



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة القادسية  
كلية الادارة و الاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

## دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التفوق التنظيمي : الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية بمنطقة  
الفرات الاوسط

رسالة قدمتها إلى

مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة القادسية

و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

**الطالبة**

**مريم خنجر عودة**

**بإشراف الأستاذ الدكتورة**

**رونق كاظم حسين**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا  
إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ  
أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ (٣٣)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة



## الاهداء

إلى أُمِّي الذي علم المتعلمين معلم الإنسانية ومنارة العلم الحبيب المصطفى

(ص)

إلى .. من افتقد تصفيقه فرحاً بإنجازي في هذه اللحظة، ولكني لم أفتقد يوماً دعواته التي

أجني ثمارها

إلى الروح التي علمتني معنى الفقدان

إذ ليس الوجد في أيام الفقدان الأولى، بل هي حين تأتي السعادة فتجد أن من كان يسعده مشاركتك افراحك بشكل أعمق قد رحل وغُيبَ تحت الثرى .. إلى روح فقيدي الذي

أفنى عمره في تربية أبنائه وعلمنا ألا نخاف الأ من الله.... والدي الحبيب

إلى مُعلمتي الأولى

من علمتني الحب، والعطاء، والصبر، والقوة

إلى من افتقدها في مواجهة الصعاب

ولم تمهلها الدنيا لأرتوي من حنانها... أُمِّي الحبيبة

جيشي الوحيد الذي أستند عليه في كل حين

ثمرات أبي وأمي .. أخواتي وإخوتي

من سعوا وشقوا لننعم بالراحة، والهنا

أرواح شُهداء العراق جميعاً

الطابور الطويل من حملة الشهادات العليا

المعطلين عن العمل ويقاسمون شظف العيش في بلد يطفو على بحر من الثروات

من سرنا سوياً ونحنُ نشق الطريق نحو النجاح والابداع

رفاق الخطوة الأولى والأخيرة أصدقائي وزملائي

الباحثة



## شكر وعرّفان

قال جل جلاله في كتابه العزيز " ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه " (سورة لقمان الآية ١٢)  
الحمد والشكر لله الواحد القهار حمداً كثيراً لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الشكر كله والحمد على نعمائه التي لا تعد ولا تحصى ، الذي وفقني ويسر لي أمري . وصلاة الله وسلامه على سيد الكونين خاتم المرسلين نبينا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة إلا أن أتوجه بشكري وامتناني إلى

الأستاذ الدكتور **رونق كاظم حسين** المشرف على أعداد هذه الرسالة لما بذلته من جهود كبيرة

وتوجيهات وملاحظات قيمة ساهمت في إتمام هذا الجهد

كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير

الى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور سوسن الجبوري

والى رئيس قسم إدارة الاعمال المحترم

الأستاذ الدكتور باسم عباس كريدي

كما أود ان أشكر من أنشأوا أجيالاً وشيدوا عقولاً وصروحاً وأبدعوا

فكان لأبداعهم معنى وطمحوا فكان لطموحهم مغزى

أساتذتي في قسم إدارة الأعمال جميعاً

وبالأخص من كمال لي شرف الدراسة على أيديهم

ولا املك لهم الا الدعاء وأسأل الله ان يجزيهم بأحسن الجزاء ويجعل عملهم في ميزان حسناتهم

كما أقدم أشكر والثناء الى من شاركوني

في حكمتهم المقوم اللغوي والإحصائي والعلمي ومن بادلني رأيه في الاستبانة

كما يشرفني أن أقدم منتهى شكري وامتناني إلى السيد رئيس لجنة المناقشة

والسادة الأعضاء لتفضلهم بتشريفني و وقبول مناقشة الرسالة .

وختاماً جزيل الشكر والامتنان الى زملاء رحلة الماجستير و إلى كل من أعانني ودعمني ولو بكلمة

طيبة .

الباحثة



## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (توجه الافراد، الأنصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) في التفوق التنظيمي من خلال ابعاده (التفوق الاداري ، تفوق الموظفين، التفوق في الهيكل التنظيمي، التفوق الاستراتيجي) من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التعاون، الرحمة، الثقة، التسامح) ، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات بهدف التعرف على الأطر الفكرية، والتطبيقية لمتغيراتها ، ومن ثم تشخيص مستوى الاهتمام بها ميدانياً ، وكذلك التعرف على الاجراءات المناسبة من قبل المنظمة، وقد أجريت الدراسة على عدد من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط ميداناً للدراسة واختبار فروضها ، وتم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة، وبلغ حجم العينة المستخدمة (255) يعملون في (21) مستشفى أهلي في محافظات الفرات الاوسط وبيجمالي مجتمع قدره (461)، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل (243)، وزعت عليهم اداة الدراسة (استمارة الاستبيان) لاستقصاء الآراء حول متغيرات الدراسة، إذ استخدمت الدراسة مجموعة من الاساليب الإحصائية المتمثلة في الانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج الإحصائية (SPSS.var.27) ، (AMOS.var.26)، واثبتت النتائج صحة فرضيات الدراسة ولعل من أبرزها وجود تأثير مباشر للقيادة الأخلاقية في التفوق التنظيمي، وغير مباشر من خلال الاستقامة التنظيمية.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة الأخلاقية ، والتفوق التنظيمي، والاستقامة التنظيمية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ت	شكر وعرقان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح-د	قائمة الجداول
ذ-ر	قائمة الاشكال
ر	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
41-4	الفصل الاول: المنهجية العلمية للدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة
21-4	المبحث الاول: : المنهجية العلمية للدراسة
41-22	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة
103-43	الفصل الثاني: الجانب النظري لمتغيرات الدراسة
63-43	المبحث الاول: القيادة الاخلاقية
80-64	المبحث الثاني: الاستقامة التنظيمية
99-81	المبحث الثالث: التفوق التنظيمي
103-100	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
190-105	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
121-105	المبحث الاول: تقويم مقاييس الدراسة واختبارها
138-122	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
190-139	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
198-192	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة
220-200	قائمة المصادر والمراجع
VI -I	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	15-13
2	متغيرات الدراسة وأبعادها وأداة المقياس والمصادر المعتمدة في تحديدها	17-16
3	عدد الاستمارات الموزعة	19-18
4	خصائص افراد العينة	20
5	اراء بعض الباحثين حول مفهوم القيادة الاخلاقية	48-47
6	اراء بعض الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية	67-66
7	أبعاد الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين	75-74
8	اراء بعض الباحثين حول مفهوم التفوق التنظيمي	85-83
9	فحص البيانات المفقودة	106
10	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير القيادة الاخلاقية	108
11	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الاستقامة التنظيمية	109
12	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير التفوق التنظيمي	110
13	مدرج ليكرت الخماسي	111
14	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتوصيفها	111
15	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	114
16	قيم نموذج متغير القيادة الاخلاقية	117-117
17	تقديرات نموذج متغير الاستقامة التنظيمية	118
18	تقديرات نموذج متغير التفوق التنظيمي	120
19	معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	121
20	الاحصاءات الوصفية لبعدها توجه الافراد	123
21	الاحصاءات الوصفية لبعدها الانصاف	124
22	الاحصاءات الوصفية لبعدها تشارك السلطة	125-124
23	الاحصاءات الوصفية لبعدها الاهتمام بالاستدامة	125
24	الاحصاءات الوصفية لبعدها التوجيه الاخلاقي	126
25	الاحصاءات الوصفية لبعدها توضيح الدور	127
26	الاحصاءات الوصفية لبعدها النزاهة	128
27	الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاخلاقية بأبعاده	129-128
28	الاحصاءات الوصفية لبعدها التفاؤل	130



131	الاحصاءات الوصفية لبعء التعاطف	29
131	الاحصاءات الوصفية لبعء الثقة	30
132	الاحصاءات الوصفية لبعء التسامح	31
133	الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية بأبعاده	32
134	الاحصاءات الوصفية لبعء التفوق الاداري	33
135	الاحصاءات الوصفية لمتغير تفوق الموظفين	34
136	الاحصاءات الوصفية لمتغير تفوق في الهيكل التنظيمي	35
137	الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي	36
138	الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي بأبعاده	37
140	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	38
142-141	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاخلاقية بأبعادهما التفوق التنظيمي	39
148	مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية بأبعادهما وبين التفوق التنظيمي	40
152-151	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاخلاقية بأبعادهما الاستقامة التنظيمية	41
158	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	42
159	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء توجه الافراد ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	43
160	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء الانصاف ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	44
162	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	45
164	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	46
165	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	47
167	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء توضيح الدور ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	48
168	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء النزاهة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي	49
170	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في التفوق التنظيمي	50
171	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء التفاؤل ضمن متغير الاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي	51

172	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التعاطف ضمن متغير الاستقامة التنظيمية تجاه التفوق التنظيمي	52
174	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الثقة ضمن متغير الاستقامة التنظيمية تجاه التفوق التنظيمي	53
176	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التسامح ضمن متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير التفوق التنظيمي	54
177	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية	55
178	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء توجه الافراد ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية	56
180	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء الانصاف ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية	57
181	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية	58
183	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية	59
184	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية	60
185	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء توضيح الدور ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية	61
187	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعء النزاهة ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية	62
189	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	63
190	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير الاستقامة التنظيمية	64

## قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	9
2	مكونات القيادة الاخلاقية	57
3	ابعاد القيادة الاخلاقية	63
4	العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	70
5	ابعاد الاستقامة التنظيمية	80
6	ابعاد التفوق التنظيمي	99
7	تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot)	107
8	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الاخلاقية	108
9	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الاستقامة التنظيمية	109
10	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التفوق التنظيمي	110
11	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاخلاقية	116
12	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستقامة التنظيمية	118
13	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفوق التنظيمي	119
14	التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الاخلاقية	129
15	التمثيل البياني لأبعاد متغير الاستقامة التنظيمية	133
16	التمثيل البياني لفقرات متغير التفوق التنظيمي	138
17	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الاولى	157
18	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	159
19	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	160
20	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	162
21	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	163
22	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	165
23	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادسة المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	166
24	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى	168
25	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الثانية	169
26	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	171
27	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	172
28	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	174
29	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	175



177	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثالثة	30
178	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة	31
180	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة	32
181	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة	33
182	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة	34
184	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة	35
185	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادسة المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة	36
187	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة	37
189	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	38

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
1	اسماء السادة الخبراء المحكمين حسب اللقب العلمي	I
2	الاستبانة	II-VI

# المقدمة

## المقدمة

ازدادت تحديات بيئة الأعمال في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وأصبحت تشكل مصدر ضغط كبير على المنظمات مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بالكفاءة والفاعلية اللازمة لتصل لأهدافها، ويكون مواكبة هذه التغيرات، والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير، والابتكار ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، وقد حظيت الأخلاق، والنزاهة بقدر كبير من الاهتمام في مجال القيادة، إذ تعد الأخلاق، والقيم من أهم المرتكزات للمجتمعات البشرية لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الإنساني وتعلق بالقيم والأخلاق والمبادئ وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح ولتتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد من أن تمتلك القدرة الاستراتيجية التي تمكنها من تعزيز تفوقها التنظيمي على منافسيها الذي يكمن في ما تمتلكه المنظمات من موارد تنظيمية، وزيادة مشاركة العاملين التي تمثل قوى استراتيجية للمنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، بينما الاستقامة التنظيمية لها تأثيرات إيجابية على الصحة النفسية، والذهنية، والبدنية، وحتى الاجتماعية للعاملين، فضلاً عن أنها تسهم في تحسين الأداء بشكل كبير، وازدياد الرضا الوظيفي، والانتماء لبيئة العمل، والالتزام، والبقاء، والاستقرار في المنظمة.

ولقد جاءت فكرة الدراسة الحالية لتتناول موضوعات معاصرة حديثة وحيوية لها الدور الكبير والتميز في استدامة أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها من جانب، ومن جانب آخر تفعيل دور القيادة الأخلاقية في القطاع الصحي بشكل عام والمستشفيات الأهلية بشكل خاص من خلال التركيز على تساؤل رئيس مفاده (هل تمارس القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية)، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات من العاملين في المستشفيات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء المقدسة، والمنتى، والديوانية، والنجف الاشرف، وبابل)، وتضمنت الدراسة الحالية أربعة فصول، إذ تضمن الفصل الأول مبحثين كان المبحث الأول

منها منهجية الدراسة، اما المبحث الثاني فتضمن عرض بعض الجهود المعرفية السابقة.

اما الفصل الثاني فتضمن عرضاً للجانب النظري للدراسة من خلال اربعة مباحث خصص المبحث الأول للقيادة الأخلاقية في حين تضمن المبحث الثاني عرضاً للاستقامة التنظيمية ، وتضمن المبحث الثالث عرضاً للتفوق التنظيمي، وأخيراً تضمن المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة ،أما الفصل الثالث، فلقد تناول الجانب التطبيقي للدراسة في حين تمثل الفصل الرابع بتقديم الاستنتاجات، والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة، فضلاً عن تقديم بعض البحوث المستقبلية المقترحة.



# الفصل الاول منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الاول: المنهجية العلمية  
للادراسة  
المبحث الثاني: بعض الجهود  
المعرفية السابقة



## الفصل الاول

### المبحث الاول: المنهجية العلمية للدراسة

#### توطئة

تعد المنهجية العلمية للدراسة ذات ضرورة لأي بحث علمي أكاديمي، وتعد من شروط الدراسة العلمي، وهي عملية متسلسلة ومترابطة وذات خطوات ممنهجة، إذ يبدأ المبحث الأول من مشكلة الدراسة مروراً بفقرات المنهجية التي تتضمن أهميتها، وأهدافها، وتضمنت أيضاً التعاريف الاجرائية، وفرضيات ومخطط الدراسة، وأهم أساليب جمع البيانات.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت المنافسة سمة ملازمة لمنظمات الألفية الثالثة، إذ تشهد بيئة منظمات الأعمال تهديداً للأسواق والموارد بشكل مستمر قد ينجم عن هذه التهديدات قيام بعض المنظمات إتباع إجراءات ضعيفة فيما يتعلق بأخلاقيات العمل من أجل تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة التي تتصف بالاضطراب العالي الذي يخلف وراءه أزمات تنظيمية عديدة تحتم على القيادات مواجهتها، وهنا تظهر أهمية لجوء القيادات الإدارية في منظمات الأعمال إلى تبني نمطاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والسلوكية في التعامل مع التهديدات، والأزمات الناتجة عنها، كما تعد الاستقامة التنظيمية وما تحمله في طياتها من قيم اخلاقية، وإنسانية تقوم على الثقة المتبادلة، والاحترام والتي تعد دافعاً، ومحفزاً للعاملين على كافة مستوياتهم يساهم في تحقيق الرفاهية الذاتية لهم، وتقود إلى انتهاج السلوكيات الايجابية التي تساهم في تحسين الاداء الذي يدفع المستشفيات نحو تحسين مخرجاتها، ويعد موضوع التفوق التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة، وأصبح محط أنظار واهتمام العديد من منظمات الأعمال الحريصة على تحقيق أهدافها، ويدعم هذا الاهتمام ظهور العديد من نماذج التفوق التنظيمي التي تؤكد تطبيق

هذا الأمر مثل (جائزة الجودة الوطنية الأمريكية، والجوائز الكندية للتفوق وغيرها)، وقد تواجه منظمات الأعمال بعض التحديات، والصعوبات التي تعيق قدرتها في مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة والارتقاء بخدماتها إلى المستوى الذي يحقق لها التفوق المطلوب، ولذا فإن جوهر المنافسة، والتفوق يكمن فيما تمتلكه المنظمات من قوى استراتيجية مولدة ومحقة للأداء المتفوق، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تنعكس في تساؤلٍ جوهري مفاده: (هل تمارس القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية؟) ومن هذا التساؤل تنبثق عدة تساؤلات مهمة هي:

- 1- هل تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟ وهل تتباين تلك المستشفيات الأهلية في مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية ؟
- 2- ما مستوى الاستقامة التنظيمية في المستشفيات الأهلية؟ وهل تتباين تلك المستشفيات الأهلية في مستوى استقامتها؟
- 3- ما مستوى التفوق التنظيمي المتحقق في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟ وما مدى ادراك المستشفيات الأهلية لأهمية تحقيق التفوق التنظيمي؟
- 4- هل تسهم القيادة الأخلاقية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية ؟
- 5- كيف تؤثر القيادة الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية ؟ وهل هنالك تأثير للاستقامة التنظيمية في التفوق التنظيمي؟ وبالتالي هل ستؤثر القيادة الأخلاقية بشكل غير مباشر في التفوق التنظيمي؟

**ثانياً: أهداف الدراسة**

تحاول الدراسة الحالية تحقيق هدف اساس يرتكز على تفسير العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي، إذ اقتصت الدراسة بتحليل دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز تلك العلاقة ، ولتحقيق هذا الهدف فقد وضعت الدراسة أهدافاً فرعية تمثلت بالآتي:-

1-تحديد مستوى القيادة الأخلاقية الذي يتصوره العاملون في المستشفيات الأهلية قيد الدراسة.  
2-التعرف على مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الأهلية المبحوثة.

3-الوقوف على مستوى التفوق التنظيمي المتحقق في المستشفيات الأهلية قيد الدراسة.

4-اختبار علاقة التأثير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي.

5- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية.

6- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي.

7-اختبار علاقة التأثير غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية.

8-تقديم توصيات عملية وتطبيقية من شأنها ان تعزز من القيادة الأخلاقية للمستشفيات الأهلية قيد الدراسة ورفع مستوى التفوق التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية.

**ثالثاً : أهمية الدراسة**

1- يعد القطاع الصحي وبالأخص (المستشفيات الأهلية) من القطاعات الحيوية والمهمة في المجتمعات لاسيما في المجتمع العراقي فهو يعد من القطاعات التي لها تأثير مباشر على صحة وسلامة المجتمع، لذا فان اجراء دراسات وبحوث من شأنها أن تزيد من فرص نجاح وتطور هذا القطاع.

2- أهمية المتغيرات المبحوثة على المستوى الفكري، والتطبيقي في مجال ادارة السلوك التنظيمي والمنظمة، إذ تسهم الدراسة بإثراء الجانب المعرفي لمواضيع تفتقر إليها المكتبة المحلية والعربية ومنها موضوع القيادة الأخلاقية، والتفوق التنظيمي، والاستقامة التنظيمية، والتي تعد من المتغيرات الحديثة التي تلاقي اهتماماً كبيراً من الباحثين، وهذا الإثراء لا يقتصر على العرض، والسرد النظري، بل يتضمن التعرض إلى طبيعة العلاقات المحتملة بينها سواء من خلال المناقشة المستندة إلى الإطار المنطقي والعقلي، أو على مستوى الاختبار العملي لجملة من الفرضيات من خلال الربط بين هذه المتغيرات .

3- كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المستشفيات الأهلية في بلدنا العزيز في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في إيجاد وسيلة للوصول إلى القيادة الأخلاقية، والتفوق التنظيمي، والاستقامة التنظيمية في المستشفيات الأهلية.

4- لا توجد دراسات سابقة على حد علم الباحثة تتعلق بواقع القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالتفوق التنظيمي، والاستقامة التنظيمية في ضوء العينة المدروسة، ولاسيما في مجال المستشفيات الأهلية، زمن ثم تُعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع في ظل المشاكل والمعوقات التي تعاني منها العينة المدروسة.

5- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والتفوق التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية الأمر الذي يمكن للدراسات المستقبلية قياس طبيعة ونوع هذه العلاقة على عينات اخرى يمكن من خلالها الوقوف على مجموعة من الحلول الاستراتيجية التي بدورها تمثل معالجة لمشاكل كل عينة.

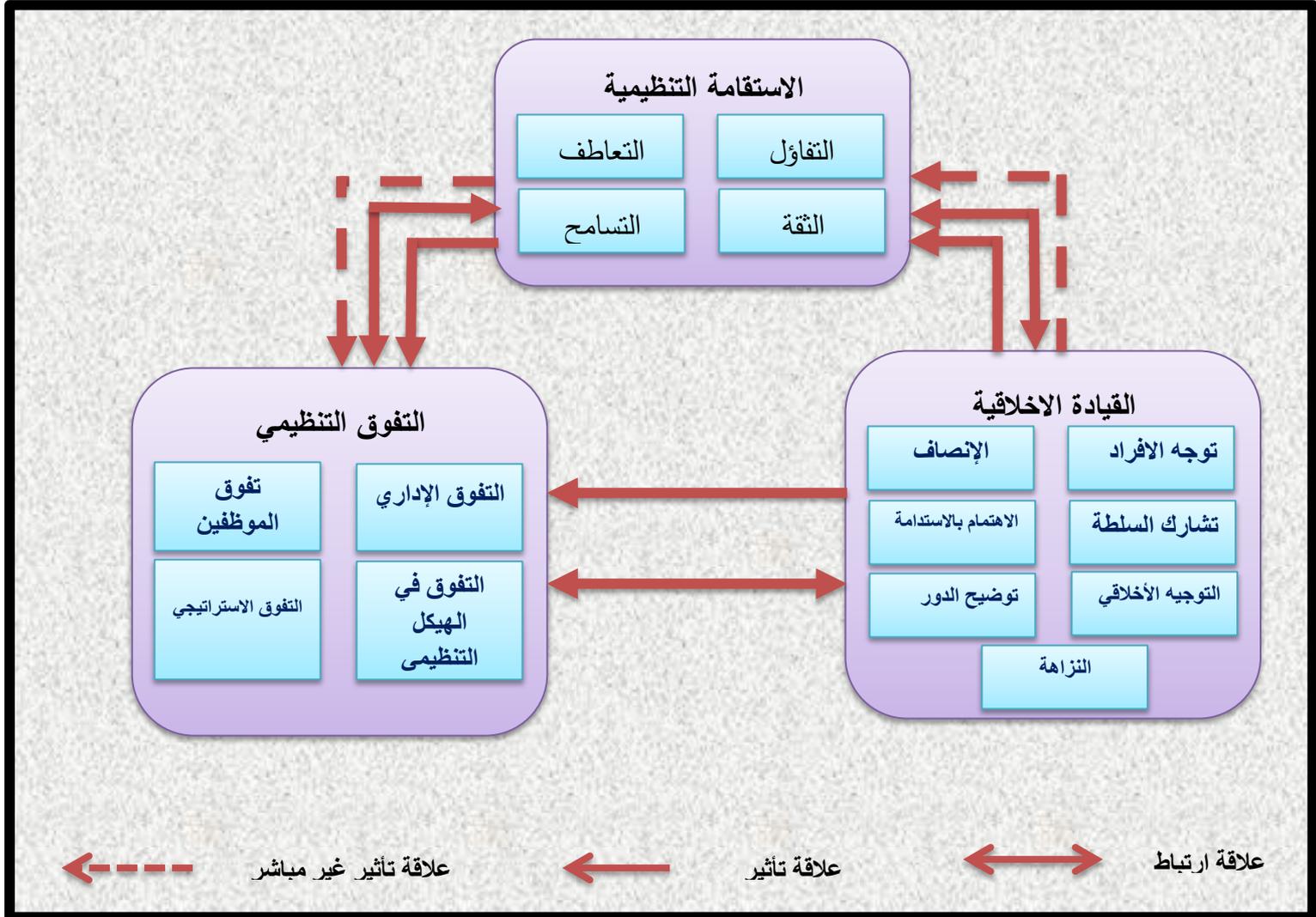
**رابعاً: - المخطط الفرضي للدراسة**

أن الغرض من هذه الفقرة هو وضع مخطط تفصيلي تسير عليه الدراسة من اجل انجاز الاهداف التي تصبوا اليها كما في الشكل (1) وعليه يمكن تحديد متغيرات الدراسة كالآتي: -

**المتغير المستقل:** ويتمثل بالقيادة الأخلاقية الذي يتضمن سبعة ابعاد هي(توجيه الأفراد، وتشارك السلطة، والتوجيه الاخلاقي، والانصاف، والاهتمام بالاستدامة، وتوضيح الدور، والنزاهة)، الذي تم الاعتماد عليه من دراسة (Kalshoven et al.,2011:58) .

**المتغير الوسيط:** - يتمثل بالاستقامة التنظيمية ويتضمن أربعة أبعاد هي(التفاؤل، والتعاطف، والثقة، والتسامح) وهو ما يتفق مع دراسة(Rego et al.,2010:223) .

**المتغير التابع:** - ويتمثل بالتفوق التنظيمي ويتضمن أربعة أبعاد هي(التفوق الإداري ، وتفوق الموظفين ، والتفوق في الهيكل التنظيمي، والتفوق الاستراتيجي)، الذي تم الاعتماد عليه من دراسة(Qawasmeh et al.,2013:12) .



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات الدراسة

أ-فرضيات الارتباط

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية

بأبعادها، ومتغير التفوق التنظيمي، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه

الأفراد ومتغير التفوق التنظيمي

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد

الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد تشارك السلطة، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد التوجيه الاخلاقي، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد توضيح الدور، ومتغير التفوق التنظيمي

**الفرضية الفرعية السابعة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد النزاهة ، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها، ومتغير التفوق التنظيمي، وتنفرع منها عدة فرضيات فرعية:-

**الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد التفاؤل، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد الثقة، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد التسامح، ومتغير التفوق التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها، ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتنفرع منها عدة فرضيات فرعية:-

**فرضية الارتباط الفرعية الاولى :** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد توجه الأفراد، ومتغير الاستقامة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد الانصاف، ومتغير الاستقامة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد تشارك السلطة ، ومتغير الاستقامة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة، ومتغير الاستقامة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد التوجيه الاخلاقي، ومتغير الاستقامة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد توضيح الدور، ومتغير الاستقامة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية السابعة:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة معنوية بين بعد النزاهة، ومتغير الاستقامة التنظيمية.

#### ب-فرضيات التأثير

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده توجه الأفراد في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الانصاف في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده تشارك السلطة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الاهتمام بالاستدامة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط .

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده التوجيه الاخلاقي في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده توضيح الدور في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده النزاهة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:-** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط ، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:-

**الفرضية الفرعية الاولى :** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده التفاؤل في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده التعاطف في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الثقة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده التسامح في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الرئيسية السادسة:-** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الاولى :** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده توجه الأفراد في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الانصاف في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده تشارك السلطة في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده الاهتمام بالاستقامة في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط .

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده التوجيه الاخلاقي في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده توضيح الدور في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لبعده النزاهة في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

**الفرضية الرئيسية السابعة:-** توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي بتوسيط الاستقامة التنظيمية.

سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الجدول (1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف
القيادة الأخلاقية	سلوك أخلاقي يقوم به القادة تجاه المرؤوسين في سياق العمل التنظيمي ويظهر على شكل قيم اخلاقية والتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في العلاقات بين الاشخاص والتي يمكن تدعيمها من خلال احداث توازن في تحقيق مصالح مختلف الاطراف.
توجه الافراد	مدرجات المرؤوسين بوجود دعم قيادي يمكن ادراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتحقيق مصالحهم وتقديم الحوافز والتأثير الايجابي.
الانصاف	شكل من اشكال سلوك القائد الاخلاقي، اذ يتصرف القادة الاخلاقيون ويعاملون الاخرين بأنصاف ومساواة وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية.
تشارك السلطة	اسلوب ينظر القادة الاخلاقيون للمرؤوسين من خلاله ويسمحوا لهم بالتعبير عن آرائهم في صنع القرار والاستماع الى افكارهم ومخاوفهم ويسمح لهم بالمشاركة في

السلطة ويجعلهم اقل اعتمادا على قادتهم.	
واحد من القضايا الاساسية التي تمارسها القيادة الاخلاقية ، والذي يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الاخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات، وقد يتصرف القادة الاخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع.	الاهتمام بالاستدامة
تركيز المنظمات المعاصرة على الأهداف والقيم والأخلاقيات لغرض تطوير أدا الأفراد العاملين الذين أصبحوا مورد من موارد المنظمة ويمثلون رأس مال فكري.	التوجيه الاخلاقي
سلوك موجه نحو المهام يستهدف توفير الهياكل التنظيمية للمنظمة وسياساتها وقواعدها العامة ، فضلاً عن التوجيه والتنسيق لأنشطة العمل.	توضيح الدور
الموائمة بين الأقوال والأفعال التي يقاوم بها القائد داخل المنظمة من خلال اتباعه القيم الإنسانية المهنية المثلى وبعيداً عن الضغوط الاجتماعية والوظيفية	النزاهة
منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تتال القبول مجتمعياً، ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفائل والثقة والتعاطف و النزاهة والتسامح بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم ولغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل، وأنها سلوكيات منظمة تعكس ثقافة المنظمة التي تعمل على نشر التصرفات السليمة والفضائل الأخلاقية وإدامتها.	الاستدامة التنظيمية
أسلوب توضيحي يزيد فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي إلى مزيد من الإصرار والصمود.	التفائل
مساعدة الأفراد العاملين الذين قد يكونوا ضعفاء في الاداء، بالإضافة إلى إنها عقلية فردية أو اجتماعية تنعكس في النوايا والدافع لتخفيف الضيق لدى الآخرين ، كما أنها تشير إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للألم داخل المنظمة.	التعاطف
مصداقية فرد أو مجموعة على بعضها البعض، كما أنها تمثل مناخاً من الاحترام المتبادل بين اعضاء المنظمة وعلى مختلف المستويات إذ تظهر الثقة من خلال نشر القيم التنظيمية الايجابية الداعمة للنزاهة والعدالة والمصداقية.	الثقة
اختيار واعى يجعل المواقف الإيجابية تحل محل المواقف السلبية بطريقة تعمل على تحسين العلاقة بين جميع الموظفين في المنظمة	التسامح
قدرة المنظمة على تحديد بوضوح الزبائن ويفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمامات المنظمة لتلبية جميع العناصر المطلوبة، والمتطلبات المستقبلية المتوقعة من خلال الأداء الذي يتجاوز التوقعات، ويعود بالفوائد على أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة للأفراد، والمجتمع.	التفوق التنظيمي

التفوق الاداري	أحد الأطر الفكرية التي تهدف إلى تحقيق التفوق في العمل الإداري المرتبط بالمنظمات، عن طريق التركيز على تنمية المهارات، وزيادة القدرات التسويقية، وتحقيق المزايا التنافسية، والتوجه نحو الإبداع.
تفوق الموظفين	درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تضرر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.
التفوق في الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفيقي قدر مناسب من الاستقلالية لهم
التفوق الاستراتيجي	درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

المصدر: اعداد الباحثة

سابعاً: نطاق الدراسة

### 1- الحدود البشرية

تضمنت الحدود البشرية للدراسة عينة من العاملين شملت (مدير، ومعاون المدير ، ورئيس قسم، ورئيس شعبة ، وطبيب، ملاك اداري).

### 2- الحدود المكانية

تم اختيار المستشفيات الأهلية بوصفها الحدود المكانية للدراسة، وتنتشر مواقعها الجغرافية في مختلف أرجاء العراق، وعليه تم اختيار منطقة الفرات الأوسط والمتمثلة بـ ( النجف الأشرف ، وكربلاء المقدسة، وبابل ، والديوانية، والموثلي) ومن ضمن حدوده.

### 3- الحدود الزمانية

أمتدت الدراسة التحليلية للفترة من شهر إذار عام 2022 وحتى بداية شهر ايلول من عام 2022 وتعد هذه المدة الاساس في جمع البيانات الخاصة بالاستبانة.

## 4-الحدود البحثية

تمثلت الحدود العلمية للدراسة بالمتغيرات الاتية:(القيادة الأخلاقية ،والاستقامة التنظيمية ،والتفوق التنظيمي).

## ثامناً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية على حدٍ سواء اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان لتحقيق هذا الغرض، إذ مثلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيس، أو الأداة الرئيسة الذي اعتمدهت الباحثة في جمع البيانات، والمعلومات عن متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها، وتحديدتها على مجموعة من المقاييس العالمية المتوفرة، والمناسبة في الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة، والتراكم المعرفي فيها فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال، وتمّ إخراج استمارة الاستبانة بشكلها النهائي، الملحق (1).

## 1-تدرج أداة القياس

تمّ استخدام مقياس (Likert) ذي الخيارات الخمس الذي يعدّ من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية، لأنه من المقاييس السهلة الحساب والقياس، ويتسم بالوضوح والدقة، وقد حددت قيم المقياس بـ (5) لأعلى مقياس و(1) لأقل مقياس.

## 2-المتغيرات والمقاييس

يعرض الجدول (2) متغيرات الدراسة، وأبعادها، والمقاييس التي تمت الاستعانة بها في تطوير مقياس الدراسة، وبالشكل الذي يتناسب مع المستشفيات الأهلية في البيئة العراقية، وكالاتي:

الجدول (2) متغيرات الدراسة، وأبعادها، وأداة المقياس، والمصادر المعتمدة في تحديدها

ت	المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
1	القيادة الأخلاقية	توجه الأفراد	6	Kalshoven et al.,2011:58
		الإنصاف	5	
		تشارك السلطة	6	

	3	الاهتمام بالاستدامة		
	7	التوجيه الأخلاقي		
	4	توضيح الدور		
	4	النزاهة		
Rego et al.,2010:223	3	التفاؤل	الاستقامة التنظيمية	2
	3	التعاطف		
	3	الثقة		
	2	التسامح		
Qawasmeh et al.,2013:12	5	التفوق الإداري	التفوق التنظيمي	3
	8	تفوق الموظفين		
	4	التفوق في الهيكل التنظيمي		
	7	التفوق الاستراتيجي		

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها أعلاه

تاسعاً: طرائق جمع البيانات

• أدوات الجانب النظري للدراسة:

من اجل اغناء الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلاً الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).

• أدوات الجانب الميداني:

من اجل اتمام الجانب الميداني للدراسة قامت الباحثة بتوظيف الاستبانة بوصفها أداة رئيسية

لجمع البيانات، كما في الملحق (2).

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط الذين بلغ عددهم (461) من أطباء ومدراء مستشفيات ومدراء اقسام وملاك اداري، وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية بهدف جمع البيانات اللازمة ، وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون، وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا

(بشمانى ، 2014 : 90-91) الموضحة في ادناه :

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

إذ أن:-

$N$ =مجتمع الدراسة

$Z$ =الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

$d$ =نسبة الخطأ و عادة ما تكون 0.05

$P$ =نسبة توفر الخاصية والمحايدة =0.05

وبتطبيق المعادلة اعلاه نحصل على حجم العينة والذي بلغ (230) فقد قامت الباحثة

بتوزيع (255) استمارة استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (250) استمارة ، وعند فرز

الاستمارات، وتجميعها لغرض تهيئتها لعملية التحليل تبين أن هناك (7) استمارات غير

صالحة للتحليل، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (243) والتي مثلت ما

نسبته (52.7%) من مجتمع الدراسة ،والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) عدد الاستمارات الموزعة

اسم المستشفى	المحافظة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة
مستشفى طيبة الأهلي	بغداد	8	8	8
مستشفى بابل الأهلي		8	8	8
مستشفى الفيحاء الأهلي		9	9	9
مستشفى الحياة الأهلي		6	6	6
مستشفى السلام الأهلي		7	7	7
مستشفى الفرات الأوسط الأهلي	الديوانية	8	8	8
مستشفى الشفاء الأهلي		9	9	9
مستشفى الديوانية الأهلي		10	10	9
مستشفى الكفيل التخصصي	كربلاء	63	62	60
مستشفى العباسي الأهلي		20	20	20
مستشفى الحجة الخيري		22	18	18
مستشفى زين العابدين التخصصي الأهلي		40	40	38
مستشفى الغدير الأهلي	بغداد	6	6	6
مستشفى امل الحياة الأهلي		3	3	3
مستشفى العراقي الأهلي		7	7	7
مستشفى امير المؤمنين		6	6	6
مستشفى البتول الأهلي		4	4	4
مستشفى الحياة الأهلي		5	5	5
مستشفى الامير الأهلي		4	4	4
مستشفى ابن بلال الأهلي		4	4	4
		6	6	6
		6	6	6
المثنى		6	6	6

				مستشفى الصادق الأهلي
243	250	255		المجموع

المصدر : اعداد الباحثة

#### أحد عشر: خصائص العينة المبحوثة

##### أ-النوع الاجتماعي

نلاحظ من خلال الجدول (4) بأن أفراد العينة الذين تم اختيارهم بحسب النوع الاجتماعي جاء عدد الذكور (172) ، أما الإناث فكانت (71) وهذا يدل على ان اغلب الوظائف الموجودة في المستشفيات الأهلية تتوزع بين الذكور بالدرجة الأولى يليها الاناث بسبب طبيعة التركيبة الاجتماعية للمجتمع.

##### ب-العمر

من خلال الجدول (4) يتضح بأن النسبة الاكبر من أفراد العينة بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) بعدد كلي بلغ(69) ، وتليها (اقل من 30 سنة) بعدد (58) ، وتليها الفئة العمرية (41-50 سنة) بعدد بلغ (52) ، أما الفئة العمرية (51-60 سنة) بعدد بلغ (33) ، في كانت الفئة العمرية (61 فأكثر) بعدد بلغ (22)، الامر الذي يدل على ان العاملين في المستشفيات الأهلية من فئة الشباب.

##### ت- التحصيل الدراسي

من خلال الجدول (4) يتضح بأن أفراد العينة بحسب الشهادة قد بلغ لشهادة البكالوريوس بعدد بلغ (156) ،وتليها شهادة الدبلوم العالي بعدد بلغ (64)، ومن ثم للإعدادية (18)، وتليها ثم شهادة الماجستير بعدد بلغ (14)، وتليها شهادة الدكتوراه بعدد بلغ (10)، وهذا المؤشر مهم؛ لأنه يدل على امتلاك المستشفيات الأهلية كادر مؤهل علمياً.

## ث - الخبرة

تمثلت الفئة الأعلى تكرر في فئة (6-10 سنة) بتكرار قدره (109)، بينما جاءت فئة (11-15 سنة) في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (82) ، وجاءت فئة (5 سنة فأقل) بتكرار قدره (27) ، وفئة (16-20 سنة) بتكرار قدره (14) ، واخيراً فئة (21-25 سنة) بتكرار بلغ (11) الأمر الذي يدل على أن العاملين في المستشفيات الأهلية من الدماء الجديدة، يوضح الجدول (4) خصائص العينة المبحوثة.

الجدول (4) خصائص أفراد العينة (n=243)

التكرار	الفئة المستهدفة	خصائص المجيب
172	ذكر	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
71	انثى	
243	المجموع	
58	أقل من 30 سنة	توزيع أفراد العينة حسب العمر
69	31 - 40 سنة	
52	41 - 50 سنة	
33	51-60 سنة	
22	16 فأكثر	
243	المجموع	
18	عدادية	
156	بكالوريوس	
64	دبلوم عالي	
14	ماجستير	
10	دكتوراه	
243	المجموع	
27	5 سنوات فأقل	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
109	6-10 سنة	
82	11-15 سنة	
14	16-20 سنة	
11	21-25 سنة	
--	26 فأكثر	
243	المجموع	

المصدر : اعداد الباحثة

## اثنا عشر: أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الباحثة على تدرج ليكرت الخماسي من أجل توزيع نقاط القوة على اداة الاستبانة، ومن ثم فمن اجل تحليل الجانب الميداني للدراسة تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين.

1-الوسط الحسابي: يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات أفراد العينة.

2-الانحراف المعياري: يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات أفراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.

3-الأهمية النسبية: وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى.

4-الاهمية الترتيبية، تقنية Boxplot لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة

5-معامل الارتباط البسيط: يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

6-معادلة النمذجة الهيكلية من خلال برنامج Amos لاختبار الفرضيات التأثير المباشر، والتأثير الغير مباشر.

7-معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات مقياس الدراسة، وتناسق الفقرات فيما بينها.

8-التحليل العاملي التوكيدي: لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة.

9-تحليل التوزيع الطبيعي: للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة الدراسة.

## الفصل الاول

### المبحث الثاني : بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة:-

يستعرض هذا المبحث عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية من اجل الوقوف على مضامينها ومدلولاتها المنهجية ، فضلاً عن ارتباطها بصورة مباشرة او غير مباشرة فيها، إذ تعد الجهود المعرفية إحدى المرتكزات الرئيسة في بناء الانموذج الفكري لأي دراسة بهدف تحديد اتجاهاتها ، وأهم النتائج التي توصلت اليها ، إذ سيتم أستعراض انجع الدراسات ذات العلاقة سواء كانت عربية او اجنبية.

اولاً: بعض من الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:-

أ- الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية	
عنوان الدراسة	تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الاكاديمية
الباحث والسنة	آل حمد والعاني، 2020
هدف الدراسة	تشخيص مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المبحوثة في الكليات الاهلية، بالإضافة الى قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى القيادات المبحوثة في الكليات الاهلية.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت (350) من الموظفين في كلية الحداث الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الكتاب الجامعة، كلية القلم، جامعة نوروز
اداة جمع البيانات	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ).
نتائج الدراسة	تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الاكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافراً، كذلك من المهم أن يتم ترسي ثقافة أخلاقيات العمل في كل الجامعات الحكومية والأهلية، وأن تكون منهج عمل يحتذى به في كافة المفاصل والأنشطة الوظيفية، لأنها تحدد ما هو جانب الصواب الواجب إتباعه في العمل، وما هو جانب الخطأ الذي يجب تفادي الوقوع فيه.

	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أن الدراستين تدرس القيادة الأخلاقية
	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني
	مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول القيادة الأخلاقية.
	عنوان الدراسة	<b>دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين</b>
	الباحث والسنة	الشريفي وظاهر ، 2021
2	هدف الدراسة	تحديد اهم الممارسات والسلوكيات الأخلاقية التي تساعد في غرس القيم والمعتقدات التنظيمية لدى العاملين فيها، كذلك التعرف على مدى وجود القيادة الأخلاقية في الجامعات قيد الدراسة ودورها في تعزيز تلك القيم التنظيمية.
	نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
	مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت (64) من القيادات الجامعية في عدد من الجامعات العراقية في الفرات الاوسط.
	اداة جمع البيانات	الاستبانة
	الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار ( t ) واختبار ( f ) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) ومعامل بيتا .
	نتائج الدراسة	أن القيادات الأخلاقية تتسم بصفات وخصائص تعتمد الفلسفة الاجتماعية التي تتعلق بالعقل والقلب والروح والنفس لتكون اداة في بناء شخصية عاطفية متوازنة ، فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات.
	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أن الدراستين تدرس القيادة الأخلاقية
	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني
	مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول القيادة الأخلاقية.
		عنوان الدراسة

الزبادي، 2021	الباحث والسنة	3
التعرف على مدى ادراك القيادات الجامعية في الكليات عينة الدراسة لممارسات القيادة الأخلاقية في كلياتها، فضلاً عن السمعة التنظيمية المدركة لتلك الكليات.	هدف الدراسة	
دراسة تحليلية	نوع الدراسة	
عينة بلغت (38) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية	مجتمع الدراسة وعينتها	
الاستبانة	اداة جمع البيانات	
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) .	الاساليب الاحصائية	
وجود تقبل ايجابي معتدل من قبل القيادات في الكليات عينة الدراسة تجاه بُعدي النزاهة والمشاركة في السلطة مما يؤكد أن الجامعة تراعي توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية وأنها تحافظ على وعودها مع العاملين الى حد ما فضلاً على ادارة الجامعة تنثي على العاملين الذين يتصرفوا وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية .	نتائج الدراسة	
ان الدراستين تدرس القيادة الأخلاقية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول القيادة الأخلاقية.	مجالات الافادة من هذه الدراسة	

ب-الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية	
<b>Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism</b> القيادة الأخلاقية والاستبدادية والعلاقات مع المسؤولية الاجتماعية للقائد وفاعلية فريق الإدارة العليا وتفاؤل المرؤوسين	عنوان الدراسة
De Hoogh et al.,2008	الباحث والسنة
التعرف على دور علاقات المسؤولية الاجتماعية للقائد مع الابعاد المختلفة لقيادة الأخلاقية (الأخلاق والعدالة وتوضيح الدور وتشارك السلطة) وكذلك مع القيادة الاستبدادية.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة

1	مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت (73) من المرؤوسين في جامعة أمستردام /هولندا
	اداة جمع البيانات	الاستبانة
	الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t) واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) ومعامل بيتا .
	نتائج الدراسة	وجود مستوى عالي من المسؤولية الاجتماعية في القيادة الأخلاقية وأقل في القيادة الاستبدادية، كما ارتبطت القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي بفاعلية فريق الإدارة العليا المدركة وتقاؤل المرؤوسين حول مستقبل المنظمة ومكانهم داخلها.
	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	ان الدراستين تدرس القيادة الأخلاقية
	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني ، الاختلاف في البلد
	مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول القيادة الأخلاقية .
2	عنوان الدراسة	<b>Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure</b> مقياس القيادة الأخلاقية في العمل (ELW): تطوير واعتماد مقياس متعدد الأبعاد Kalshoven et al.,2011
	الباحث والسنة	
	هدف الدراسة	تطوير والتحقق من سلامة مقياس القيادة الأخلاقية في العمل (ELW) متعدد الأبعاد، لمقياس الإنصاف وتوضيح الدور والتوجيه الأخلاقي وتوجيه الأشخاص وتشارك السلطة والنزاهة والاهتمام بالاستدامة.
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية
	مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت (151) من طلاب إدارة الأعمال في إحدى الجامعات في هولندا
	اداة جمع البيانات	الاستبانة
	الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t) واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) ومعامل بيتا .
نتائج الدراسة	أن القيادة الأخلاقية في العمل هي أداة قياس جديدة متعددة الأبعاد مفيدة يمكن أن تساعد في زيادة فهمنا لنتائج القيادة الأخلاقية بشكل عام، ويمكن للمقياس أن يعطي	

المنظمات فكرة عن مستويات وأنواع سلوك القائد الأخلاقي الذي يظهره المديرون.		
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أن الدراستين تدرس القيادة الأخلاقية وكذلك نفس الابعاد المعتمدة	
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني ، الاختلاف في البلد	
مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد نفس الابعاد للقيادة الأخلاقية وعلى بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول القيادة الأخلاقية .	
<b>عنوان الدراسة</b>	<b>Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self enhancement and job-involvement</b> <b>إخفاء المعرفة والبحث عنها: دور القيادة الأخلاقية وتعزيز الذات والمشاركة الوظيفية</b>	
الباحث والسنة	Agarwal et al.,2022	
هدف الدراسة	التعرف على الدور الوسيط للاختباء المعرفي في العلاقة الأخلاقية بين القيادة ورفاهية الموظف، فضلاً عن تحليل تأثير الخصائص الفردية (دوافع التعزيز الذاتي والمشاركة الوظيفية) على رفاهية الموظف من خلال إخفاء المعرفة.	
نوع الدراسة	دراسة تحليلية	
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة من الموظفين في الشركات الهندية الصغيرة	
اداة جمع البيانات	الاستبانة	3
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل بيتا .	
نتائج الدراسة	أن القيادة الأخلاقية تقلل من سلوك إخفاء المعرفة ، والذي بدوره يعزز رفاهية الموظفين، كما تعمل الخصائص الفردية على تعديل هذه العلاقة بحيث يكون التأثير السلبي للقيادة الأخلاقية على إخفاء المعرفة أكثر وضوحاً عندما تكون دوافع تعزيز الذات والمشاركة الوظيفية عالية، وتشير الوساطة المعتدلة إلى أن الخصائص الفردية تعمل كمحفزات وتخفف من التأثير السلبي غير المباشر للقيادة الأخلاقية على رفاهية الموظف من خلال إخفاء المعرفة.	
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	ان الدراستين تدرس القيادة الأخلاقية	
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني ، الاختلاف في البلد	

مجلات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول القيادة الأخلاقية .
------------------------------	---

## ثانياً: بعض من الدراسات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية:-

أ-الدراسات العربية المتعلقة بالاستقامة التنظيمية	
عنوان الدراسة	القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية
الباحث والسنة	الحكيم وكاظم، 2017
هدف الدراسة	استكشاف العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية في العتبة العباسية المقدسة.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة من موظفي العتبة العباسية المقدسة
اداة جمع البيانات	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) .
نتائج الدراسة	وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية في المنظمات بشكل عام والعتبة العباسية المقدسة قيد البحث بشكل خاص، كما أظهرت النتائج العملية وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة الروحية في تعزيز الاستقامة التنظيمية.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	ان الدراستين تدرس الاستقامة التنظيمية
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني
مجلات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول الاستقامة التنظيمية.
عنوان الدراسة	الدور المعتدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري
الباحث والسنة	ابو شكير، 2018

2	<p>هدف الدراسة</p> <p>نوع الدراسة</p> <p>مجتمع الدراسة وعينتها</p> <p>اداة جمع البيانات</p> <p>الاساليب الاحصائية</p> <p>نتائج الدراسة</p> <p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p> <p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>مجالات الافادة من هذه الدراسة</p> <p>عنوان الدراسة</p>	<p>تحديد دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين على وفق اراء عينة من الملاكات التدريسية في منظمات التعليم التربوي</p> <p>دراسة تحليلية</p> <p>عينة بلغت 210 من الملاكات التدريسية في منظمات التعليم التربوي</p> <p>الاستبانة</p> <p>التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل ارتباط الرتب، ونمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج</p> <p>اظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان متغير الاستقامة التنظيمية يُحسن و يدعم دور أخلاقيات العمل في تقليل مستوى الاستنزاف التي تعتمدها ادارات المدارس فعليا لشعوري لمالكاتها ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة كان ابرزها ضرورة إيلاء ادارات اهتماما أكبر للدور المعدل للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أخلاقيات العمل و المدارس المبحوثة الاستنزاف الشعوري والعمل على تعزيزه عن طريق التركيز على تطبيق ابعاد الاستقامة التنظيمية ميدانيا لتي سوف تسهم في تحسين وتعزيز مستوى تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري لمالكاتها.</p> <p>أن الدراستين تدرس الاستقامة التنظيمية</p> <p>الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني</p> <p>الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول الاستقامة التنظيمية.</p>
3	<p>الباحث والسنة</p> <p>هدف الدراسة</p> <p>نوع الدراسة</p> <p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	<p>ابو طيخ، 2019</p> <p>التعرف على دور سلوك القيادة الجمالي بأبعاده في تحقيق الاستقامة التنظيمية بأبعاده وما مدى تأثير سلوك القيادة الجمالي في تحقيق الاستقامة التنظيمية.</p> <p>دراسة تطبيقية</p> <p>عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة</p>

الاستبانة	اداة جمع البيانات
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R <sup>2</sup> ).	الاساليب الاحصائية
اظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن اهتمام العتبة العلوية المقدسة بسلوك القيادة الجمالي وأبعاده (الحساسية الجمالية والنهج الجمالي والتواصل الجمالي والتطبيق الجمالي والدعم الجمالي والصدق الجمالي) والذي ينعكس ايجابا في تعزيز الاستقامة التنظيمية في العتبة، وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية لسلوك القيادة الجمالي مع الاستقامة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.	نتائج الدراسة
أن الدراستين تدرس الاستقامة التنظيمية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول الاستقامة التنظيمية.	مجالات الافادة من هذه الدراسة

ب- الدراسات الاجنبية المتعلقة بالاستقامة التنظيمية

<b>Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors</b> تصورات الاستقامة التنظيمية والسعادة كبداية لسلوكيات المواطنة التنظيمية	عنوان الدراسة
Rego et al.,2010	الباحث والسنة
التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
عينة من العاملين في شركات الهاتف النقال بالنرويج	مجتمع الدراسة وعينتها
الاستبانة	اداة جمع البيانات
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R <sup>2</sup> ).	الاساليب الاحصائية
أن تصورات الاستقامة التنظيمية تتنبأ ببعض سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء بشكل مباشر أو من خلال الدور الوسيط للرفاهية العاطفية، كما أن الاستقامة التنظيمية تسهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.	نتائج الدراسة
أن الدراستين تدرس الاستقامة التنظيمية.	أوجه التشابه مع الدراسة

	الحالية	
	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد.	
	مجالات الافادة من هذه الدراسة	
	الاعتماد على مقياس الدراسة وابعادها.	
	<b>عنوان الدراسة</b>	
	<b>The Moderating Role Of Psychological Wellbeing: Organizational Virtuousness And Work Engagement</b>	
	<b>الدور الوسيط للرفاهية النفسية: الاستقامة التنظيمية والمشاركة في العمل</b>	
	الباحث والسنة	
	Çelik&Esen,2017	
	هدف الدراسة	
	ابراز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمشاركة في العمل المعتدلة من خلال الرفاهية النفسية.	
	نوع الدراسة	2
	دراسة تحليلية	
	مجتمع الدراسة وعينتها	
	عينة من العاملين في قطاعي الأسمنت والخرسانة الجاهزة في تركيا	
	اداة جمع البيانات	
	الاستبانة	
	الاساليب الاحصائية	
	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ).	
	نتائج الدراسة	
	وجود علاقة قوية بين الاستقامة التنظيمية والانخراط في العمل، إذ تعزز الاستقامة التنظيمية المناخ النفسي ، ويمكن للمنظمات تحسين تصورات موظفيها ومواقفهم حول وظيفتهم ومنظمتهم ،	
	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
	ان الدراستين تدرس الاستقامة التنظيمية	
	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد	
	مجالات الافادة من هذه الدراسة	
	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول الاستقامة التنظيمية.	
	<b>عنوان الدراسة</b>	
	<b>Predicting employee performance through organizational virtuousness</b>	
	<b>التنبؤ بأداء الموظف من خلال الاستقامة التنظيمية</b>	
	الباحث والسنة	
	Ahmed et al.,2018	

هدف الدراسة	تقييم دور الاستقامة التنظيمية في التنبؤ بأداء الموظف من خلال الوساطة في الرفاهية العاطفية والمشاركة في العمل.	3
نوع الدراسة	دراسة تحليلية	
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت 487 موظفاً مصرفياً من 60 فرعاً لعشرة مصارف	
اداة جمع البيانات	الاستبانة	
الاساليب الاحصائية	التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل الانحدار المتعدد	
نتائج الدراسة	أن الاستقامة التنظيمية تتنبأ بشكل إيجابي برفاهية الموظفين ومشاركتهم، مما يؤثر بدوره على أدائهم، اضافة الى ذلك أثبت كل من الرفاه والمشاركة أنهما وساطة جزئية في العلاقة، حيث كان للرفاهية دور تفسيري أقوى.	
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أن الدراستين تدرس الاستقامة التنظيمية	
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد	
مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول الاستقامة التنظيمية.	
عنوان الدراسة	<b>The Mediation Role Of Organizational Justice In The Effect Of Organizational Virtuoussness On Work Productivity</b> الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في تأثير الاستقامة التنظيمية على إنتاجية العمل	4
الباحث والسنة	Uysal,2021	
هدف الدراسة	حديد ما إذا كان للاستقامة التنظيمية تأثير على إنتاجية العمل للنظر ما إذا كان للعدالة التنظيمية دور وسيط في هذا التأثير وتحديد الفرق الإحصائي لإنتاجية العمل وفقاً للعوامل الديموغرافية.	
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية	
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة من 212 شخصا يعملون في المصرفي العام والخاص.	
اداة جمع البيانات	الاستبانة	
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R2).	

فإن الاستقامة التنظيمية تؤثر على العدالة في الموظفين ، ونتيجة لذلك تزداد الإنتاجية في الموظفين الذين يطورون إحساساً بالمساواة والعدالة. لذلك من المهم جداً للمنظمات أن يكون الموظفون لديهم استقامة تنظيمية.	نتائج الدراسة
أن الدراسات تدرس الاستقامة التنظيمية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول الاستقامة التنظيمية.	مجالات الافادة من هذه الدراسة

ثالثاً: بعض من الدراسات المتعلقة بالتفوق التنظيمي:-

أ-الدراسات العربية المتعلقة بالتفوق التنظيمي	
عنوان الدراسة	تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي
الباحث والسنة	العبادي وحمد الله، 2018
هدف الدراسة	تشخيص وشرح طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت (81) من الموظفين والقادة الاستراتيجيين في شركة الخطوط والانايب التابعة لوزارة النفط
اداة جمع البيانات	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) .
نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والتفوق التنظيمي ، وهو مؤشر مهم على رأس المال الفكري في التميز التنظيمي، كذلك لا يوجد اهتمام عالي من قبل ادارة المنظمة المبحوثة في رأس مالها البشري الامر الذي ادى الى تقليل نقل العديد من كوادرها الفنية والهندسية والادارية والتي تعد ميزتها التنافسية.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	ان الدراسات تدرس التفوق التنظيمي
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني

	مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول التفوق التنظيمي.
2	عنوان الدراسة	أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي
	الباحث والسنة	العواسي وجواد، 2019
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرة الموارد التنظيمية بأبعادها (القدرات التسويقية، والقدرات المالية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات البشرية) ومشاركة العاملين ببعديها (التفاني، واليقظة) في تحقيق التفوق التنظيمي.
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية
	مجتمع الدراسة وعينتها	عينة من العاملين للشركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب
	اداة جمع البيانات	الاستبانة
	الاساليب الاحصائية	التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R2).
	نتائج الدراسة	وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين والتفوق التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المتواصل بالتفوق التنظيمي و اعتماد التحسين المستمر كأسس لها، والاهتمام بالقدرات المالية وزيادة التركيز على تعزيز مصادرها، والاهتمام بالتقنيات المتطورة لتدريب وتطوير موارد الشركات البشرية.
	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أن الدراستين تدرس التفوق التنظيمي
	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني
	مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول التفوق التنظيمي.
3	عنوان الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي
	الباحث والسنة	جبر، 2022
	هدف الدراسة	تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل ويتضمن أبعاده (الرسالة والأهداف والاختيار الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي) في تحقيق التفوق التنظيمي كمتغير تابع ويتضمن أبعاده (الابتكار والكفاءة والفاعلية).
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية

مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت 45 من العاملين في المستويات الإدارية العليا (مساعد المدير العام ، مدراء الأقسام) ، والإدارة الوسطى (مديرو الشعب) في مديرية تربية ديالى
اداة جمع البيانات	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R2).
نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي ، كما أن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية قوية وذات دلالة معنوية، استخدام المنظمة المبحوثة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أن الدراستين تدرس التفوق التنظيمي
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني
مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول التفوق التنظيمي.

ب-الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتفوق التنظيمي

<b>The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence</b> دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي	عنوان الدراسة	1
Qawasmeh et al.,2013	الباحث والسنة	
تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي	هدف الدراسة	
دراسة تحليلية	نوع الدراسة	
عينة من العاملين جامعة جدارا /الاردن	مجتمع الدراسة وعينتها	
الاستبانة	اداة جمع البيانات	
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R2).	الاساليب الاحصائية	
وجود ارتباطات إيجابية قوية بين الثقافة الجامعية الشاملة والتفوق التنظيمي، كما أن توفر الإدارة العليا فرص التدريب والتطوير لجميع موظفي الجامعة ، بالإضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية لمزيد من تشخيص التغييرات المستقبلية في ثقافة المنظمة	نتائج الدراسة	

وذلك لمساعدة الإدارة العليا على تتبع تأثيرها على الثقافة التنظيمية.		
ان الدراسات تدرس التفوق التنظيمي	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
الاعتماد على مقياس الدراسة.	مجالات الافادة من هذه الدراسة	
<b>The Effect Of Entrepreneurship On Organizational Excellence: The Mediating Role Of Visionary Leadership</b> أثر الريادة على التفوق التنظيمي: الدور الوسيط للقيادة الحكيمة	عنوان الدراسة	
Hijjawi,2021	الباحث والسنة	
التعرف على أثر الريادة على التفوق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة ، حيث كان مجتمع الدراسة مديرين على مستويات مختلفة في المنظمة المبحوثة.	هدف الدراسة	
دراسة تحليلية	نوع الدراسة	2
عينة بلغت (183) من العاملين في القطاع المصرفي.	مجتمع الدراسة وعينتها	
الاستبانة	اداة جمع البيانات	
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) .	الاساليب الاحصائية	
أن الريادة بأبعادها (الابتكار ، الاستباقية ، المخاطرة ، المنافسة الشرسة) كان لها تأثير كبير على كل من القيادة ذات الرؤية والتفوق التنظيمي ، كما كان للقيادة الحكيمة تأثير كبير على التفوق التنظيمي ، كما أشار الاختبار إلى أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية لعبت دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتفوق التنظيمي.	نتائج الدراسة	
ان الدراسات تدرس التفوق التنظيمي	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول التفوق التنظيمي.	مجالات الافادة من هذه الدراسة	
<b>The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools</b>	عنوان الدراسة	

<p>أثر إدارة الأداء على التفوق التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية تقويته في المدارس الخاصة</p>		
<p>Alsarayrah,2021</p>	<p>الباحث والسنة</p>	
<p>التعرف على تأثير إدارة الأداء على التفوق التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمه.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>دراسة تحليلية</p>	<p>نوع الدراسة</p>	
<p>عينة بلغت 70 من المديرين ورؤساء الأقسام والمستشارين في المؤسسات التعليمية / تركيا</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	
<p>الاستبانة</p>	<p>اداة جمع البيانات</p>	
<p>التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل الانحدار المتعدد.</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>	<p>3</p>
<p>توصلت الدراسة إلى مستوى عالٍ من إدارة الأداء في أبعادها (تخطيط الأداء، تطوير الأداء، توجيه الأداء، وتقييم الأداء) ومستوى عالٍ من التفوق التنظيمي في أبعاده (التفوق في القيادة، التفوق في الاستراتيجيات، التفوق في العمليات). كما خلصت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً ودلالة إحصائية لإدارة (تخطيط الأداء، تطوير الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء) على التفوق التنظيمي في أبعاده في التعليم في المؤسسات التعليمية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>	
<p>أن الدراستين تدرس التفوق التنظيمي</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>	
<p>الاختلاف في العينة، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>	
<p>الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول التفوق التنظيمي.</p>	<p>مجالات الافادة من هذه الدراسة</p>	
<p><b>Allostasis and organizational excellence</b> <b>الترابط والتفوق التنظيمي</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>Felício.,2022</p>	<p>الباحث والسنة</p>	
<p>التعرف على دور التفوق التنظيمي لتطوير المنظمات، وبالنظر إلى دور المنظمات في العالم الحديث، من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>4</p>
<p>دراسة تحليلية</p>	<p>نوع الدراسة</p>	

مجتمع الدراسة وعينتها	عينة من 205 شركة من البرتغال وإسبانيا
أداة جمع البيانات	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R <sup>2</sup> ).
نتائج الدراسة	أن المنظمات التي تحقق التفوق التنظيمي تكون فيها رضا الموظفين ، ورضا أصحاب المصلحة ، والأداء التنظيمي مرتفع، كما أن هناك قدرة تكيفية ، والقدرة على الاستجابة في المنظمة المبحوثة نتيجة الأداء العالي.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أن الدراستين تدرس التفوق التنظيمي
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد
مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول التفوق التنظيمي.

رابعاً:- بعض الدراسات الرابطة بين متغيرات الدراسة:-

عنوان الدراسة	
<b>The role of Leadership in Organizational Virtuosity, and five modes of Ethical Leadership</b> دور القيادة في الاستقامة التنظيمية ، وخمسة أنماط للقيادة الأخلاقية	
Johnson.,2005	الباحث والسنة
التعرف على دور القيادة في الاستقامة التنظيمية من خلال استخدام انماط القيادة الأخلاقية الخمسة.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم	مجتمع الدراسة وعينتها
الاستبانة	أداة جمع البيانات
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (R <sup>2</sup> ).	الاساليب الاحصائية
يجب أن تكون القيادة الأخلاقية فاعلة وكفؤة وممتازة حتى لا تضيع الإمكانيات البشرية، اضافة الى ذلك لا يكفي أن تكون أخلاقياً في تصرفات الفرد ليكون قائداً أخلاقياً للمجتمع، ولكي تكون فاعلة وكفؤة وممتازة ، يجب على القائد أن يتبنى	نتائج الدراسة

<p>ويعرض الأسلوب المناسب للموقف. هذا النمط ، من وجهة نظرنا ، هو دالة مكونة من أربعة مكونات وخمسة أنماط القيادة الأخلاقية.</p>	
<p>ان الدراساتين تدرس الاستقامة التنظيمية والقيادة الأخلاقية</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها.</p>	<p>مجالات الافادة من هذه الدراسة</p>
<p><b>The impact of Ethical Leadership in Organizational Excellence</b> تأثير القيادة الأخلاقية في التفوق التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>Muhaibes.,2021</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>لفت الانتباه إلى أهمية وضرورة القيادة الأخلاقية والمساهمة في تحفيز الأسلوب الأخلاقي للقيادة لتحقيق التفوق التنظيمي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تحليلية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عينة من القيادات الإدارية الوسطى العاملين في القطاع المصرفي.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>الاستبانة</p>	<p>اداة جمع البيانات</p>
<p>الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير (<math>R^2</math>).</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>
<p>يُظهر التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التفوق التنظيمي، كما تؤثر القيادة الأخلاقية على العمل المصرفي ، وتطوير المهام فيه ، والحرص على توظيف الخبرات والمهارات اللازمة للقيام بالأعمال والأنشطة المصرفية، والعمل على إرضاء الزبائن من خلال خدمة بنكية ترضي الحاجات وتلبي الرغبات بجودة عالية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>ان الدراساتين تدرس القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد</p>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي.</p>	<p>مجالات الافادة من هذه الدراسة</p>

عنوان الدراسة	أثر الاستقامة التنظيمية على التفوق التنظيمي
الباحث والسنة	مناح، 2022
هدف الدراسة	تحديد تأثير الاستقامة التنظيمية بأبعادها على التفوق التنظيمي بأبعاده الأربعة (تفوق القادة ، تفوق الموظفين ، تفوق الاستراتيجية ، التفوق في الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر الموظفين (الكادر المصرفي والإداري). ( في المصارف التجارية العامة.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة بلغت 320 من العاملين في القطاع المصرفي العام في مصر.
اداة جمع البيانات	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ).
نتائج الدراسة	جود تأثير إيجابي معنوي على جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل ، والثقة ، والمغفرة ، والنزاهة ، والتسامح) على التفوق التنظيمي، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لكل أبعاد الاستقامة التنظيمية على كل من بُعد التفوق القيادي وبعد التفوق الوظيفي ، بينما ثبت أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الأبعاد (التفاؤل والثقة والنزاهة. ) على بعد التفوق في الهيكل التنظيمي.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	ان الدراساتين تدرس التفوق التنظيمي والاستقامة التنظيمية
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الاختلاف في العينة ، الاختلاف في الجانب الميداني، البلد
مجالات الافادة من هذه الدراسة	الاعتماد على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها حول التفوق التنظيمي والاستقامة التنظيمية.

### خامساً:-موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:-

تركز الدراسة الحالية على دراسة (القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي والاستقامة التنظيمية) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط، بينما طبقت اغلب الدراسات السابقة لمعرفة تأثير القيادة الأخلاقية على

عوامل اخرى مثل (القيم التنظيمية ، السمعة التنظيمية المدركة ، وفاعلية فريق الإدارة العليا) ماعدا دراسة (Muhaibes.,2021) الا أنها في بلد مختلف ، كما ان اغلب الدراسات السابقة تناولت متغير التفوق التنظيمي مع عوامل اخرى مثل (رأس المال الفكري ، قدرة الموارد التنظيمية ، التخطيط الاستراتيجي ، الريادة ، إدارة الأداء) ماعدا دراستي (Muhaibes.,2021)؛ (مناع ، 2022) أنهما في بلد مختلف، بالإضافة الى ذلك تناولت ارتباط متغير الاستقامة التنظيمية بعوامل اخرى مثل (القيادة الروحية ، أخلاقيات العمل ، سلوك القيادة الجمالي ، العدالة التنظيمية)، ولا توجد دراسة على حد علم الباحثة تناولت متغيرات دراستنا الحالية مجتمعة، انما توجد دراسات تناولت متغيراً واحداً او متغيرين فقط كما تناولت اغلب الدراسات السابقة قطاعات مختلفة (قطاع التعليم، المنظمات الخدمية، الجامعات، قطاع المصارف ، قطاع السياحة الدينية).

#### سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

1- محدودية الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي والاستقامة التنظيمية وبشكل تطبيقي رئيسي على حد علم الباحثة، بالإضافة الى ان قطاع المستشفيات الاهلية يعد واحداً من اهم القطاعات التي تسهم في تقديم الخدمات وبشكل كبير للمجتمع في ظل تراجع الدعم الحكومي للمستشفيات الحكومية ، كما ان هذا القطاع يشهد تنافساً عالياً، بالإضافة الى أن هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات السابقة بأنها كشفت عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2- دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتفوق التنظيمي والاستقامة التنظيمية، إذ افترضت الدراسات السابقة في ضوء المسح الذي أجرته الباحثة إلى الربط بين هذه المتغيرات، وخصوصاً على المستوى التطبيقي .

3- الاحاطة المفاهيمية الشاملة بعرض الطروحات الفكرية التي تمثل المناقشات بين الباحثين واسهامهم بأثراء الطرح الفلسفي والفكري لمتغيرات الدراسة، وهذا ما تجسد في تركيز الدراسة الحالية على عرض، وتقييم أغلب الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة على المستوى النظري والعملي .

# الفصل الثاني

## الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول: القيادة الاخلاقية  
المبحث الثاني: الاستقامة التنظيمية  
المبحث الثالث: التفوق التنظيمي  
المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني

### المبحث الاول : القيادة الأخلاقية

#### توطئة

إن مما لا شك فيه بأن الأمم ترتقي من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكمها تصرفات الأفراد والمنظمات، كما أن المجتمعات تتطور وتنمو من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم والمبادئ التي تسود في تلك المنظمات والتي عن طريقها يتم ضبط العمل ويستمد منها قوتها واستمرارها، كما أن القيادة توجد حيثما توجد الجماعة إذ إن القائد يعمل مع أفراد المجموعة بما يتوافق مع أهداف المنظمة، ولكل قائد مبادئ وقيم، وعادات، وأخلاق تختلف عن القائد الآخر كما أن لكل مهنة أخلاقيات تعبر عن مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المنظمة الإدارية. وسيركز هذا المبحث على وجهات النظر المختلفة حول القيادة الاخلاقية ومكوناتها فضلاً من سبل قياسها وكالاتي:-

#### اولاً:- مفهوم القيادة

بداية كلمة القيادة ليست بالكلمة الحديثة، فهي معروفة منذ القدم، حيث يمكن القول إن كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة؛ لأنه كان المسؤول الأول عن النصر، أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة، أو منظمة أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، وتعد المخرجات لأي نشاط جماعي عشوائية من دون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات(Shakeel et al.,2019:614). والقيادة هي عملية اتصال بين القائد والأفراد العاملين، إذ يتبادلون المعرفة، والاتجاهات، ويتعاونون لإنجاز المهام الموكلة إليهم (Riggio et al.,2010:236). فيما يرى (Al Hamad&Alani,2020:109) أن القيادة هي

الالتزام بتحفيز أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح لقبول التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات التي ترمي إلى تحديد وضع المنظمة من خلال الأنشطة المتعلقة بتوضيح الهدف الاستراتيجي.

وأشار (Daniëls et al.,2019:112) إلى أن القيادة هي سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، وهي تمثل قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها. ويدوره بين (Gandolfi&Stone,2018:263) أن القيادة هي عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين، من خلال الاهتمام بحاجات ودوافع الرؤية المرؤوسين ومن أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها، فضلاً عن إدارة الأفراد والجماعات وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد بغرض تحقيق أفضل النتائج.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف القيادة بأنها:- تمثل القيادة عملية التأثير في المرؤوسين وحثهم لأداء الاعمال الموكلة اليهم من خلال القدرات التي يمتلكها في أحداث التغيير المطلوب نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

#### ثانياً:- القيادة الأخلاقية

نالت القيادة الأخلاقية (**Ethical Leadership**) قدر من الاهتمام في المنظمات، وذلك لأنها تركز على الكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة، فالقيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للمرؤوسين، فضلاً عن تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو المرؤوسين (Lim,2012:123). وظهر مفهوم القيادة الأخلاقية نتيجة لوجود العديد من السلوكيات والممارسات والفضائح غير الأخلاقية والتي تمخضت عن ظهور ما يعرف

بنظريات القيادة المبنية على القيم والتي تتكون في العديد من الانماط القيادية كالقيادة الخادمة، والقيادة الروحانية، والقيادة الجديرة بالثقة، والقيادة الأخلاقية (Copeland,2014:105). إذ بدأت الطروحات حول القيادة الأخلاقية التي تركز على القيم الأخلاقية منذ أوائل العقد الأول من القرن العشرين كنمط جديد للقيادة، وكأسلوب قيادي يمتلك فيه القائد قيما عالمية مثل الموثوقية، والنزاهة، والعدالة، ويعزز هذه القيم من خلال التواصل ثنائي الاتجاه مع التابعين، ويشجع على تكوين الفكر الأخلاقي لديهم، لذلك فإن إضفاء الطابع المؤسسي على القيم الأخلاقية في إدارة المنظمات هو واجب اساس للقائد، ويجب أن يكون القائد أبرز ممارس للقواعد الأخلاقية في اسلوب القيادة وصنع القرار (Bekir, 2017:564).

ووصفها (Brown&Chikeleze,2020:2) على أنها الثبات الملائم للسلوك المعياري من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية والترويج لها لتعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه لاتخاذ القرار ، وبالتالي فإن للقائد الاخلاقي دورين : الاول أن القائد هو شخص المعنوي والتي تتجسد من خلال القيم الأخلاقية للقائد نفسة ، الدور الثاني هو أن القائد الاخلاقي يعمل على غرس القيم الأخلاقية في الاتباع. ووجد (Özsungur, 2019:2-3) أن القيادة الأخلاقية تستند إلى نظريتين أساسيتين، هما نظرية التعلم الاجتماعي والتي تشير إلى أن التابعين يقومون بتقليد سلوك القادة ، ونظرية التبادل الاجتماعي التي تمكننا من فهم العلاقات الاجتماعية التي تتم بين القادة وأتباعهم.

وأشار (Shakeel et al.,2019:614) إلى أن القيادة الأخلاقية هي السعي الضمني والصريح للسلوك الأخلاقي المرغوب فيه للذات والأتباع من خلال الجهود التي تحكمها القواعد والمبادئ التي تدعو إلى دافع التعلم والتفائل ووضوح الهدف لدعم قيم التمكين وخدمة الآخرين

والاهتمام بحقوق الإنسان. وأضاف (Tu et al.,2019:553) أن القيادة الأخلاقية تعمل على تشكيل سلوك المرؤوسين من خلال وضع القواعد والمعايير ذات النمط الاخلاقي لمجموعات العمل ، كما أن نتائجها يمكن أن تمتد لان تصبح سلوك استباقي للتابعين نتيجة التشجيع وبذل الجهود لتحقيق اهداف المنظمة. ويتضمن سلوك القيادة الأخلاقية تحسين الخصائص الوظيفية الموضوعية للمرؤوسين عن طريق تحسين وظائفهم ومهامهم، وتوفير جميع أنواع الدعم لتطوير المرؤوسين، وتشجيع البيئة التعليمية والاهتمام برفاهية الآخرين (Shareef&Atan, 2019:7). وفي السياق نفسه وجد (Dimitriou&Schwepker, 2019:13) أن القيادة الأخلاقية هي التعامل السلوكي المناسب من الناحية المعيارية في العلاقات الشخصية والتعامل مع الآخرين، وأيضا من خلال اتخاذ القرارات العادلة وتعزيز السلوكيات الأخلاقية عند المرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، وبذلك ينظر الآخرون إلى القادة الأخلاقيين على أنهم أشخاص صادقون وجديرون بالثقة ونزيهين واصحاب مبادئ ، كما انهم يهتمون بالآخرين والمجتمع ككل. فضلاً عن انها الاسلوب الوحيد الذي يركز على الإدارة الأخلاقية والمعايير الأخلاقية من خلال عمليات الاتصال والمساءلة ، إذ انها تأخذ في الاعتبار التأثير الاستباقي للقيادة على السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للموظفين في العمل (Hamad&,2020:2). كما يُنظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها السلوك المتفق عليه بين القائد وأعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة القائمة على توجيه ورعاية القائد لمرؤوسيه ، وإطلاق طاقاتهم وطموحاتهم بقوة وتصميم لخلق جو من السعادة والأداء الجيد في مكان العمل (Nemr,2021:2). والجدول (5) يوضح اراء بعض الباحثين حول مفهوم القيادة الأخلاقية

## الجدول (5) اراء بعض الباحثين حول مفهوم القيادة الأخلاقية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Ponnu& Tennakoon,2009:21	بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات.
2	Yarmohammadian,2011:370	صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع المرؤوسين.
3	Kalshoven et al.,2011:351	القوة التي تحدد ما هو الخير والشر وما الصواب والخطاء من اجل الوصول للأهداف المشتركة للمنظمات والتأثير في الآخرين.
4	Kalshoven et al.,2012:53	العلاقة بين القائد واتباعه في السياق التنظيمي فهي مهمة في توفير التوجيه للمنظمة للتعبير عن النجاح في الوصول للأهداف المحددة.
5	Yukl,2012:2	التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار .
6	Özbağ,2016:236	هي عملية التوجيه عن طريق احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق العاملين ولها علاقة مباشرة بمفاهيم مثل الثقة والصدق والعدل والإنصاف والاحترام والكاريزما والأمانة.
7	Toytok& Kapusuzoglu,2016:374	مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صناع القرار.
8	Cote,2017:2	التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موفقيه، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، والمراعاة الدقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية.
9	Ahmad et al.,2017:11	العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً.
10	Constandt& Willem,2019:401	إظهار السلوك المناسب المعياري والجديد من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية ، وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع من

خلال اتجاهين التواصل والتعزيز واتخاذ القرار .		
إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين.	Shakeel et al.,2019:614	11
إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين ، فضلاً عن توصيل هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال بين الطرفين والتدعيم واتخاذ القرار .	Zhang et al.,2020:665	12
هي إن يكون أميناً ومخلصاً ويركز على الهدف والخير والعدالة الاجتماعية والقوة الشخصية والتواضع والصبر والنزاهة واتخاذ القرار على أساس الاتصاف والتأثير على المرؤوسين من أجل يفعلوا الشيء الصحيح.	Nemr,2021:2	13
مجموعة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القادة تجاه المرؤوسين باستخدام الطرق والوسائل الملائمة بهدف إكسابهم السلوكيات الأخلاقية بما يجعلهم صالحين ونافعين لمجتمعهم ومنظمتهم، إذ يجب أن يكون السلوك القيادي حسب المعايير المقبولة في العلاقات مع الآخرين، وأيضاً في التعاملات الشخصية.	Zaim et al.,2021:44	14
ظاهرة تبدأ من الاعلى إلى الاسفل في الهرم الاداري ، أذ تخلق الإدارة العليا البيئة والمعايير ، ثم تبني البنية التحتية التي تدعم تلك المعايير والتي استنتجناها على أنها تعني أن قيادته الأخلاقية تتجلى من خلال نمذجة القرارات والسلوكيات الأخلاقية.	Moon& Kahlor,2022:3	15

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة اعلاه

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بانها:- سلوك اخلاقي يقوم به القادة تجاه المرؤوسين في سياق العمل التنظيمي ويظهر على شكل قيم اخلاقية والتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في العلاقات بين الاشخاص ، والتي يمكن تدعيمها من خلال احداث توازن في تحقيق مصالح مختلف الاطراف .

## ثالثاً:- أهمية القيادة الأخلاقية

طور (Brown&Treviño,2006) مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال نظريتين هما: نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعلم الاجتماعي، وتتمثل فرضية نظرية التعلم الاجتماعي في أن الافراد يتعلمون السلوك المناسب من خلال مراقبة الآخرين، فالقائد كنموذج يحتذى به في موقع مباشر للتأثير على سلوك المرؤوسين الذين يتعلمون التصرف بشكل أخلاقي أو غير أخلاقي وذلك بمراقبة سلوك القائد والمرؤوسين الآخرين، اذ يتعلم المرؤوسون السلوك المناسب من خلال ملاحظة كيفية مكافأة العاملين الآخرين أو معاقبتهم ، فإذا لاحظ الفرد أن نموذجاً يحتذى به يتم مكافأته على التصرف بشكل أخلاقي ، فسوف يدرك الفرد أن التصرف بشكل أخلاقي مناسب، وعلى العكس من ذلك سيتم تعزيز الفرد للتصرف بشكل غير أخلاقي إذا تم مكافأة نموذج ذو سلوك غير الأخلاقي(DeConinck et al.,2016:1). في حين تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن المرؤوسين يتبادلون السلوكيات الأخلاقية للقائد من خلال إظهار سلوك المواطنة التنظيمية لأنهم يرون أنفسهم يستفيدون من المعاملة بالمثل المستمرة ، والتي قد تكون مفيدة لهم في المستقبل في عملهم(Garba et al.,2018:6).

لاحظ(Nemr,2021:2) أن تطبيق القيادة الأخلاقية داخل المنظمة يساعد على خلق جو للإبداع والابتكار ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة قدرتهم، ورفع مستويات الحماس للعمل. كما اشار(Brown&Chikeleze,2020:2-3) إلى أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل بالاتي:-

1- إن القيادة الأخلاقية تسلط الضوء على أهمية بناء القادة للعلاقات مع الأتباع وتعزيز السلوك الأخلاقي ونماذج السلوك الأخلاقي.

2- القادة الأخلاقيين يكافئون باستمرار السلوك الأخلاقي والانضباط والسلوك غير الأخلاقي على جميع المستويات في المنظمة، وبالتالي يسمح هذا السلوك للعاملين برؤية السلوك المناسب باستمرار يتلقى المكافأة والسلوك غير اللائق يتلقى العقوبة ، لذلك يتعلم العاملون من خلال الإشارات ما هو السلوك المقبول داخل المنظمة.

3- إن تطوير برامج القيادة التي تدرب القادة على نمذجة الأخلاق والقيم والسلوكيات التي تدعم الثقافة والأهداف الأخلاقية العامة للمنظمة هو في مصلحة المنظمة.

وذكر (Crosley,2014:25) إن أهمية القيادة الأخلاقية تتلخص بالاتي:-

1- أن القيادة الأخلاقية تشجع على السلوك الأخلاقي من خلال التواصل حيث لا يتحدث القادة فقط ، بل يستمعون أيضا ثم يأخذون في الاعتبار هذه المدخلات في عملية صنع القرار.

2- يميل القادة الأخلاقيون إلى استخدام جوانب القيادة التحويلية لمحاسبة الآخرين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية أثناء قيامهم بالأنشطة اليومية.

3- أن القادة الأخلاقيين يستخدمون آليات التأثير ذات الطبيعة التحويلية والمعاملات، إذ إن جانب المعاملات يضع القادة الأخلاقيون معايير السلوك والأداء من خلال استخدام تقييمات الأداء ونهج العصى والجزرة لمكافأة أو معاقبة أنواع معينة من السلوك، أما في جانب التحويلية فهناك جوانب لها مكونات أخلاقية ، مثل أن تكون قدوة لإظهار السلوك الأخلاقي الذي يرغب العاملون في تكراره والحصول على سمعة لفعل الشيء الصحيح.

وأشار (Garrett–Staib et al.,2012:13) إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات التعليمية ، إذ إنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية. وتطرق (Shakeel et al.,2019:614) إلى إن القيادة الأخلاقية تقدم

القادة بوصفها مثالا للمرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه ، وتحفيز السلوك الأخلاقي للمرؤوسين.

ويرى (Wibawa&Takahashi,2021:3-4) ان اهمية القيادة الأخلاقية يمكن تلخيصها بالاتي:-

1- أن القيادة الأخلاقية تؤثر على تفاعل أتباعهم من خلال نشر مواقفهم الإيجابية أو سلوكيات العمل.

2- القيادة الأخلاقية تعمل على تحسين رفاهية العاملين.

3- تستخدم القيادة الأخلاقية كلاً من أساليب القيادة التحويلية والمعاملات للتأثير على عمليات وضع المعايير وتقييمات الأداء والمكافآت والعقوبات لمحاسبة المتابعين على السلوك الأخلاقي.

4- تعزز المشاركة في العمل أو حتى تقلل من إدمان العمل في بيئة العمل اليومية.

5- القيادة الأخلاقية تستخدم السلطة والمسؤولية لتمكين أتباعهم وتزويدهم بمزيد من الحرية لبدء العمل.

ويشجع القادة من هذا النوع العاملين على أن يكونوا أكثر تكريسا لمنظمتهم من خلال تعزيز مناخ أخلاقي قوي، كما إن التبني الأخلاقي للقائد في وحدة العمل يسمح باستعداد العاملين للإبلاغ عن الصعوبات الأخلاقية ، والتي قد يتعامل معها القائد وتقليل حالة الانسحاب بين العاملين(Saleh et al.,2022:262).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة تكمن في ما يأتي:-

1- تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين .

2- تحسين عملية صنع القرارات.

3- تعزيز ثقة المجتمع بالمنظمة من خلال تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

4- تعظيم ارباح المنظمة من خلال تعزيز المشاركة في العمل.

5- تدعيم الثقافة الأخلاقية.

رابعاً:- خصائص القيادة الأخلاقية

يمتلك القائد الجيد فكرة عن الأهداف الخاصة به وهو على استعداد للتمسك بهذه الأهداف حتى في الأوقات الصعبة، فالقائد الجيد هو قائد حقيقي ويمسك بقوة بأفكار معينة تستحق اهتماماً قوياً ، كما انه شخص منفتح ويمتلك سمات القيادة التقليدية مثل النزاهة والصدق والتمتع بالثقة، وتشمل القيادة الأخلاقية سلوكيات القائد التحويلي مثل وضع المعايير الأخلاقية ومحاسبة المرؤوسين على السلوك الأخلاقي (Bello,2012:231).

وتوصل (Liu&Zhao,2019:237) إلى إن القيادة الأخلاقية لها خاصيتان: الأولى هي الفرد الأخلاقي الذي يتمتع بخصائص الصدق والنزاهة والالتزام بالمعايير الأخلاقية الأساسية وتنفيذها في الحياة اليومية، والثانية هي الاهتمام بالمرؤوسين وبكونه القدوة الأخلاقية للمرؤوسين، والتواصل الفاعل معهم وتوجيههم للقيام بالسلوك الأخلاقي، واعتماد القرارات الأخلاقية للتأثير على المنظمة والقيم الأخلاقية.

وحدد (Crews,2015:33؛Resick et al.,2006:347) ست خصائص رئيسة تميز القيادة الأخلاقية

وكالاتي:-

1- الشخصية والنزاهة

تشير الشخصية إلى نمط النوايا والميول التي توفر الأخلاق أو الأساس الأخلاقي للسلوك، اذ تصبح شخصية القادة واضحة في أعمال التواضع والولاء والتسامح، في حين إن النزاهة هي

عنصر أساس في الشخصية وتستلزم القدرة على الانخراط في السلوك الأخلاقي الصحيح بغض النظر عن الضغوط الخارجية، وغالبا ما تُعتبر النزاهة جانبا مهما من جوانب القيادة بشكل عام.

## 2- الوعي الأخلاقي

الوعي الأخلاقي هو القدرة على الإدراك والحساسية للقضايا الأخلاقية ذات الصلة التي تستحق النظر في اتخاذ الخيارات التي سيكون لها تأثير كبير على الآخرين، إضافة إلى ذلك ينطبق الوعي الأخلاقي على كل من عواقب الإجراءات أو القرارات ، وكذلك العمليات المستخدمة لتحقيقها.

## 3- المجتمع

تركز القيادة الأخلاقية على خدمة الصالح العام، مما يؤدي إلى كونهم موجهين نحو المجتمع ، وهم مدركين لكيفية تأثير أفعالهم على الآخرين، واستخدام قوتهم الاجتماعية لخدمة المصالح الجماعية للمجموعة على حساب المصالح الذاتية.

## 4- التحفيز

تحفز القيادة الأخلاقية الاتباع على وضع مصالح المجموعة قبل مصالحهم ، وتتضمن القيادة الأخلاقية التزاما فكريا وعاطفيا بين القادة والأتباع ، والذي يجعل كلا الطرفين مسئولين بشكل متبادل في السعي وراء هدف مشترك.

## 5- التشجيع والتمكين

تقوم القيادة الأخلاقية بالتشجيع والتمكين حتى يكتسب الأتباع إحساسا بالكفاءة الشخصية التي تسمح لهم بالاكفاء الذاتي ، كما أن القادة ذوي الدوافع الإيثارية لديهم شعور بالتسامح مع أتباعهم واحترامهم.

إلى جانب ذلك فإن خصائص القيادة الأخلاقية كما حددها

(Sharif& Scandura,2014:7؛Freeman&Stewart,2006:3) هي:-

1-توضيح وتجسيد غرض وقيم المنظمة من قبل القائد الاخلاقي.

2-يركز القائد الاخلاقي على النجاح التنظيمي بدلاً من الأنا الشخصية .

3-يجد القائد الاخلاقي أفضل الأشخاص ويطورهم .

4-يخلق محادثة واقعية حول الأخلاق والقيم وخلق القيمة لأصحاب المصلحة

5- يؤكد بشكل كبير على قيم الآخرين.

6- يوفر دعم لأصحاب المصلحة والشرعية المجتمعية.

في سياق مماثل حدد (O'Connell&Bligh,2009:219) خصائص القيادة الأخلاقية من

خلال استخدامها وجهة نظر أخلاقية في التعامل مع التابعين والقرارات الأخلاقية ، كما إنها

تأخذ في الاعتبار الآثار البعيدة الامد لقرارات العمل وتراعي رفاهية الآخرين عند اتخاذ

القرارات والتعامل مع الآخرين بإنصاف ، فضلاً عن التصرف بشكل أخلاقي اي قدوة السلوك

الأخلاقي ، كذلك فهم أنفسهم وأولئك الذين يعملون معهم وتحمل الآخرين المسؤولية عن

التصرف بشكل أخلاقي، كما انها تقدم التدريب والدعم للعاملين حول كيفية التصرف بشكل

أخلاقي في مكان العمل، وبالتالي فان هذه الصفات الفريدة التي ميزت القادة الأخلاقيين

تجعلهم مختلفين عن غيرهم من قادة المنظمات .

#### خامسا:- عناصر تطوير القيادة الأخلاقية

حدد(Prince et al.,2009:93) العناصر الاتية بوصفها عناصر أساسية لتطوير القيادة الأخلاقية:-

1- المعرفة بالقيادة والأخلاق التي توفر إطاراً مفاهيمياً لفهم ممارسة القيادة الأخلاقية عندما

يشارك الفرد في قيادة الآخرين.

2- فرص ممارسة الأدوار القيادية في المواقف التي تتطلب عملاً جماعياً حيث يتحمل المتعلم بعض المسؤولية عن النتائج التي تهم الآخرين.

3- فرص الدراسة والملاحظة والتفاعل مع القادة ، وخاصة القادة الذين أظهروا الشجاعة الأخلاقية.

4- التقييم الرسمي وغير الرسمي لجهود أولئك الذين يتعلمون القيادة بشكل أخلاقي.

5- ملاحظات على النتائج للمتعلم مع تأملات المتعلم في التجربة.

6- تعزيز الأخلاق الشخصية التي تجسد القيم الأساسية والجوهرية مثل النزاهة وخدمة الآخرين والولاء.

يجب أن ينصب تركيز تطوير القيادة على إنتاج قادة في الوسط يتمتعون بكفاءة أخلاقية شخصية ، ويكونون قدوة جيدة لمن حولهم ، ويمكنهم تمكين الآخرين لإنجاز العمل بطرق تعزز الانسجام وتحافظ على العلاقات الجيدة، وهذا يستدعي تطوير القيادة التي تركز بشكل خاص على تدريب القادة الأخلاقيين في جميع أنحاء المنظمة (Perreault,2010:79).

إن تطوير القادة في المنظمة هو عملية طويلة الأمد وبرامج القيادة الأخلاقية مصممة لتزويد المرؤوسين بأساسيات الإدارة الفاعلة، ولا تنطبق الأخلاق على من هم في القمة فقط بل يجب على جميع الأفراد بغض النظر عن المستوى في المنظمة الالتزام بالقواعد الأخلاقية، وبالتالي ، يجب على كل منظمة وضع آلية لتطوير قادة المستقبل من أجل بقاء الأعمال على المدى الطويل(Bello,2012:234). ويتمثل العامل الأساسي لتطوير القادة الأخلاقيين في زيادة القيم إلى مستوى أعلى من الوعي وزيادة ادراكهم حول كيفية تأثير سلوكهم على الاداء الذي يقومون به ، فضلاً عن اداء الاخرين من حولهم ، والمشكلة الأساسية هي أنه على الرغم من

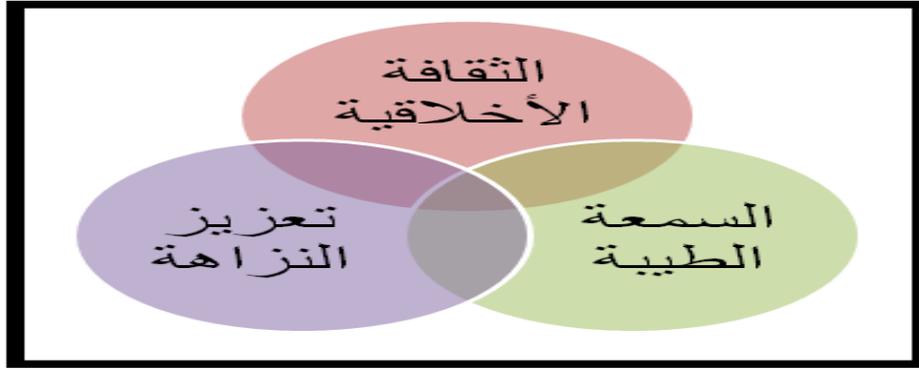
أن معظم الافراد لديهم قيم جيدة وإحساس حقيقي بما هو صواب وما هو خطأ ، نجد أن المنظمات تميل إلى تجاهل هذه السمات عند تحديد قادة المستقبل (Knights,2016:7).

أن من النقاط المحورية الأساسية في الأدبيات المتعلقة بتطوير القادة أنه يمكن أن يكون يُعلم ويُدرس، لأن هناك حاجة إلى قادة حساسين أخلاقياً في أوقات الأزمات المالية والظلم العالمي والتغير المناخي وعدم الحساسية الثقافية والتمييز العنصري والجنسي للعاملين ، إذ يعتمد نجاح أي مشروع كبير ومتوسط وصغير على المهارات والكفاءات القيادية التي يمكن تعلمها من خلال التدريب والممارسة، كما يجب أن يأخذ التدريب والتطوير على القيادة الأخلاقية شكل تفكير شخصي عميق مسترشد بالمواد التي تعمل على تحسين جوهر المبادئ الأخلاقية ورؤى القيادة ( Al-Taie et al.,2017:273؛Fyke&Buzzanell,2013:1620).

#### سادساً:- مكونات القيادة الأخلاقية

تتكون القيادة الأخلاقية من ثلاثة مكونات رئيسية هي: الثقافة الأخلاقية، والسمعة الطيبة، تعزيز النزاهة، إذ ان العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والسمعة الطيبة ليست احادية الاتجاه، بل اذا كانت المنظمة تمتلك ثقافة اخلاقية قوية، فأن هذا سيؤدي إلى خلق سمعة طيبة للمنظمة، والتي بدورها توفر قدراً كبيراً من الثقة للإدارة والعاملين ، وبالتالي تتبنى إجراءات تكاملية مثل الابتكار في ما يتعلق بالآليات الداخلية، والترويج للنزاهة لتعزيزها بين العاملين (Crews,2015:33). وتعد السمعة الطيبة والثقافة الأخلاقية أسس بناء العناصر المختلفة بين المنظمة ذات النزاهة والمنظمة التي ينظر إليها بوصفها قيادة اخلاقية. فضلاً عن إن القيم المشتركة بين المنظمات التي تعمل في الصناعات المختلفة، والمنظمات غير الحكومية أو السلطات تؤدي إلى الانخراط في مبادرات لتعزيز النزاهة، وبالتالي فأن الجزء الاول يتضمن الاعتراف بالسوق، بينما يتضمن الجزء الثاني الثقة بالأشخاص المتواجدون في

السوق أو السلطات (Saleh et al.,2022:262). عندما تعمل الثقافة والنزاهة معاً، فإنهما ينصبان على القيم والثقة، اي انه يمكننا القول في الحقيقة أننا نتعامل مع القيادة الأخلاقية (Vaduva et al.,2016:3-4)، والشكل (2) يوضح مكونات القيادة الأخلاقية.



الشكل (2) مكونات القيادة الأخلاقية

**Source:** Vaduva, S., Alistar, V. T., Thomas, A. R., Lupițu, C. D., & Neagoie, D. S. (2016). Moral leadership in business: towards a business culture of integrity. Switzerland: Springer,p3.

#### سابعاً: -ابعاد القيادة الأخلاقية

من خلال الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية نلاحظ اتفاق اغلب الباحثين على إن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل بالاتي:-

#### 1-توجه الافراد

أكد (Zehir et al.,2011:4) على العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال مهارات التحدث والاستماع ، رعاية استثنائية لرفاهية الافراد العاملين واتخاذ قرارات عادلة. وفي السياق ذاته اضاف (Al-Taie et al.,2017:282) أن توجه الافراد أو الاهتمام الحقيقي بالافراد يعكس عنصر اهتمام القيادة الأخلاقية الحقيقي بالمرؤوسين واحترامهم ودعمهم ، وحيثما أمكن ضمان تلبية احتياجاتهم.

ويعتمد توجه الأفراد على كيفية تأثير القادة على العمليات التنظيمية من خلال رعاية الآخرين وتمكين الآخرين وتطوير الآخرين، إذ أن رعاية المرؤوسين هي إحدى نتائج الانصاف، ويلاحظ توجه الأفراد للقادة الأخلاقيين في شكل اتخاذ القرار التشاركي، ونشر المعلومات، وتقديم المشورة، والتدريب، والتوجيه للآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Saleh et al.,2022:262).

ومن خلال ما تقدم يعرف توجه الافراد على أنه: مدركات المرؤوسين بوجود دعم قيادي يمكن ادراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتحقيق مصالحهم وتقديم الحوافز والتأثير الايجابي.

## 2-الانصاف

يدرك القادة بأنه يتعين عليهم ممارسة الانصاف مع جميع افراد العاملين، من خلال إعطاء فرص متكافئة، واتخاذ القرارات، والاستماع دون الحكم أو التمييز (Zehir et al.,2011:4). ويؤكد (Al-Taie et al.,2017:282) تم منح كل الافراد العاملين فرصة متساوية لمشاركة أفكارهم ومعرفتهم وموهبتهم ومهاراتهم ومساحة لتحقيق أهدافهم الشخصية.

ينظر إلى الانصاف على انه شكل من اشكال سلوك القائد الأخلاقي، اذ يتصرف القادة الأخلاقيون بأنصاف ويعاملون الآخرين بمساواة وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية، ويمكن أن يكون القائد واعياً ومتوازناً في سماته ويتخذ القرارات ويميل إلى المرونة الضمنية من خلال تقبل الأفكار والمعلومات غير المتوافقة مع الجوانب الأخلاقية (Saleh et al.,2022:262). فعندما يتصرف القائد بشكل أخلاقي فإنه يتخذ قرارات متماثلة وفي ظروف متماثلة وبالتالي يعاملون الافراد العاملين بشكل اكثر أنصاف (Nemr,2021:2).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الانصاف على أنه: شكل من اشكال سلوك القائد الاخلاقي، اذ يتصرف القادة الاخلاقيون ويعاملون الاخرين بأنصاف ومساواه وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية.

### 3- تشارك السلطة

يجب أن تفصل القيادة الأخلاقية بين المستويات الإدارية ولكل مستوى مسؤولياته وسلطاته وتوزيع السلطات بين الأفراد العاملين ووفقاً للمهام الموكلة إليهم، بعد توزيع هذه الإجراءات من الضروري مراقبة تنفيذها من أجل تحديد ومعالجة الانحرافات، وهذه العملية تجعل الأفراد العاملين يعرفون ما هي واجباتهم، وهم مسألين عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بطريقة مهنية وحرفية، ويوجه الأفراد العاملين الذين لا يستطيعون إنجاز مهامهم وتسهيلها لتقليل حالات الهدر والخسارة إن وجدت (Zehir et al.,2011:4).

يتم تقسيم السلطة بعدة طرائق، فيجوز للقائد إبلاغ أحد الأفراد العاملين أن يقوم بتسيير شؤون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة، هذا النوع يسمح للأفراد العاملين بتولي سلطة واسعة، أما الطريقة الأخرى هي أن يكتب القائد ويحدد السلطة الممنوحة، وهذه الطريقة أفضل من السابقة، فهي توضح العلاقة بأكملها وتزيل عدم التأكد (Al-Taie et al.,2017:282).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف تشارك السلطة على انه: اسلوب ينظر القادة الاخلاقيون للمرؤوسين من خلاله ويسمحوا لهم بالتعبير عن آرائهم في صنع القرار والاستماع الى افكارهم ومخاوفهم ويسمح لهم بالمشاركة في السلطة ويجعلهم اقل اعتمادا على قادتهم.

### 4- الاهتمام بالاستدامة

واحد من القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية هو البحث عن الاستدامة وهذا الأمر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات ، وقد يتصرف

القيادة الأخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع (Zehir et al.,2011:4). مع الآخذ في الاعتبار تأثير افعالهم خارج نطاق مجموعة العمل واطهار الاهتمام بالرفاهية والاستدامة (Al-Taie et al.,2017:282).

أن الاستدامة مفيدة للحياة البشرية ولا تتعارض مع المصالح العامة التي تقوم على قيم أخلاقية متسقة مع البيئة (Saleh et al.,2022:262). فالمنظمة تتعرض إلى ضغوط من اجل الاستدامة وتعد الاستراتيجية والهيكل وانظمة الإدارة ضرورية لزيادة قدرة المنظمات لتنسيق الأنشطة وتحفيز الافراد العاملين على المضي قدما في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة مع انظمة بيئية ورقابية ورسمية يتم تنفيذها (Nemr,2021:2).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الاهتمام بالاستدامة على أنه: واحده من القضايا الاساسية التي تمارسها القيادة الاخلاقية ، والذي يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الاخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات، وقد يتصرف القادة الاخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع.

### 5-التوجيه الأخلاقي

يمثل التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ أن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الاسلامية، مما يجعلها أساساً لخير المجتمع، وهو الدرع الواقي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والأبداع والابتكار سوف تعكس بشكل إيجابي الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، والتي يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه وينفذون ما هو مطلوب منهم ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخرق للمنظمة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد

العاملين إلى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت والموارد المستخدمة للحفاظ على وضع المنظمة مع المنافسين (Zehir et al.,2011:4). يتسم التوجيه الأخلاقي بأهمية كبيرة، حيث إنه ليس سلوكاً فحسب، وهي مؤشر واضح على استمرار أي منظمة، فمن خلال التوجيه الاخلاقي تنتهي العداوة ويزداد الحب والمودة بين الأفراد العاملين، وصياغة القوانين والأعراف التي تعمل على تحسين المنظمة وحمايتها من الانهيار والفساد، وتعزيز الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين، وكذلك تنظيم العلاقات بينهم، وبالتالي تعزيز الروابط والألفة والتماسك (Al-Taie et al.,2017:282).

ومن خلال ما تقدم يعرف التوجيه الاخلاقي على انه: تركيز المنظمات المعاصرة على الأهداف والقيم والأخلاقيات لغرض تطوير أدا الأفراد العاملين الذين أصبحوا مورد من موارد المنظمة ويمثلون رأس مال فكري.

#### 6-توضيح الأدوار

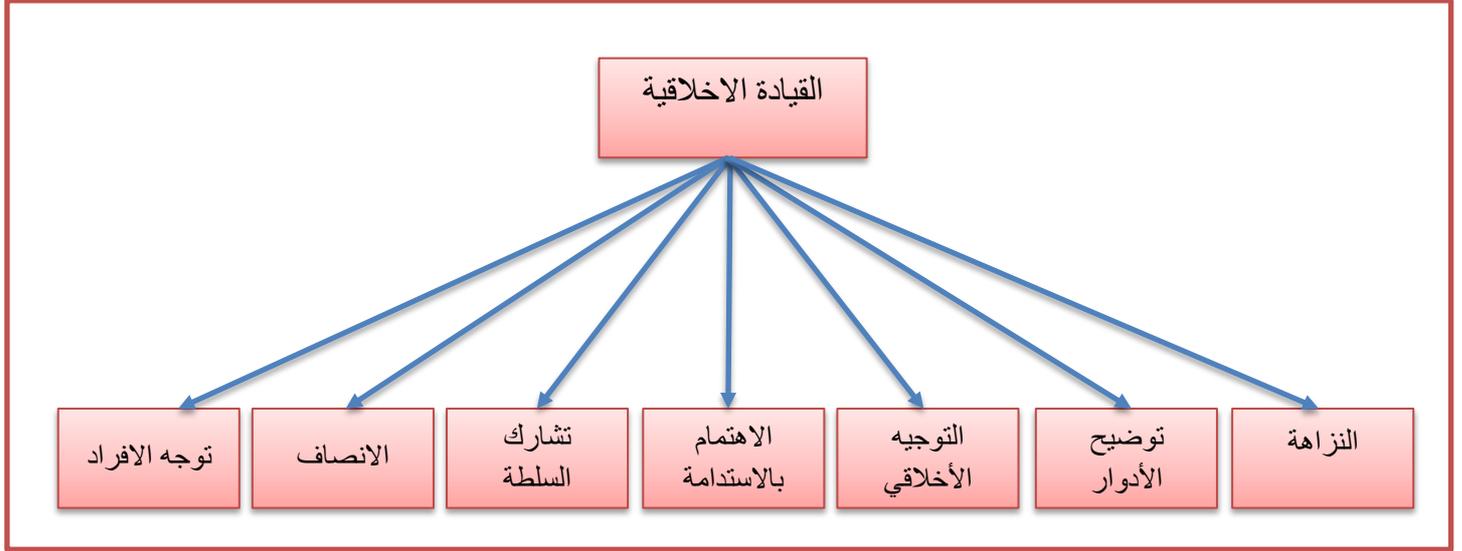
تعد مشاركة القائد الأخلاقي في تجاربه ومهارته وأفكاره ومشاعره الشخصية خاصة في بداية العمل ذات أهمية كبيرة للأفراد العاملين، حيث تعمل هذا المشاركة على تشجيعهم على التحدث والتعبير عن مشاكلهم ومشاعرهم، وتساعدهم في معرفة ما هو مطلوب منهم أو ما هو متوقع من داخل المنظمة، ويشعر العديد من الأفراد العاملين أنه من السهل عليهم التحدث عن مشاكلهم وأفكارهم ومشاعرهم أمام الآخرين كلما أحسو باستعداد القائد وزملائهم بالعمل مشاركتهم في ذلك، ويجب ألا يسرف القائد في استخدام هذه الطريقة، واستخدامها في الحالات والمواقف التي يعتقد أنها تحقق الهدف منها (Kalshoven et al.,2011:351).

يُميز (Hartog,2008) توضيح الدور باعتباره سلوك القائد الأخلاقي ويقترح أن يتواصل هؤلاء القادة بشفافية واحترام ، مع توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، إذ يساعد التواصل المفتوح والشفافية تجاه المرؤوسين على معرفة ما هو متوقع منهم وفهم متى يكون أداؤهم مقبول، وبالتالي لا يقلق المرؤوسون دون داع ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة (Kalshoven et al.,2012:53). ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف توضيح الدور على أنه:- سلوك موجه نحو المهام يستهدف توفير الهياكل التنظيمية للمنظمة وسياساتها وقواعدها العامة ، فضلاً عن توجيه والتنسيق لأنشطة العمل.

#### 7- النزاهة

تُعرف بأنها سلوك الأفراد والمنظمات الذين يتبعون سيادة القانون، أو هي الاستقامة والتحرر من أوجه القصور، وعرفها قاموس المعجم الوسيط البُعد عن السوء وبعد الشبهات (Zehir et al.,2011:4). وهناك نوعان من النزاهة، النوع الأول: يتعلق بالأفراد الذين أساؤوا التصرف في سلوك منظمة صحية، ومن المحتمل أن يكون هذا النوع من الفساد نتيجة نقص خلقي، أو حاجة ملحة لمبلغ كبير من المال، والنوع الثاني يتعلق بالمنظمة التي تسيء السلوك إلى حد كبير، والأفراد العاديين هم استثناء نادر، وهذا النوع من الفساد عادة ما يكون انعكاساً لبيئة ثقافية واجتماعية محددة (Elçi et al.,2012:293). والنزاهة لها قيم تحتل مكانة عالية في نظام القيم الأخلاقية ،لأنها مسؤولة عن ظهور مجموعة من السلوكيات البشرية السوية، لأن تصرفات الفرد ليست واضحة بدونها وهي: الصدق، الشفافية، المصداقية، والمساواة، والتي تتطلب في المقام الأول توافر مجموعة من المبادئ الإيجابية التي تعزز السلوك الجيد (Al Hamad& Alani,2020:109).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف النزاهة على أنها:- الموائمة بين الأقوال والأفعال التي يقاوم بها القائد داخل المنظمة من خلال اتباعه القيم الإنسانية المهنية المثلى وبعيداً عن الضغوط الاجتماعية والوظيفية. والشكل (3) يوضح ابعاد القيادة الاخلاقية.



الشكل (3) ابعاد القيادة الاخلاقية

المصدر : اعداد الباحثة

## الفصل الثاني : المبحث الثاني

## الاستقامة التنظيمية

## توطئة

يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية من المفاهيم المهمة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد، والمنظمات، والتي حظيت بالكثير من البحث والاهتمام بين منطري وباحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، لما له من تأثيرات ايجابية على الصحة النفسية، والذهنية، والبدنية، وحتى الاجتماعية للعاملين ، فضلاً عن انه ساهم في تحسين الإداء بشكل كبير وازدياد الرضا الوظيفي والانتماء لبيئة العمل والالتزام والاستقرار في المنظمة. وسيتناول هذا المبحث استعراض وجهات النظر المختلفة للاستقامة التنظيمية وخصائصها وأبعادها وكالاتي:-

## أولاً: مفهوم الاستقامة التنظيمية

تعود جذور الاستقامة إلى الكلمة اللاتينية (Virtus) بمعنى القوة والتميز، كما وصفها أفلاطون وأرسطو بأنها رغبات وأفعال تنتج الخير الشخصي والاجتماعي، ويجري تعزيز الاستقامة لأنها أفضل ما في الحالة الإنسانية ، وهي أكثر السلوكيات والنتائج تكريماً وتميزاً البشرية وجوهرها وتحقيق أعلى تطلعات الانسان (Bright et al.,2006:249).

إذ كان هناك القليل من الدراسات النظرية في التعبير عن الاستقامة وآثارها في المنظمات ، في حين غابت إلى حد كبير عن البحوث العملية والدراسات التنظيمية ويعود ذلك لأسباب عديدة أبرزها النظرة التقليدية للاستقامة. إذ ينظر إليها على أنها

ثقافة محددة ترتبط بالتعاليم الدينية، أو الأخلاقية. وعدم علاقاتها العلمية مع علوم الإدارة (Payne et al.,2013:236).

كما أن أول من أشار للاستقامة التنظيمية كان هو (Kim Cameron,2003)، إذ وصف الاستقامة التنظيمية على أنها أحد المفاهيم المهمة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد والعمل الجماعي وخصائص الثقافة والعمليات التنظيمية (Asad et al.,2017:36). وأشار (Mahmood&Adel-al-jader,2021:772) إلى أن الأفراد يمتلكون سمات فردية ، مثل الحكمة والشجاعة والإنسانية والعدالة والاعتدال والتعالي والتفاؤل والثقة والرحمة والنزاهة والتسامح ، وبهذه الخصائص والسلوكيات ، يمكن للأفراد ضمان أن تصبح منظماتهم مستقيمة ، لأن الصفات الفردية المستقيمة يمكن أن تبني الاستقامة في المنظمات.

إن فكرة الاستقامة التنظيمية متجذرة في علم النفس التنظيمي الإيجابي، الذي يفترض أن الاستقامة التي تسنها منظمة ما تساهم في الأداء الأمثل للعاملين في العمل من خلال تعزيز معناتهم الإيجابية والشعور بالالتزام والمشاركة، وعلى المستوى التنظيمي الكلي تعد الاستقامة التنظيمية أحد السلوكيات الإيجابية التي أظهرت تأثيراً على الأداء الكلي للمنظمة (Hur et al.,2017:7). وتمتد الاستقامة إلى ما وراء التفكير الأخلاقي إلى التميز في الشخصية والحكم الأخلاقي ، وهو ما يكون عليه الأفراد عندما يكونون في أفضل حالاتهم وهنا تعد الاستقامة التنظيمية السلوك المتعالي والسمو لأعضاء المنظمة، وهي تتألف من ثلاثة مؤشرات رئيسة هي (Searle& Barbuto,2011:114):-

1-الخير الأخلاقي وتشمل ما هو جيد ، وصحيح ، ويستحق التنشئة

2-الأثر الانساني ويتمثل في مساعدة الأفراد على الازدهار ، وإظهار الشخصية الأخلاقية ،

وضبط النفس ، والمرونة ، والغرض ، واتباع المبادئ المتعالية.

3-التأثير الاجتماعي ويتمثل في تحسين الإجراءات التي تفيد المجتمع بطريقة إيجابية.

والاستقامة هي استيعاب القواعد الأخلاقية ، مما ينتج عنه تعاظم اجتماعي ، وهي مرتبطة بما يطمح إليه الأفراد والمنظمات عندما يكونون في أفضل حالاتهم (Aguiling&Racelis,2021:23) ، ويعرض الجدول (6) آراء بعض الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية .

الجدول (6) آراء بعض الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Bright et al.,2006:249	نوع من انواع التميز الفردي التي يمكن أن تعزى للمنظمات وليس للأفراد فقط.
2	Barbuto,2011:114 Searle&	أفعال الأفراد أو الأنشطة الجماعية أو السمات الثقافية أو العمليات التي تتيح نشر الاستقامة وإدامتها في المنظمة.
3	Zamahani et al.,2012:2889	الصفات الفريدة التي تمثل التميز الأخلاقي ،وهي ليست نتاجاً للتقاليد الاجتماعية ، بل هي في الواقع عنصر أساسي في الحالة الإنسانية.
4	Manikandan& Anipriya,2014:49	سياقات تنظيمية يتم من خلالها ممارسة الاتجاهات السامية الأساسية كالتفائل والتسامح والثقة والرحمة والنزاهة وتطويرها ونشرها على المستويين الفردي والجماعي.
5	Sison& Ferrero,2015:78	نشر المشاعر الإيجابية والاستثمار الاجتماعي والذي يؤدي إلى زيادة أداء الأفراد والمنظمات.
6	Naeem,2016:113	الصفات التي تحقق أفضل تميز للموارد البشرية وهي نوعية القوة النفسية، القدرات الأخلاقية، أو قوة الإرادة التي تعزز القدرة على التحمل في مواجهة التحديات.
7	Kooshki& Zeinabadi,2016:7	قدرة المنظمة على التعامل مع المشاكل الرئيسية التي تواجهها، وتطوير الاستقامة التنظيمية يقلل من الآثار السلبية لهذه المشاكل.
8	Magnier-Watanabe et al.,2017:2	مجموعة من الإجراءات الفريدة والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر وإدامة سلوك الاستقامة في المنظمة.

9	Meyer,2018:256	مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل ، الثقة ، التعاطف ، النزاهة ، والتسامح في التعامل مع الاخرين وترجمتها إلى ثقافة مدعومة تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة.
10	Dubey et al.,2020:2	كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.
11	Andriyanti& Supartha,2021:47	زيادة اداء الأفراد والمنظمات للتعامل الاخلاقي على حد سواء بالإضافة إلى ارتفاع نسبة سلوكيات المواطنة الصالحة التنظيمية للفرد العامل.
12	Mahmood&Adel-al-jader.,2021:772	القدرة والخصائص الاحتياطية في المنظمات التي تؤدي إلى إظهار السلوك المنحرف بشكل إيجابي.
13	Al-Helli et al,2021:817	العادات الجيدة وبعض العمليات مثل الرحمة والنزاهة والتسامح والثقة على المستويين الفردي والجماعي، وتعد قيمة معينة وهي مصدراً للهوية وفخر الأعضاء المنظمة .
14	Riivari& Heikkinen,2022:2	الحالة العليا لشؤون العاملين في المنظمة هذه الحالة العليا هي محددة للبشر، وهي تتألف من عناصر القوة والديناميكية، النشاط ، الحيوية والفاعلية وانها توفر معنى لعمل الفرد.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة اعلاه

ومما تقدم يمكن القول أن الاستقامة التنظيمية تعد منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعياً ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم ولغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل. وعالية يمكن تعريف الاستقامة التنظيمية على أنها سلوكيات منظمة تعكس ثقافة المنظمة والتي تعمل على نشر التصرفات السليمة والفضائل الاخلاقية وادامتها.

## ثانياً: - أهمية الاستقامة التنظيمية

تعد الاستقامة التنظيمية خاصية مضمنة للثقافة، إذ يجب على العاملين تبني والالتزام بأعلى صفات النظام الاجتماعي الذي يكون الفرد جزءاً منه ، وبالتالي فالاستقامة بهذا المعنى هي استيعاب القواعد الأخلاقية التي تنتج الانسجام الاجتماعي، وهي تساهم في التطور الأخلاقي لأعضاء المنظمة ، ولديها نقاط قوة تجعل من الممكن للأفراد الازدهار كبشر والسعي وراء أهداف وسلع بشرية فريدة، كما إن الاستقامة التنظيمية على المستويين الفردي والتنظيمي ستحسن الأداء الفردي وستزيد من الكفاءة التنظيمية (Bright,2006:249). كما ان العمل في المنظمة ذات السلوكيات المستقيمة يشجع الأفراد العاملين على العمل ليس فقط للحصول على المكافآت المالية أو التقدم الوظيفي، ولكن أيضاً للإشباع الشخصي من خلال القيام بعمل جيد ، فضلاً عن أن تبني سلوكيات الاستقامة هو وسيلة لأداء مثل هذا العمل الجيد (Searle&Barbuto,2011:108). ونظراً للأهمية المتزايدة لأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، تعد الاستقامة مهمة في المنظمات كوسيلة لتحقيق الاستقامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية، إذ تميل تصورات العاملين للاستقامة التنظيمية إلى تكوين العواطف والتفسيرات الذاتية والصورة التنظيمية وتقوية روابطهم مع المنظمة، كما أن الاستقامة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي ليس فقط بالأداء التنظيمي ولكن أيضاً بنتائج العمل الرئيسية مثل الالتزام والرضا ونوايا التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية(Hur et al.,2017:7). إن الاستقامة في المنظمات مرتبطة برفع سلوك أعضاء المنظمة والمساهمة بجودة الاستقامة وقدرتها على دعم الأنشطة الفاضلة من جانب أعضائها (Tsachouridi,2020:535).

وتطرق (Asad et al.,2017:37) إلى أن أهمية الاستقامة تتمثل بالاتي:-

1-تحفز الاستقامة التنظيمية من سلوك المواطنة لدى الأفراد

2-تعكس الاستقامة التنظيمية الانطباع الايجابي لدى المجتمع.

واشار (Abedi et al.,2014:119) إلى أن الاستقامة التنظيمية بوصفها عامل حاسم لنجاح

المنظمات إذ أنها تساعد المنظمات على تجنب الأخطاء كما تبني الثقة في العاملين ، وهي

تؤثر ايجابياً في تعزيز الالتزام التنظيمي ومن ثم التأثير الايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية

وكذلك التأثير في اتجاهات العمل. من جانبه وضح (Ramlall et al.,2014:151) أن

الاستقامة تقود إلى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تؤثر في الرضا الوظيفي والاداء ، كما أنها

تعزز من استيعاب الابتكارات في مكان العمل ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الربحية بسبب

تعزيزها لابتكار العاملين ، وتوسيع نطاق رأس المال الاجتماعي.

أن الاستقامة التنظيمية تتجاوز مجرد فائدة المصلحة الذاتية بل تهدف إلى خلق قيمة اجتماعية

تتجاوز الرغبات إلى افعال ، فالمنظمة المستقيمة يمكن أن تلهم

أعضائها ليكونوا أكثر استقامة ما هي عليه (Vallett,2010:131). ويؤكد

(Kooshki&Zeinabadi,2015:563-564) أن المنظمة التي تقوم بتكريم الأفراد

المستقيمين وتحقق التبادلات الإيجابية في عملها ، تخلق مشار ايجابية لدى الأفراد والتي

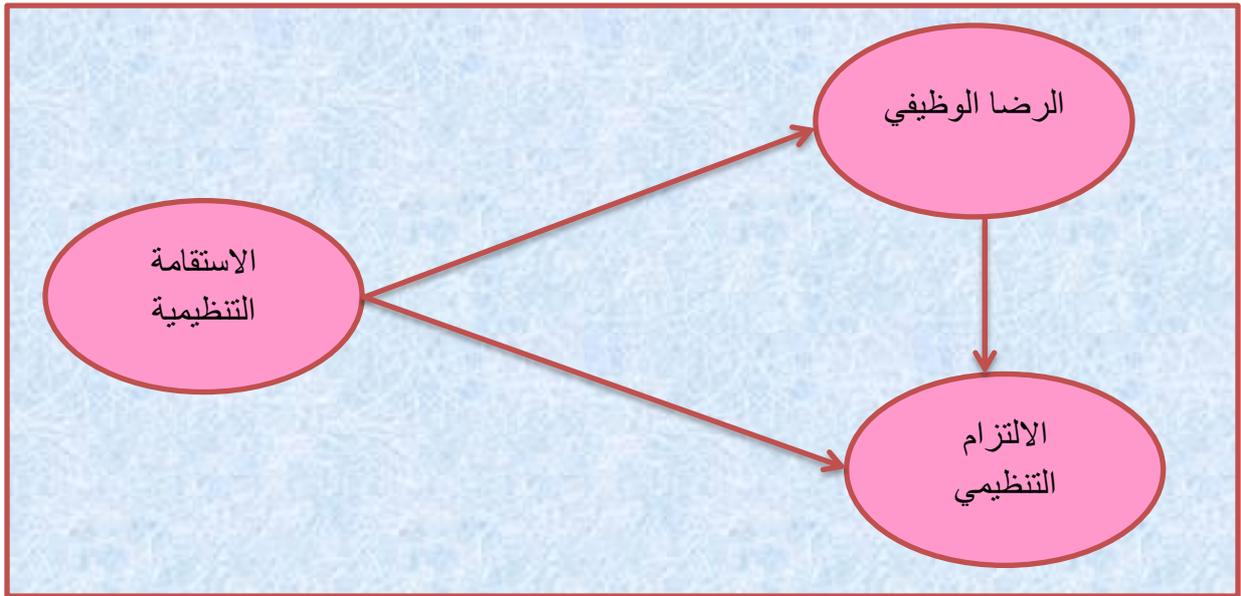
تؤثر على الرضا الوظيفي وسلوك العاملين ، فعندما يعمل الأفراد العاملين في منظمة تتمتع

بالاستقامة، سيكون لديهم التزام أكبر بالعمل، مما يؤثر بدوره على أدائهم الوظيفي وجودة

العمل، كما أن الاستقامة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل، إذ أن

التصور الإيجابي للالتزام التنظيمي يبرز شعوراً بالامتثال لدى العاملين والشكل (3) يوضح

ذلك.



الشكل (4) العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

**Source:-**Kooshki, S. A., & Zeinabadi, H. (2015). An investigation into the role of organizational virtuousness in the job attitudes of teachers. Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management Vol, 3(1).p.564

تتطلب الاستقامة التنظيمية أن يهتم جميع أعضاء المنظمة بجميع أنواع الأحداث في المنظمة ، وتحمل المسؤولية وحضور جميع الأنشطة المنسقة، وهذا له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين ، ويمنع تشكيل أي سلبية في المنظمة، وبالتالي ستسهم الاستقامة في تكوين العديد من الصفات الإيجابية في المنظمات(Ozen,2018:125).

وإشار(Cameron&Caza,2013:677) إلى أن الاستقامة التنظيمية مهمة من خلال عدة جوانب أهمها:-

1-الاستقامة تخلق قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات الذاتية للفرد ، إذ تنتج الأفعال الفاضلة مميزة للآخرين وقد تميزهم عن غيرهم.

2-أن ربط الدافع الفعال بالاستقامة التنظيمية يغير طبيعة العلاقات بين أعضاء المنظمة ويؤدي إلى تطور السلوك إلى أسلوب آخر يعكس الايجابية في التعامل.

3- الاستقامة التنظيمية لا تتعارض مع مفاهيم مثل المواطنة والمسؤولية الاجتماعية ، لكنها تتجاوزهما.

4-تتطوي على تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأدوار عملهم، وفي المشاركة يوظف الأفراد ويعبرون عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً أثناء أداء الأدوار .

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص اهمية الاستقامة التنظيمية بالاتي:

- 1- تنتج طاقة إيجابية في المنظمة، وتزيد النشاط والحيوية لدى العاملين .
- 2- تعمل كقوى معيارية قوية لتشكيل مواقف العاملين، وسلوكهم فهي تعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد، وتزيد الرضا الوظيفي، وترفع الروح المعنوية للعاملين .
- 3- تحفز الموظفين على العمل معاً، وتطوير أنفسهم عن طريق تنمية الشعور بالمسؤولية والشعور بالشرف، وذلك يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية .
- 4- تؤدي إلى الزيادة في السلوك المؤيد للمجتمع .
- 5-توفر مستوى مرتفع للجودة في القرارات، ومعالجة المعلومات والنتائج.
- 6-تساعد على زيادة مستوى الابتكار للعاملين، وتطوير رأس المال الاجتماعي.

#### ثالثاً:-خصائص الاستقامة التنظيمية

تشير الاستقامة التنظيمية إلى الصفات التي تميز الموارد البشرية بشكل أفضل ، وهي نوعية القوة النفسية أو العزيمة الأخلاقية، أو قوة الإرادة التي تعزز المرونة في مواجهة التحديات (Shekari et al,2011:11). وهناك ثلاث خصائص محددة رئيسة مرتبطة بالاستقامة

يمكن أن تساعد في توضيح أهميتها وهي (Bright et al.,2006:251):-

**1- الاستقامة مرتبطة بالصلاح الأخلاقي:** أي تمثيل لما هو خير وصحيح ، فالاستقامة بشكل عام مرتبطة بكل ما يدعو إلى الحب والحكمة والإنجاز وكل ما هو خير (Mahmood&Adel-al-jader,2021:773).

**2- الاستقامة ترتبط بالإنسان:** من خلال ازدهار، وشخصية الفرد واخلاقه، والقوة البشرية، وضبط النفس، والمرونة، والهدف، والمبادئ السامية ، فإن الرغبات أو الأفعال التي ليس لها تأثير بشري ايجابي ليست فاضلة، إذ أن المنظمات التي تعتمد إلى خلق هياكل من شأنها أن تحافظ على العلاقات الشخصية المزدهرة ، والعمل الهادف ، وتعزيز التعلم والتنمية الشخصية بين العاملين ، وبالتالي قد تتمكن هذه الهياكل من أن تحدث الاستقامة في المنظمة من خلال تأثيرها على البشر (Bright et al.,2006:251).

**3- الاستقامة تتميز بتحسين الظروف الاجتماعية:** تمتد الاستقامة إلى ما وراء مجرد منفعة المصلحة الذاتية ، إذ تخلق الاستقامة قيمة اجتماعية تتجاوز رغبات الفاعل التلقائية، إذ إنهم ينتجون منفعة للآخرين بغض النظر عن المعاملة بالمثل أو المكافأة، ولا يتم توجيه التعبير عن الاستقامة نحو الحصول على اعتراف خارجي أو منفعة أو ميزة ، والسلوك الاجتماعي الإيجابي لمسؤولية المنظمات (Meyer,2018:256). والظواهر التي تستهدفها هذه الدراسات عادة ما يتم تفسيرها من حيث نظريات المعاملة بالمثل والعدالة ، إذ تتصرف المنظمات بمسؤولية والانخراط في سلوك اجتماعي إيجابي بسبب مخاوف المساواة أو المعاملة بالمثل أو تبادل الفضيلة في المنظمات ، من ناحية أخرى يمثل أكثر من المشاركة في العمل التطوعي المنصوص عليه معيارياً أو العمل الخيري أو البرامج الصديقة للبيئة أو استخدام الموارد المتجددة، ومن المؤكد أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية والمواطنة قد تمثل الاستقامة التنظيمية

، لكن التركيز ينصب على التحسين الاجتماعي بغض النظر عن المنفعة الشخصية أو المنظمة (Whittington,2017:52).

أما (Abedi et al.,2014:119) فيرى أن الاستقامة التنظيمية توجه الأفراد ليصبحوا مواطنين أفضل وأكثر مسؤولية وتحضراً وتساعدهم في الحصول على أخلاقيات عمل أفضل وهذا يتجلى من خلال خمس خصائص على الأقل تنشأ في المنظمة :-

1-الاستقامة تعزز الشعور بالطيبة والاحترام للإنسان.

2-يتم اختبار الاستقامة من حيث الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية.

3-الاستقامة تخلق التعاون والتوازن في الاتصالات.

4-الاستقامة بشكل إيجابي يصحح الانحرافات.

5-الاستقامة توفر خدمات الوساطة وتعزز المرونة.

تحتاج المنظمة المستقيمة إلى امتلاك خصائص تظهر السلوكيات ، وثقافات متعددة قائمة على القيم القوية ، فضلاً عن أن المنظمات المستقيمة تطور مبادئ مختلفة تلهم السلوك الجيد للوصول إلى الاستقامة ، بالتالي تسعى المنظمات إلى تطوير بعض الخصائص الضرورية وبعده طرائق منها التصرف بنزاهة والوفاء بالالتزامات والسعي لتحقيق التميز والاستمتاع بمزيد من المرح من خلال العمل وغيرها (Zamahani et al.,2012:2890).

ويرى (Ozen,2018:125) إلى أنه يجب أن تتمتع المنظمة المستقيمة بعدة خصائص هي (مسؤولية الهدف والقطاعات المستهدفة والصدق والموثوقية والعدالة والنزاهة واحترام الأفراد والممتلكات الأخرى)، كما يجب أن يكون لدى المنظمة المستقيمة رسالة واضحة حول الإيمان بكل من البشر والطبيعة ولديهم قيمة متأصلة وتستحق الاحترام ، والاعتقاد بأن المنظمة ومنتجاتها فريدة من نوعها وجديرة بالاهتمام ، فالعاملون مسؤولون عن تنمية أفضل العلاقات



7	*				*	*		*	*	*	*	الثقة
1			*									الابتكار
2		*	*									القوة
1			*									السلوك الايجابي
2		*	*									التفوق

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

في ضوء نتائج الجدول (7) نجد أن هناك تقارب كبيرة في وجهات نظر الباحثين في مجال تشخيص أبعاد الاستقامة التنظيمية و تكرار اقتراح الكثير منها في دراساتهم ، و بذلك انصب الاختيار على انموذج (Rego et al.,2010) كون تم اعتماده بالعديد من الدراسات، وبذلك قد طبق في بيئات مختلفة، فضلاً عن كونه يشتمل على متغيرات سلوكية مهمة من شأنها أحداث أثر كبير في مكان العمل ، وسيتم توضيحها كالاتي:-

### 1-التفاؤل

يستخدم مصطلح التفاؤل عادة في حياتنا من خلال لغتنا اليومية في العديد من المواقف والافعال، إذ يشير التفاؤل إلى ميل الشخص إلى الإيمان بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التأكد ، وهو بمثابة الحفاظ على التوقعات الإيجابية بمرور الوقت والمواقف ، إذ يميل الأفراد إلى الإيمان بتحقيق أهدافهم (Shekari et al,2011:11). والتفاؤل هو البنية الأساسية لحركة علم النفس الاجتماعي الإيجابي او الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات(Cameron&Caza,2013:677).

ويميل الفرد إلى التفاؤل حول الجوانب المفضلة في المواقف والأفعال والأحداث الحالية بالإضافة إلى الإيمان بأفضل النتائج الممكنة في المستقبل، إذ يصف المتفائلون الأخطاء بأنها

خارجية وغير مستقرة ، وهي مجرد انتكاسة مؤقتة ، بينما المتشائمون يصفون الأخطاء بأنها داخلية ومستقرة وستظل وما إلى ذلك ، ولا يمكنهم فعل أي شيء (Naeem,2016:113). والتفاؤل مرتبط بانخفاض التوتر والاكئاب بين الأفراد فضلا عن ذلك أن التفاؤل والتوقعات المتعلقة بالنتائج المرغوبة قد ارتبطت بشكل إيجابي بالرفاه الفردي، كما انه يعطي تأييد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل (Meyer,2018:256).

فالعاملين المتفائلين أكثر كفاءة ومرونة ومن المرجح أن يظلوا في العمل لفترة كافية في الظروف الصعبة التي تواجهها معظم المنظمات في بيئة المنافسة الحالية مقارنة بنظرائهم المتشائمين (Mahmood&Adel-al-jader,2021:773).

ولما يتقدم يعرف التفاؤل على انه: -أسلوب توضيحي يزيد فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي إلى مزيد من الإصرار والصمود.

## 2- التعاطف

يشير التعاطف إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للألم داخل المنظمة (Cameron et al.,2004:766). والرحمة هو سمة إنسانية محددة تنطوي على قلق الفرد على الآخرين وتعد أحد أهم أسس الحياة الأخلاقية (Meyer,2018:256).

أن التعاطف هو عملية الشعور بمشاعر الآخرين ورؤية الأشياء من منظور الآخرين ،كما أنها تجلب فوائد جماعية، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة (مثل الفخر والامتنان) فضلاً عن الالتزام الأكبر للمجموعة، ومعدلات دوران أقل ، ومستوى عالٍ من التعاون (Cameron&Caza,2013:677). وقد صورت اغلب الدراسات في علم النفس الاجتماعي التعاطف بأنه حالة شعورية، وعلى النقيض من ذلك فان دراسات السلوك التنظيمي

صورت الرحمة بأنها ديناميكية تحصل للأفراد والمجموعات نتيجة عمليات يتم تفعيلها عن طريق ملاحظة المعاناة الإنسانية (Shekari et al,2011:11).

ويصف (Mahmood&Adel-al-jader,2021:774) التعاطف بأنه السلطة الجماعية للمنظمات خاصة إذا كانت القيادة متعاطفة، إذ أن القائد الرحيم هو الذي يبدأ الدورة الإيجابية من خلال اتخاذ القرار وخلق المعنى والإلهام على عكس البعض الآخر لأنهم يتخلون عن أهدافهم مقابل قرارات جماعية. ويميل أغلب الأفراد الذين يشعرون بالرحمة إلى اتخاذ إجراءات عقابية أقل ضد الآخرين (Ozen,2018:125). والتعاطف يربط الأفراد نفسياً ما يؤدي إلى إيجاد علاقة أقوى بين زملاء العمل و قد ينشأ هذا الارتباط لأن التعاطف يولد الثقة، فضلاً عن أن الرحمة في العمل تؤثر أيضاً في الشهود والمارة، إذ ان مشاهدة المواقف الرحيمة يولد مشاعر الفخر بالطريقة التي يتصرف بها الأفراد في المنظمة (Kooshki&Zeinabadi,2015:536).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التعاطف على أنه :- مساعدة الأفراد العاملين الذين قد يكونوا ضعفاء في الاداء، بالإضافة إلى إنها عقلية فردية أو اجتماعية تنعكس في النوايا والدافع لتخفيف الضيق لدى الآخرين، كما أنها تشير إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للألم داخل المنظمة.

### 3-الثقة

الثقة هي توقع إيجابي، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص وتاريخه، والثقة مبنية على التوقع، فمتوقع الأمر الذي سيجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية (Mahmood&Adel-al-jader,2021:774). والثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء

المنظمة (Ozen,2018:125). وأشار (Naeem,2016:113) إلى أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

توصف الثقة أيضاً بأنها درجة مصداقية الفرد، أو المجموعة مع بعضها البعض ، فهي عملية غير مستقرة في الحياة التنظيمية، أي أنها عملية ديناميكية متغيرة لأنها يمكن أن تزيد، أو تنقص، اعتماداً على طبيعة التفاعلات المستمرة بين الطرفين (Meyer,2018:256). وتساعد تساعد الثقة في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلاً عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة (Cameron&Caza,2013:677).

وتؤدي الثقة المنخفضة إلى علاقات شخصية سيئة ، وتصلب في المواقف البشرية ، وعدم الكفاءة، وعدم الفاعلية في المنظمة (Zamahani et al.,2012:2890). كما إن الثقة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الأفراد، أو المنظمات لكونها متعددة الأبعاد الفاعلة والمدركة وتتعامل مع قضايا مختلفة مثل الاستقامة، وإمكانية الاعتماد والكفاءة (Vallett,2010:131).

وتشير الثقة إلى مدى حرص الفرد على إسناد النوايا الحسنة إلى سلوكيات الآخرين والثقة فيها، وهناك يوجد نوعان من الثقة بشكل عام هي الثقة الشخصية، وهي الثقة بين الأفراد ، والثقة في المنظمة (Mahmood&Adel-al-jader,2021:774). وتؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمنظمات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة (Al-Helli et al,2021:817).

ومما تقدم تعرف الثقة على أنها :-مصداقية فرد أو مجموعة على بعضها البعض، كما أنها تمثل مناخاً من الاحترام المتبادل بين اعضاء المنظمة وعلى مختلف المستويات إذ تظهر الثقة من خلال نشر القيم التنظيمية الايجابية الداعمة للنزاهة والعدالة والمصداقية.

#### 4-التسامح

التسامح يعني قبول الاعتذار بصدق عن الأخطاء التي يرتكبها الموظف وهي فرصة للمنظمة للحصول على مستويات أعلى من الأداء ، إذ يشير التسامح إلى الإجراءات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل الإنساني(Naeem,2016:113).

والتسامح هو الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بالمنظمة بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه (Vallett,2010:131؛Magnier–Watanabe,2017:2). والتسامح عملية قصديّة وطوعية مدفوعة بقرار متعمد من الفرد بأن يغفر (Shekari,2011:11).

أكد (Sison&Ferrero,2015:78) أن للتسامح أهمية كبيرة في مكان العمل إذ يعد استراتيجية لحل الصراعات واستراتيجية لإعادة بناء التعاون للموارد البشرية. كما أنه ظاهرة متصلة بالعدالة، وتقليل الأخطاء في المنظمات (Dubey et al.,2020:2). فضلاً عن أنه عملية داخلية تتطلب الشجاعة الفردية التي تحول معنى الحدث الصادم إدراكياً وعاطفياً وروحياً وسلوكياً فضلاً عن تعزيز قدرة التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل (Zamahani et al.,2012:2890).

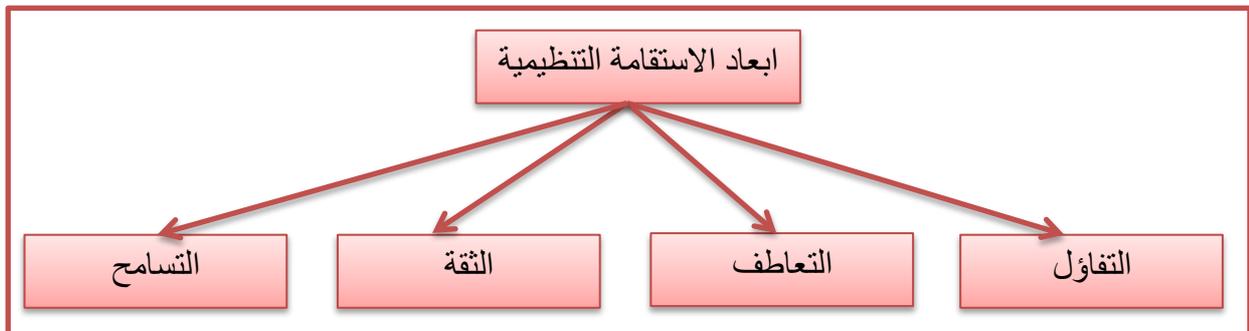
أن التسامح يخلق علاقة عمل ممتعة تسهل بيئة عمل أفضل، ويعد التسامح بالنسبة لبعض علماء النفس وسيلة لتوليد ثقافة تنظيمية تعاونية، إذ إنه يسهل التفكير الإيجابي ، ويعزز العلاقات الشخصية ويوزع الروابط الداعمة بين أصحاب

المصلحة (Cameron&Caza,2013:677). وينعكس مفهوم التسامح من خلال اسلوب العفو والغفران للأفراد العاملين وعند توفر نوع من السلوكيات السلبية او الاخفاق في الاداء ، اذ لا يمكن ضمان الاستقامة التنظيمية في المنظمة ما لم تكن المنظمة متسامحة مع الأفراد العاملين لديها (Hur et al.,2017:7).

واشار (Meyer,2018:256) إلى أن التسامح يعني أن القادة يتسامحون مع الأخطاء ويغفرونها للعاملين وأن يتم استخدام فرص التعلم منهم ، كما أن التسامح هو استبدال المشاعر والمواقف السلبية بالمشاعر الإيجابية تجاه الطرف المخالف. ويرتبط التسامح بشكل إيجابي بالصحة الجسدية والسعادة في الحياة والأمل والرضا الوظيفي، ويعزز الاستقرار العاطفي ويحل المشاكل، إذ أن الميل إلى عدم التسامح يقلل بشكل كبير من أداء العمل والجودة والالتزام التنظيمي وزيادة مشاعر الغضب، ويساعد استخدام استراتيجية التسامح في تشجيع العاملين على الإبداع وزيادة الإنتاجية وزيادة الربحية ، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل عالية الأداء (Mahmood& al-jader,2021:774).

ومما تقدم يمكن تعريف التسامح على انه:- اختيار واعى يجعل المواقف الإيجابية تحل محل المواقف السلبية بطريقة تعمل على تحسين العلاقة بين جميع الموظفين في المنظمة،

والشكل (5) يوضح ابعاد الاستقامة التنظيمية



الشكل (5) ابعاد الاستقامة التنظيمية

## الفصل الثاني

### المبحث الثالث : التفوق التنظيمي

#### توطئة

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التحديات التي افرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها ، ولعل من ابرز هذه التحديات التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة والثورة المعلوماتية والتكنولوجيا الكبيرة، مما دعى المنظمات إلى ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة، من خلال السعي المستمر نحو تبني المداخل الادارية الجديدة التي تمكنها من مواجهة تلك التغيرات بما يضمن لها البقاء والاستمرارية ويدعم ميزتها التنافسية والتي من بينها التفوق التنظيمي. لذا يسعى هذا المبحث الى تسليط الضوء على وجهات النظر المختلفة للتفوق التنظيمي وأهميته ومراحله وخصائصه ، فضلاً عن أبعاده وكالاتي:-

#### أولاً:- مفهوم التفوق التنظيمي

تحتاج المنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار إلى التركيز على خلق مداخل جديدة لتطويرها، إذ يجب أن توفر مثل هذه الأساليب الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأجل ومستدام، ويعد التفوق التنظيمي أحد أكثر المفاهيم المعترف بها والتي يمكن أن تضمن هذه القدرة، حيث يضمن التفوق التنظيمي أن جميع الأنظمة التنظيمية متوافقة وتعمل بشكل متماسك معاً (Nenadál et al.,2018:49). ويعد التفوق من المفاهيم الحديثة التي حددها الفكر الإداري ، فمنذ ظهوره بدأت المنظمات مهمة البحث عن أفضل السبل لتحسين أداء المنظمات وتطويرها والوصول إلى المستويات لإرضاء مختلف الأطراف، وأشهر هذه المنظمات المنظمة الأوروبية للجودة والمنظمة اليابانية للجودة ونموذج التفوق (مالكولم بالدريج الأمريكي)، إذ إن الغرض الأساسي للإدارة في أي منظمة هو تحقيق التفوق في جميع أنشطتها

وتحقيق نتائج غير مسبوقة، وهذا جعل إدارة التفوق ضرورة حتمية في بيئة متسارعة بكل متغيراتها (Malkawi,2018:149).

ووصف (Al-Dhaafri et al.,2013:68) التفوق التنظيمي بأنه النموذج المثالي لنمو المنظمات وتحسينها من خلال تحديد نقاط القوة والفرص القابلة للتحسين، إذ تشير المنظمات المتفوقة إلى المنظمات التي تسعى إلى تكييف نفسها أكثر فأكثر مع نموذج التميز والخطوة نحو التفوق التنظيمي، فهو عملية تقييم للتحسينات المستمرة لفهم ما تم إنجازه وما هي التحسينات الإضافية التي تحتاجها المنظمة.

وأشار (Al-Shobaki et al.,2017: 12) إلى إن التفوق التنظيمي هو مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة ، فهو أسلوب فكري، وفلسفة إدارية قائمة على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

وعرفه (Al-Dhaafri et al.,2016:48) بأنه حالة من الإبداع والتميز الإداري لتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستثنائي في المنظمة ، بما في ذلك تحقيق نتائج متفوقة أفضل من تلك التي يحققها المنافسون لإرضاء الزبائن وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة، فالمنظمة المتفوقة تلك التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث القيادة، والتحرك بمرونة، وفعالية، واعتماد استراتيجية المشاركة والسماح للأفراد العاملين بإبداء الآراء تجاه قرارات تطوير الأعمال، وتوفير الفرص لتبادل تكييف المعرفة والمعلومات والاستراتيجية والثقافة. وأشار (Ubaid et al.,2020:1395) إلى أن التفوق التنظيمي هو الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية، والخارجية لتلبية متطلبات الزبائن وتجاوزها وكذلك تحقيق تنمية أعمال مستدامة.

وهو حالة من التميز والإبداع الإداري تحقق مستويات عالية استثنائية من الأداء والتنفيذ في العمليات (الإنتاج ، المالية ، التسويق) ، الأمر الذي يقود لتحقيق نتائج تفوق ما حققته المنظمات المماثلة ، وبطريقة ترضي الزبائن وجميع الجهات ذات العلاقة (Dhafer&Saaed,2021:2501-2502). وعرفه (Alnaweigah,2013:177) بأنه سعي المنظمات الاستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفاعل والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة يهيمن عليها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء. ويعرض الجدول (8) آراء بعض الباحثين حول مفهوم التفوق التنظيمي.

الجدول (8) آراء بعض الباحثين حول مفهوم التفوق التنظيمي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Franciska,2013:2	سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة والتي تؤدي إلى انجاز الأعمال بشكل يتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه المنافسون كما ونوعاً من السلع أو خدمات تتسم بالحدثة والإبداع والأصالة والتميز.
2	Ringrose,2013:442	الممارسات التي تتبعها إدارة المنظمة لتحاول من خلالها تحقيق أجواء فاعلة تؤدي إلى شعور أعضائها بالانتماء والمسؤولية والبلوغ إلى المستوى الأفضل.
3	Al-Dhaafri et al.,2013:161	مقياس للأداء المتفوق باستمرار والذي يتجاوز المتطلبات والتوقعات دون إظهار عيوب أو تبديد كبير.
4	Mirsapasi et al.,2014:6	قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.
5	Al Shobaki&Abu-Naser,2016:69	أسلوب فكري وفلسفة إدارية قائمة على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع مثل ككل في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

6	Stoyanova& Iliev,2017:24	التنظيم الجيد القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتوافرة في المنظمة لضمان إنجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية.
7	Nenadál et al.,2018:49	بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك العاملين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات الزبائن ضمن توقعات العمل.
8	Nenadál et al.,2018:49	قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.
9	Malkawi,2018:149	كل عمل أو نشاط لكل شخص يعزز الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من القوى العاملة التي تشكل هيكل المنظمة.
10	Hosseinzadeh et al.,2018:4	قدرة المنظمات على توفير فرص التنمية، وتهيئة الظروف المحفزة والصحيحة ومعالجة مشاكل الأداء بفاعلية.
11	Dawabsheh et al.,2019:922	تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة في الأداء من خلال توظيف القدرات المتاحة والموارد بشكل فاعل ومتميز لجعلها متفوقة وفريدة من نوعها عن باقي المنافسين والتفكير في كيفية التعامل مع الزبائن وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.
12	Ershadi& Dehdazzi,2019:2	نظام متكامل لنتائج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع بيئتها من العناصر الداخلية والخارجية ، مما أدى إلى تفردا وامتلاكها تأثير التفوق الإيجابي على المنظمات الأخرى للوصول إلى أهدافها.
13	Ubaid et al.,2020:1395	الحالة المثالية التي تسعى المنظمات لبلوغها والمحافظة عليها من خلال استثمار الفرص الحاسمة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب قيام المنظمة بإجراءات استثنائية طويلة الأمد تساعدها على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.
14	Hijjawi,2021:59	مجموعة العمليات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة في والقيم المشتركة وبناء القدرات والتي تتوافق مع تغيرات البيئة.
15	Akanmu et al.,2021:114	التزام تنظيمي بالتنمية المستدامة من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل والموارد البشرية.

عملية تبدأ بتصميم المنظمات على تقديم قيمة للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين بناءً على مجموعة من المفاهيم أو القيم الأساسية.	Aldarmaki,2022:34	16
--	-------------------	----

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاه

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التفوق التنظيمي على انه:-

جودة الممارسات التي تقوم بها المنظمة، وتشمل التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة ووضعها التنافسي ومرونة العمل داخلها ومشاركة جميع المستخدمين في كل قسم من أقسامها، للعمل معا من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الأخطاء وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

ثانيا:- أهمية التفوق التنظيمي

يتزايد الاهتمام بالتفوق التنظيمي في العديد من المنظمات وبين المديرين ، نظراً لتأثيره على أداء الأفراد والأداء العام للمنظمة، وذلك لأن المنظمات المتفوقة التي تركز على إرضاء وتلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن والعاملين ، وتسعى إلى تجاوز أداء المنظمات المنافسة من خلال تبني ثقافة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الاداء العالي ، وتأتي أهمية التفوق التنظيمي في توفير إطار جيد لتوجيه السلوك التنظيمي ، من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للانتقال نحو التفكير المستقبلي والتصرف بطرق متسقة ومتناسبة مع الثقافة السائدة في

المنظمة(Mah'd-hussein& Al-qurashi,2020:614).

ويعكس التفوق التنظيمي قدرة المنظمة على تلبية التنمية المستدامة للمنظمة وتلبية احتياجات الزبائن ، ويتأثر قياس التفوق التنظيمي بنوع المنظمة ( العامة أو الخاصة) وطبيعة أنشطة

المنظمة (Al-Jedaiah,2020:51).

ويمثل التفوق التنظيمي قمة الأداء في المنظمات التي تحقق النتائج المتميزة بالاعتماد على تطبيق معايير الجودة والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التوافق، والتغيير الذي يشكل الميزة التنافسية، وأصبح التفوق في قمة الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بوجود بيئة سريعة التغيير (Naser et al.,2017:11).

فيما اشار (Malkawi,2018:149) إلى أن أهمية التفوق التنظيمي تتبع من خلال الآتي:-

1- قدرة المنظمات على تشكيل القوى التي تدعم التفوق في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريع وتحقيق منافسة غير محدودة، والحفاظ على المكانة، والحالة التنظيمية (العمل، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ، ثم الشعور المتزايد بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا، والإبداع في المعلومات.

2- تعتبر المنظمات أن الهدف من عملية التفوق التنظيمي هو تطوير قوة عاملة قوية ولديها القدرة على إنتاج خدمات وسلع تفوق التوقعات الداخلية، والخارجية للمستهلك، وتحقق رغباته والتعرف عليها.

3- التركيز على الخدمة، أو صانع المنتج لتنمية الوعي بهدف المنظمة ، وإطلاق العنان لطاقت الإبداع والابتكار ، وعدم ربطها بالسياسات، والإجراءات المقيدة.

4- تقديم قيادة مرنة لتوجيهه، وتحفيزه، والتواصل معه حيث تعد القوى العاملة قوى مهنية ورأس مال بشري يعتمد عليها في عملية الإبداع، والابتكار، وتحقيق التفوق إذا أديرت بشكل جيد.

ويعد التفوق التنظيمي والأداء التنظيمي من أهم مؤشرات القياس لنجاح المنظمة وإنجازها وقدرتها التنافسية وتقدمها وتطورها، وترتبط هذه المؤشرات ببعضها البعض بطريقة ما وتؤدي

إلى أحد هذه العوامل ، إلا أن ممارسة التفوق التنظيمي تتطلب الابتكار في الأداء التنظيمي الذي ينتج عنه أداء تنظيمي متفوق (Mohamed et al.,2018:6200).

أما (Alsarayrah&Alsarayrah,2021:161) فيرى إن أهمية التفوق التنظيمي تتمثل بالاتي:-

1- يساعد المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الأداء وبما يميزها عن المنظمات الأخرى من خلال الاهتمام بالفرد وروح الفريق والاستفادة من الحوافز الخارجية.

2- التفوق التنظيمي هو مفهوم متكامل يتضمن استغلال الفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفاعل والالتزام برؤية مشتركة تتميز بوضوح الهدف والاهتمام بالأداء .

3- يتضمن التفوق التنظيمي مجموعة من الممارسات التي تشمل التقييم الذاتي للعاملين ومواءمة العمل بين العاملين وإدارة المنظمة وتحديد الأخطاء وتحسين العمل وتطويره، وهذه الجوانب تساعد على تحسين موقعها التنافسي.

4- يتكون التفوق التنظيمي من محورين، الأول هو سعي المنظمة للتميز والثاني هو أن جميع السياسات والقرارات التي تنتج عن إدارة المنظمة والأنظمة التي تتبناها تتمتع بالتميز، وأن تفاعل المحوران يقود المنظمة للتميز والإبداع.

ويرى (Aldarmaki,2022:35) أن التفوق التنظيمي يساعد المنظمة على دمج أفضل الممارسات والمبادئ لتمكينها من الأداء بشكل أفضل، وبهذا المعنى يعد التفوق التنظيمي بمثابة مدخل شامل يتم تطبيقه ضمن نظام إدارة منظمة أو ضمن مجال معين من الإدارة.

ومما تقدم يمكن تلخيص أهمية التفوق التنظيمي بالاتي:-

1- توفير المورد البشري الكفؤ، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التفوق في الأداء، ومن ثم تلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين.

2- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع، وكذلك برامج التدريب، والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسن الأداء.

3 -زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير، وتحسين المنتجات والعمليات.

ثالثاً:-مراحل عملية التفوق التنظيمي

يلخص (Mah'd-hussein& Al-qurashi,2020:614؛Pinar&Girard,2008:31) مراحل عملية التفوق التنظيمي على النحو الاتي:-

1- خلق الرؤية وتحديد الأهداف: نقطة البداية لجميع المنظمات هي خلق الرؤية، فالرؤية ضرورية لوضع معايير للأداء، ولتحديد الأهداف التفصيلية.

2- تقييم الخطة الأساسية والمعايير: خلال هذه المرحلة يتم توثيق المسؤوليات التنظيمية، والتقارير، والقيمة المضافة لعبء العمل وتحليلها، وتقوم المقارنة المرجعية بتقييم المعلومات التي ينتج عنها مقارنة معايير الأداء الداخلية مع نظيراتها والمعايير الخارجية، وأفضل الممارسات.

3- العملية الإبداعية: تتضمن هذه المرحلة عملية الإبداع ودمج الوظائف، وهذه تشكل جوهر التفوق، وأن التحدي الرئيس في هذه المرحلة هو تحديد وفهم أن سلسلة المهام الفردية التي تتجاوز الحدود التنظيمية يمكن أن تكون مجتمعة في أعمال مستمرة.

4- **التحول التنظيمي:** تتميز المرحلة الرابعة من رحلة التفوق بتحدي كبير، وهذا يشمل قيادة تعليم الموظف ، والتغيير التنظيمي ، وإعادة تنظيم وتوزيع الموارد البشرية والتقنية.

5- **القياس والتحسين المستمر:** المرحلة الخامسة من التفوق تشمل الالتزام المستمر بعملية التفوق ، وتعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة تقييم الرؤية والأهداف المحددة في المرحلة الأولى والبيئة الحالية للمنظمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ، وتصميم عمليات جديدة من أجل تحقيق تكامل أكبر بين العمليات والمنظمات.

إن تحقيق التفوق يحتاج إلى جهود دائمة في المنظمة ويحتاج أيضاً إلى وقت كافٍ وتكلفة غير محدودة، وفي هذا الصدد حدد (Aljuboury,2016:7) عشر خطوات لتحقيق التفوق التنظيمي:-

1- استخدام مدخل النظم من خلال إطار عمل مالكولم بالدريج.

2- تحديد الرؤية وخلق الاستراتيجية لتحقيقها.

3- ترتيب الثقافة والاستراتيجية والأهداف والمقاييس والخطط.

4- تطبيق عملية التعلم التنظيمي.

5- قياس النتائج وقيادتها.

6- تحديد وتقييم درجة النضج.

7- تحديد المنتجات والخدمات والاحتياجات المراد تحقيقها.

8- فهم العلاقات المتبادلة بين النظم الفرعية.

9- التركيز على الارتباطات في سلسلة النتائج.

10- البدء فوراً من دون أي توقف، أو عودة.

## رابعاً: -مكونات إطار التفوق التنظيمي

يتكون إطار التفوق التنظيمي من ثلاث ركائز أساسية تتمثل بالاتي:-

أ- داخلياً : ويتلخص في تسعة مبادئ التي تميز ثقافة وقيم المنظمة وتصور الطريقة التي يعمل بها

الأفراد معاً ومع أصحاب المصلحة وعلى النحو الاتي(Ringrose,2013:444-446):-

1- مشاركة القيادة : ضمان التزام الإدارة العليا، ومشاركتها الفعالة في إنشاء التوجيه وتوصيله.

2- المواءمة: فهم المنظمة هو نظام لعمليات العمل المترابطة، والمتداخلة ويجب أن تكون جميع الأنشطة متوافقة مع الاتجاه المحدد.

3- التركيز على الزبون: ضمان أن الهدف الأساس لكل فرد في المنظمة هو فهم وتلبية احتياجات الزبون.

4- مشاركة الأفراد : رعاية التعاون، وتعزيز العمل الجماعي، وإعطاء العاملين الفرصة لتطوير إمكاناتهم الكاملة .

5- إدارة عملية قائمة على الوقاية :تحقيق الاتساق في إجراءات العمل وتطوير عقلية الوقاية.

6- تطوير الشراكة:- تطوير والحفاظ على علاقات ذات قيمة مضافة مع الموردين والشركاء.

7- التحسين المستمر:- تسخير المعرفة الجماعية، والمهارات، والإبداع لأصحاب المصلحة لمتابعة التحسين ببطء.

8- اتخاذ القرار على أساس البيانات: اتخاذ القرارات على أساس نتائج قياس الأداء

9- الالتزام الاجتماعي : السعي لفهم وإثبات التزام المنظمات تجاه المجتمع.

## ب- تبني أفضل الممارسات

ويتمثل في تسعة مجالات إدارية رئيسية (Mann et al.,2011:606):-

1- الحوكمة :- تحديد مسؤولية الحوكمة تجاه أصحاب المصلحة ، وتنفيذ نظام حوكمة فاعل ، والعمل كنموذج للممارسات الجيدة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين .

2- القيادة:- خلق ثقافة ملتزمة بالتفوق ، ووضع خطة استراتيجية وإيصالها إلى أصحاب المصلحة، ومشاركة المسؤولية والمساءلة في جميع أنحاء المنظمة والتواصل بشكل علني حول الأداء التنظيمي وإزالة الحواجز التي تحول دون الفاعلية التنظيمية.

3- التخطيط :- خلق خطة عمل تتوافق مع التوجه الاستراتيجي ، وإبلاغ الخطة لأصحاب المصلحة وتخصيص الموارد لضمان التنفيذ الفاعل ورصد الخطة ومراجعتها بانتظام وإجراء التغييرات حسب الحاجة.

4- الزبون:- فهم الزبون ومواءمة العاملين بشأن أهمية الزبون ، مما يسهل على الزبون القيام بالأعمال وتقديم الملاحظات ، وإعادة التأكيد على وجود المنظمة ونهجها في السوق.

5- العاملين:- القيام بتخطيط الموارد البشرية الذي يدعم الخطط التنظيمية، وتوظيف العاملين واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم ، وتشجيعهم على مشاركة الاقتراحات والأفكار التي تهدف إلى التحسين.

6- إجراءات العمل :- تصميم عمليات العمل وتوثيقها وإدارتها ، وتحليل عمليات العمل وتحسينها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث المشاكل ، ومنع تكرار المشكلات عن طريق إجراء تغييرات على إجراءات العمل واستخدام المعايير لتقييم الأداء.

7- المورد والشريك:- استخدام معايير لاختيار الموردين والشركاء ، وتطوير علاقات مريحة للجانبين ، وتبادل المعلومات حول الخطط الاستراتيجية والتجارية ، والعمل معاً لتطوير المنتجات والخدمات والمعايير .

8- إدارة الموارد:- تحديد متطلبات الموارد ووضع استراتيجية لإدارة الموارد بحكمة وإدارة الآثار السلبية للعمليات على البيئة والمجتمع.

9- التحسين المستمر وقياس الأداء:- دراسة دورية للخطة المستخدمة لتحسين الأداء والاجراءات المستخدمة لمراقبة الأداء.

ت- خارجياً : ويتمثل أفضل الممارسات المستخدمة لتحسين الأداء والمقاييس المستخدمة باستمرار لرصد وتحديد فرص التحسين لكل مجال إداري وللمنظمة ككل (Ringrose,2013:444).

#### خامساً:- مزايا وخصائص المنظمات المتفوقة

##### أ- مزايا المنظمات المتفوقة

يحظى التفوق التنظيمي بأهمية خاصة في المنظمات لعدد من المزايا التي يحققها والتي تتمثل في الآتي (Muhaibes,2021:2282):-

- 1 - يعزز قدرة الإدارة على تحديد واكتشاف الثغرات الاستراتيجية بسهولة.
- 2 - المساعدة في تحقيق رغبات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- 3- يؤدي إلى فهم قيمة الأدوار الاجتماعية والغرض منها.
- 4- العمل على ربط الخطط الاستراتيجية بنتائج الأداء للوصول إلى التفوق الذي تسعى إليه المنظمة.

5- المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة وزيادة رضا الزبائن

ويرى (Leonard&McGuire,2007:12) بان هناك مجموعة من المزايا يمكن أن تحصل عليها المنظمات المتفوقة وهي كالآتي: -

- أ- يساعد على مشاركة العاملين في المستويات كافة للقيام بأعمال المنظمة.
  - ب- يمثل مؤشرا للنجاح المالي للمنظمة لإمكانيتها على الإيفاء بمتطلباتها من الأموال.
  - ت- تحقيق مستويات عالية من الأداء، فهو بذلك يعد مصدراً رئيساً للميزة التنافسية.
- كما اشار (Zad et al.,2013:383) بأن التفوق التنظيمي يحقق للمنظمة المزايا الآتية:
- أ- يوفر رؤية واضحة وشاملة للمنظمة عن طبيعة عملياتها ومستوى أداء العاملين فيها.
  - ب- يسهم في تحقيق التناسق والتكامل بين خطط العمل وأوقات تنفيذها.
  - ت- يساعد قادة المنظمات على تحليل نظم العمل ومتابعتها باستمرار .

#### ب- خصائص المنظمات المتفوقة

هناك مجموعة من الميزات والخصائص التي تجعل المنظمة تتفوق على نظيراتها في مختلف المجالات ، ومن أهم تلك الخصائص (Dahlgaard-Park&Dahlgaard,2006:5؛ Ibrahim et al.,2018:3:-)

- 1 - القيام بالعمل الشاق وقبول التحدي، وهذا من المصادر المهمة للتفوق التنظيمي حيث أنه يزيد من فرص النمو والتعلم للمنظمة ويعمل على تحسين أنشطتها.
- 2- القيادة الفاعلة التي تمثل نموذجاً يحتذى به للعاملين في المنظمة لما لها من دور مهم وبارز في تشجيع وتحفيز العاملين للوصول إلى التفوق.
- 3- تحمل الصعوبات: ويمثل قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات واحتوائها بشكل علمي يساهم في صقل قدرات المنظمة وتفوقها.

4- الدقة في أنظمة التنبؤ بالمنظمة واستخدام الأساليب والطرق الحديثة والمناسبة لأداء المهام والتأكيد على أهمية التنبؤ وأثره على التفوق.

5 - التأكيد على الخبرة بعيداً عن العمل، والمنظمات المتميزة لها خبرات خارج نطاق العمل مثل خدمة المجتمع وتوفير العديد من الفرص له، مع عدم إهمال البرامج التدريبية، إذ يتبين أن ما يتم تعلمه يأتي مباشرة من فرص التدريب.

### سادساً:- ابعاد التفوق التنظيمي

اتفق اغلب الباحثين على إن ابعاد التفوق التنظيمي تتمثل بالاتي (Gil-Marques,2013:2) ؛ (Andjelkovic,2013:2)؛ ( Qawasmeh et al.,2013:8)؛ (Helmold&Terry,2016:3) ؛ ( Al-Adaileh,2017:89) ؛ (Qatawneh,2019:93)؛ (Al-Eida,2020:166)، ولكونها الاقرب لمجتمع البحث.

### 1-التفوق الإداري

التفوق الإداري هو السعي العميق والدافع المستمر لتحقيق الريادة في الأعمال، اي إنها حالة طموحة تتمثل في أن تكون دائماً ما وراء الحالة الراهنة لممارسة الإدارة مما يوفر جهداً للتعلم والتكيف والنمو (Chopra et al.,2010:972). وعرفه (Andjelkovic,2013:2) على إنه الإشراف الناجح على أهداف محددة، ويمكن تعريف النجاح على أنه نتيجة مرضية، إذ يسعى المديرين الناجحون إلى تحقيق نتائج رائعة مع إيلاء الاعتبار الكامل للمشاركين.

ويبدأ التفوق الإداري بالقيم، إذ يُظهر الأشخاص في المنظمة التزاماً قوياً بالقيم المشتركة ويعرضون تلك القيم في الأنشطة اليومية، من اختيار المواهب وتطويرها إلى البرامج والسياسات والقرارات الرئيسية (Kauppila et al.,2015:230). ويمثل التفوق الإداري حالة من الرفاهية التي يتم ضمانها من خلال الاستخدام الفاعل لعمليات الإدارة ، من ناحية

والتشغيل على نفس مستوى الأداء لمكونات نظام الإدارة ونظام الإدارة نفسه ككل من ناحية أخرى(Verboncu,2011:6).

وأشار (Helmold&Terry,2016:3) إلى أن التفوق الإداري هو أحد الأطر الفكرية التي تهدف إلى تحقيق التميز في العمل الإداري المرتبط بالمنظمات، عن طريق التركيز على تنمية المهارات، وزيادة القدرات التسويقية، وتحقيق المزايا التنافسية، والتوجه نحو الإبداع، والتركيز على إرضاء الزبائن. ومن المؤشرات الرئيسية للتفوق الإداري هو إذا كان المشرف يبني علاقة مشجعة وإيجابية مع فريقه، ومن ثم فإن الإدارة الناجحة هي أكثر إيجابية من السلبية، وهي مشجعة أكثر من كونها محبطة، فقط من خلال تثقيف جميع المديرين حول النجاح الحقيقي يمكن للمنظمة أن تأمل في تحقيق نتائج رائعة(Santos et al.,2018:249). ولإدارة تأثير مباشر في تحقيق التفوق من خلال تنمية قدرات العاملين، وتشجيعهم نحو تحقيق التميز لأن هذه الإدارة تتميز بإمكانية التحفيز، والتشجيع، وإثارة الهمم، وعلاقات العمل الفاعلة والتفكير المتجدد بما يمكنهم من رؤية الأخطاء ونقائدها والعمل على حلها قبل حدوثها (خلف وآخرون، 2021: 88). ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التفوق الإداري على أنه: أحد الأطر الفكرية التي تهدف إلى تحقيق التفوق في العمل الإداري المرتبط بالمنظمات، عن طريق التركيز على تنمية المهارات، وزيادة القدرات التسويقية، وتحقيق المزايا التنافسية، والتوجه نحو الإبداع.

## 2- تفوق الموظفين

يعد المورد البشري من أهم مصادر التفوق وأساساً لتكوين القيمة، وبالأخص في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، لذا أصبح المورد البشري المركز الأول في رفع قيمة المنظمة وتحقيق تميزها (Yousif et al.,2020:113). فتفوق الموظفين هو مجموعة من

السلوكيات، والمهارات والقدرات المعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات تمكنهم من تقديم أفضل الأعمال متفوقة على المعايير التنظيمية الموضوعة والتفوق عن ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً (خلف وآخرون، 2021: 88).

وأشار (Mohamed et al.,2018:6201) إلى أن علامات تفوق الموظف تتمثل بالسلوكيات الآتية:-

أ- معرفة كاملة بقواعد المنظمة، ومؤشرات الأداء الوظيفي.

ب- الاهتمام والجهود المستمرة للوصول إلى نتائج أفضل أثناء أداء الوظيفة.

ت- الحماس المستمر، والاهتمام الصحي لمزيد من التطوير المهني.

ث- التعليم الذاتي المستمر والتنظيم الذاتي .

ج- الاجتهاد، والدقة، والكمياسة (الالتزام بتطوير المهارات الرشيفة).

ح- كثرة طرح الأفكار، والاقتراحات الجيدة بشأن التحسينات.

خ- احترام ودعم نظام الأقدمية المنظمي.

وينظر إلى القوى العاملة المتميزة على أنها مجموعة من المستخدمين الذين لديهم التزام عاطفي ، والذين يمكنهم تحمل أو توفير المنتجات التي تشكل ميزة تنافسية لأصحاب العمل (Alnaweihah,2013:177). وعبر (Al-Adaileh,2017:89) عن تفوق الموظفين بأنه مستوى المهارات والمعرفة التي يمتلكها الموظفون وقدرتهم على المشاركة بفاعلية في عمليات صنع القرار، وكما أنه يمثل مستوى ولاء المديرين، والتزامهم. وتطرق (Al-Eida,2020:166) إلى أن الموارد البشرية في الوقت الحاضر أصبحت من أهم أصول المنظمات وتوصف بأنها ثروة فريدة تمنحها ميزة تنافسية، إذ تعد الموارد البشرية المدعومة بالخبرة، والمعرفة، والمهنية ميزة تنافسية تحافظ عليها المنظمة وتحاول تطويرها

باستمرار للحفاظ على مركزها التنافسي، لا سيما هذا النوع من الأصول التنظيمية الذي لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين الآخرين.

ويجد (Rocha-Lona et al.,2015:2) إن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تملئ على المنظمة الاستعداد للاستجابة للتحديات، أو الفرص الجديدة، ومن ثم يجب عليها تمكين العاملين لديها من خلال التدريب، والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يمكنها الاعتماد على مهاراتهم، وقدراتهم للتكيف مع التغييرات الجديدة في بيئة الأعمال.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف تفوق الموظفين على أنه: درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تضرر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

### 3-التفوق في الهيكل التنظيمي

أن الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين، والبيروقراطية، والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة في بيئة تنظيمية تتصف بالديناميكية يمنح المنظمة القدرة على التحديث، واستثمار الفرص المتاحة، وسرعة اتخاذ القرار في ظل التسارع والمساعدة في تحقيق الأهداف المطلوبة والتميز مقارنة بالمنافسين (Alnaweigah,2013:177).

وإشار (Al-Adaileh,2017:89) إلى التفوق الهيكل التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على فرض التدفق المرن للمعلومات والمواد والعمليات بطريقة يمكن أن تسهل الأداء التنظيمي وتعزز القدرة على التكيف التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعكس الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها نشر المعلومات والمعرفة في المنظمة مما يؤثر على فاعلية توظيفها، نتيجة لذلك يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل كبير على آلية التوزيع والتنسيق لموارد المنظمة وعمليات

الاتصال والتفاعل الاجتماعي بين موظفي المنظمة، ولذلك يؤسس بناء الهيكل التنظيمي، ويسهل قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات المختلفة ، ويمنحها القدرة على التعلم والإبداع ، ويحسن قدرتها على خلق قيمة مضافة لزيائنها (Al-Eida,2020:166).

أشار (Gil-Marques,2013:2) إلى أن المنظمات اليوم ، وخاصة تلك التي تتنافس عالمياً من خلال التميز في خدماتها وسلعها ، تسعى إلى بناء هيكل تنظيمي يسمح لها بالحصول على اتصال مرن وسهل ومرونة في نقل المعلومات واتخاذ قرارات سريعة وتحفيز الابتكار والإبداع، كما تخدم الهياكل التنظيمية المركزية واللامركزية تلك المنظمات للحصول على أداء متفوق والحصول على ميزة تنافسية.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفري قدر مناسب من الاستقلالية لهم.

#### 4- التفوق الاستراتيجي

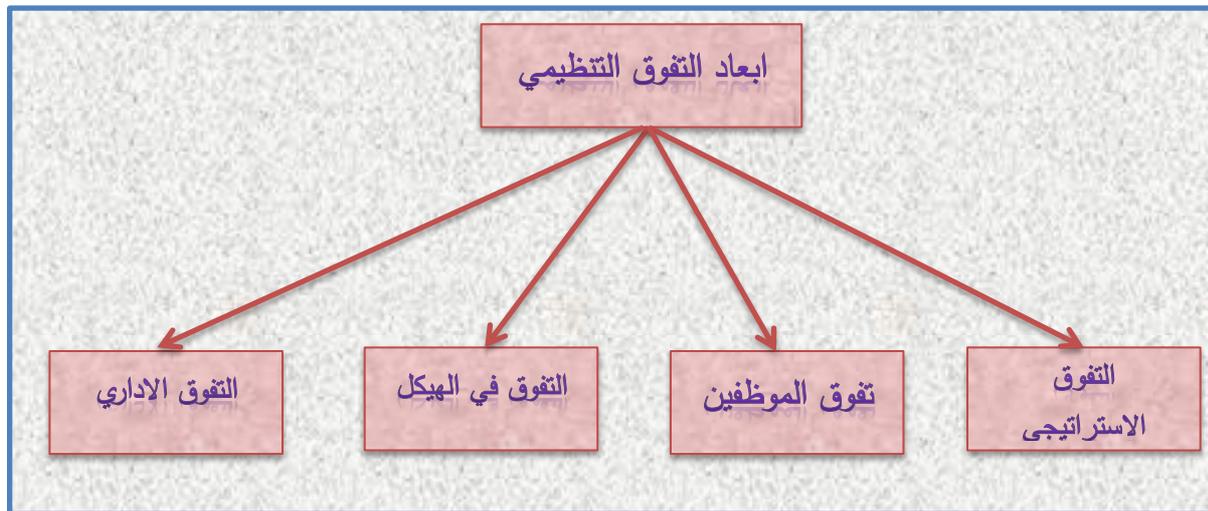
سعي المنظمات المعاصرة لتمييز الخطوات التي تأخذها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتحركاتها بوصفها خطة موحدة وشاملة ووفق قناعة كونها الاطار الصحيح والسليم ليكون الاداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ومواجهة التحديات البيئية وتحقيق رضا الزبائن (Ibrahim et al.,2018:4؛ Qawasmeh et al.,2013:8).

وقد أشار إلى (Rana et al.,2021:3400) التفوق الاستراتيجي باعتباره التحدي الحقيقي للمنظمات ، ليس فقط على مستوى تحديد السوق ، ولكن أيضاً في تحديد موقع المنظمة في السوق بطريقة تعطي مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة وفي المقابل يتطلب هذا الأمر توفير

خطة استراتيجية تتكيف مع الصعوبات التي تواجه المنظمات ، وتعمل الخطة الاستراتيجية بدورها على تحديد الاحتياجات المختلفة للزبائن ورسم الاستراتيجية التنافسية.

ويرى (Qatawneh,2019:93) أن المنظمات المتفوقة تقوم بتنفيذ مهمتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة تأخذ في الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه، إذ يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتقديم الاستراتيجية، وهذا يتم من خلال تحليل المعلومات من جميع عمليات المنظمة عند تحديد الاستراتيجية ، ويتم تطوير السياسة والاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها ، ويتم نشر السياسة والاستراتيجية من خلال إطار عمل للعمليات الرئيسية. وتمثل الاستراتيجية الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق لتحقيق رسالتها واهدافها ، فالمنظمات المتفوقة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التفوق (اسماعيل وطه،2020: 304).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التفوق الاستراتيجي على انه: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.



الشكل (6) ابعاد التفوق التنظيمي

## المبحث الرابع

## العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الاخلاقية، والاستقامة التنظيمية، والتفوق التنظيمي)

توطئة:

يحاول هذا المبحث تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، إذ سيتم عرض ثلاث علاقات هي (العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي، العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية، العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي).

## أولاً:- العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

تسعى القيادة الاخلاقية من خلال سلوكيات القادة إلى بناء رؤية واضحة وإحساس عالٍ بالأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها ، وتهدف أيضاً إلى تعزيز روح الثقة والتعاون والاحترام بين العاملين في المنظمة، ويغرسون الحماس والرغبة في العمل والتفوق، فالقيادة الأخلاقية تسعى للتأثير وتحفيز العاملين من أجل التفوق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ورفع كفاءة وقدرات العاملين وتنمية وتعزيز المشاعر نحو كل ما هو إيجابي ويحفزهم على العمل من أجل النجاح والتفوق (Khanna & Gupta,2014:3).

كما أصبحت القيادة الأخلاقية واحدة من سمات المنظمات الناجحة لأنها تساهم في دعم وتعزيز عوامل متعددة مثل الالتزام والحرص على تحقيق والتحفيز والولاء للمنظمة بسبب إحساسها بالعدالة وعيش حياة عمل جيدة، إذ توفر القيادة الأخلاقية أيضاً الفرصة للأفراد للمشاركة في عملية صنع القرار وأخذ آرائهم ومقترحاتهم ، مما يجعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم من أجل تفوق المنظمة والنهوض بها (Rao,2018:4).

وأشار (Muhaibes,2021:2285) إلى دور القيادة الأخلاقية في بناء وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتعزيز ثقتهم بالمنظمة وقيادتها وزيادة ولائهم للمنظمة وتعزيز الأداء التنافسي

للمنظمة من أجل تقديم أفضل الخدمات لزيائنها والوصول إلى المراتب المتقدمة التي تسعى إليها، كما يرتبط تحقيق التفوق التنظيمي مع القيادة الأخلاقية بعلاقة قوية من خلال السلوك الأخلاقي الذي يولد ثقافة التسامح في حالات الفشل غير المقصود أو الإهمال في العمل واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والاستماع للعاملين والاهتمام بطلباتهم، وحثهم وتشجيعهم على الابتكار والتحسين المستمر والإشادة بإنجازاتهم من أجل رفع مستوى الأداء.

### ثانياً:- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في المنظمة، إذ يؤدي تبني هذا النمط من القيادة إلى تعزيز سلوكيات العمل الإيجابية مثل رفع معنويات العاملين ، وزيادة الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتحسين الأداء على المستوى الفردي أو التنظيمي، فالقيادة الأخلاقية تزرع الاستقامة ، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي ، ويعكس تأثيره على الأداء الفردي والكفاءة التنظيمية، لذلك من الضروري التركيز على الجوانب الإيجابية مثل الطاقة والمرونة والمثابرة بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية مثل عدم التوازن والضعف في مكان العمل(Gotsis,2010:498).

والاستقامة التنظيمية مرتبطة بثلاث خصائص: هي تأثير الإنسان ، والعمل الأخلاقي ، وتحسين الظروف الاجتماعية، إذ إنه أحد الأصول المهمة التي تفيد المنظمة والعاملين فيها، والقيادة الأخلاقية لها دور مهم في استخدام الاستقامة لغرض إظهار القدرة أو السيادة ، وهو مظهر من مظاهر العادات والرغبات والشؤون الاجتماعية التي تنتج شخصية اجتماعية جيدة ، والنزاهة هي أفضل ميزة للإنسان والسلوك الجيد ، كما أنها مظهر من مظاهر العادات والرغبات والشؤون الاجتماعية التي تنتج شخصية اجتماعية جيدة(Author,2021:25).

من جانب آخر يرى (Ziapour,2015:3) أن القيادة الأخلاقية في المنظمات المستقيمة تؤكد على ترسيخ المنظور الأخلاقي في ثقافتها بالشكل الذي يتم فيه تعزيز الذات ، والذكاء العاطفي ، وفعالية الفريق ، وتطوير القيادات الداعمة التي تحقق النجاح التنظيمي ، كما تشير المنظمات المستقيمة إلى المنظمات التي يتم تشكيلها على أساس الاستقامة، والكفاءة الأخلاقية، فالعلاقات بين القادة، والعاملين مبنية على أساس واضح على وفق الروابط التنظيمية ، وعلى أساس التفاعلات القائمة على الاستقامة والمبادئ الأخلاقية ، مما يؤدي إلى تحسين الظروف الاجتماعية.

### ثالثاً: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي

يسهم مفهوم الاستقامة التنظيمية بإحياء لتقاليد الأخلاق الإدارية والسلوك القائم على الفضيلة الذي يمتد إلى العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة التي يطلق عليها رأس المال الاجتماعي، علاوة على ذلك فإنها تعمل على تحسين حياة أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة، وتزيد من الكفاءة التنظيمية، وتشجع العاملين على الاستعداد لتدعيم المنظمة وقت الأزمات، وهذا ما يتطلبه تحقيق التفوق التنظيمي لاسيما العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض يسودها الثقة والتعاطف لتكون في المركز الأول مقارنة بالمنافسين الآخرين (Cameron,2013:676).

واشار (مناع، 2022: 7) إلى أن الاستقامة التنظيمية تعد أحد آليات تحقيق التفوق في المنظمة وبصفة خاصة تفوق العاملين، إذ إن المنظمة المتصفة بالاستقامة لها دوراً فعالاً في تحقيق تميز الهيكل التنظيمية المتمثل في تقليل تداخل الاختصاصات بين الوظائف وزيادة الوضوح في المسؤوليات.

ويجد (Rao,2018:4) أن الاستقامة يمكن أن تقود الأفراد والمنظمات إلى حالة من التفوق على المستوى التنظيمي؛ إذ أن الاستقامة مرتبطة بزيادة الأداء الاقتصادي للمنظمات، كما أن الاستقامة التنظيمية ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى ذلك يمكن للاستقامة التنظيمية أن تعزز مناخ العمل الإيجابي، وفاعلية العمل الجماعي، ورأس المال الاجتماعي، والتكيف مع التغيير وعلى المستوى الفردي، ويُفترض أن الاستقامة التنظيمية تنمي الصالح والأفضل للعاملين وتحقق الازدهار الشخصي، مما يشجع الأمل والتفاؤل والتعاطف والنزاهة بين العاملين، فضلاً عن إن الاستقامة التنظيمية هي حجر الزاوية للحفاظ على العاملين المخلصين والمهتمين حتى في الأوقات الصعبة.

ويعتقد (Kooshki&Zeinabadi,2016:17) أن المكونات النفسية الإيجابية، مثل السعادة أو الاستقامة التنظيمية، يمكن أن تسفر عن نتائج تنظيمية إيجابية من بينها زيادة مستوى الرضا التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فإن الاستقامة التنظيمية تمنح العاملين الثقة وتزيد من احتمالية سعيهم نحو الصالح الاجتماعي داخل المنظمة ومن ثم يمكن أن يكون لها دور في تدعيم تفوق المنظمة.

# الفصل الثالث الجانبي التطبيقي

المبحث الاول: تقويم مقاييس الدراسة واختبارها  
المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس  
الدراسة وتحليل نتائجها  
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الاول

## تقويم مقاييس الدراسة واختبارها

## توطئة:-

يهتم المبحث الحالي من التأكد من تحديد الاختبارات البنائية الخاصة بأداة القياس وتطوير محتواها لضمان انسجامها وتطابقها مع بيئة التطبيق على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، ويتم تحقيق ذلك من خلال اجراء الاختبارات مثل ( اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار التحليل العاملي التوكيدي، واختبار الثبات (كرونباخ الفا) واختبار الاتساق الداخلي وكما يلي:

## أولاً:-التحقق من بيانات الاستبانة المعدة للدراسة:-

أن علمية التحقق من محتوى الاستبانة ( البيانات) يعد الاجراء الاول الذي يجب على الباحثة القيام به بهدف الاحاطة بمدى دقة البيانات وتحققها بشكلها المطلوب في الاستبانات التي تم توزيعها وانها نفسها تم تنزيلها في برامج التحليل المراد استخدامها، وبكلمة اخرى انها تستكشف خلو البيانات من اية نقصان او اخطاء او بيانات شاذة (التي تعني قيم اعلى او أقل من المدرج المعتمد بالدراسة) وقدرتها على اعطاء تصور وافي عن المتغيرات المدروسة ويتضمن هذا الاجراء عدة خطوات كالآتي:-

## الخطوة الأولى التحقق من وجود بيانات مفقودة:

يعد فقدان البيانات مشكلة تؤثر على اغلب النتائج فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل الا اذ كانت البيانات مكتملة ويجب على الباحثة التأكد منها وفي حالة وجود فقدان للبيانات فيجب على الباحثة اما حذف البيانات الغير مكتملة او اضافة قيمه وفقا لطبيعة الاجابات بشكل عام، وقد يكون سبب فقدان اما نسيان تثبيت الاجابة او انها لا تلائم طبيعة القياس المستخدم (Salgado, 2016:143) وللقيام بذلك سيتم اعتماد برنامج (Spss V.25) في عملية التحقق من وجود بيانات مفقودة من عدمه ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق منها اسلوب التكرارات الذي يمكن من خلال احدى مخرجاته معرفة وجود بيانات مفقودة ام لا، ويبين الجدول (9) الفقرات الخاصة بالاستبانة وعدد أفراد العينة وعمود للبيانات المفقودة، ومن خلال العملية أعلاه تبين عدم وجود اية بيانات قد فقدت بالتنزيل وكما موضح في الجدول التالي:-

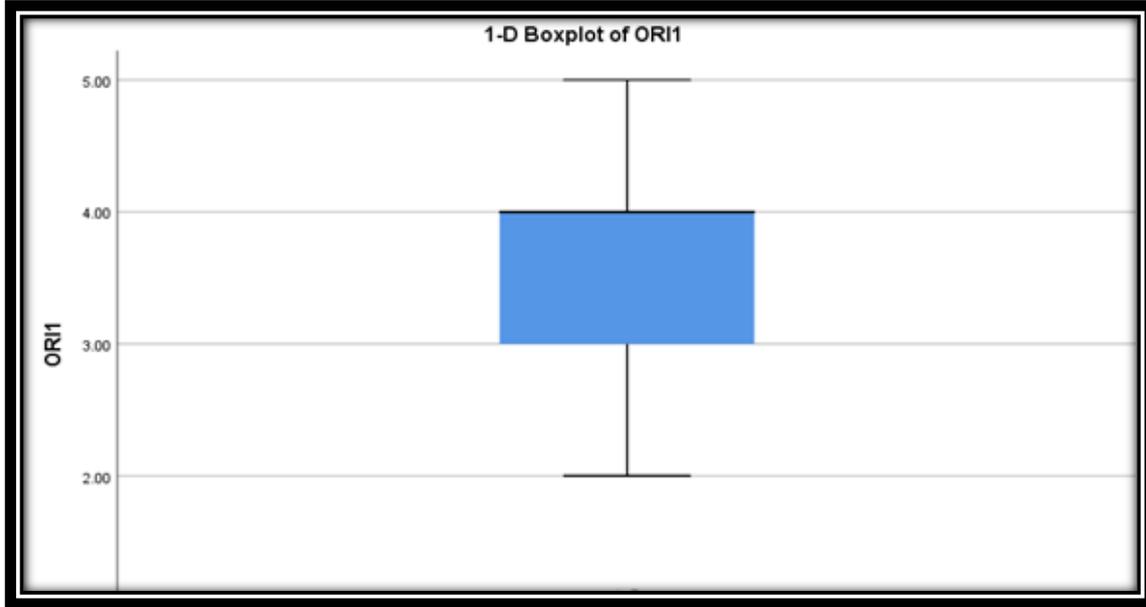
جدول (9) فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات									
0	243	EMP4	0	243	OPT2	0	243	INT2	0	243	ORI1
0	243	EMP5	0	243	OPT3	0	243	INT3	0	243	ORI2
0	243	EMP6	0	243	SYM1	0	243	MOR1	0	243	ORI3
0	243	EMP7	0	243	SYM2	0	243	MOR2	0	243	ORI4
0	243	EMP8	0	243	SYM3	0	243	MOR3	0	243	ORI5
0	243	STR1	0	243	TRU1	0	243	MOR4	0	243	ORI6
0	243	STR2	0	243	TRU2	0	243	MOR5	0	243	FAI1
0	243	STR3	0	243	TRU3	0	243	MOR6	0	243	FAI2
0	243	STR4	0	243	TOL1	0	243	MOR7	0	243	FAI3
0	243	STA1	0	243	TOL2	0	243	EXP1	0	243	FAI4
0	243	STA2	0	243	MAN1	0	243	EXP2	0	243	FAI5
0	243	STA3	0	243	MAN2	0	243	EXP3	0	243	SHA1
0	243	STA4	0	243	MAN3	0	243	EXP4	0	243	SHA2
0	243	STA5	0	243	MAN4	0	243	IN1	0	243	SHA3
0	243	STA6	0	243	MAN5	0	243	IN2	0	243	SHA4
0	243	STA7	0	243	EMP1	0	243	IN3	0	243	SHA5
			0	243	EMP2	0	243	IN4	0	243	SHA6
			0	243	EMP3	0	243	OPT1	0	243	INT1

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

### الخطوة الثانية:- تدقيق التطرف والشذوذ في البيانات

تختص الفقرة الحالية بعملية التحقق من طريقة ادخال البيانات هل كانت صحيحة بشكل تام ام كان هناك خلل بحيث ادخلت جزء من القيم بشكل خاطئ بحيث كانت شاذة أي ان قيمتها اعلى من الحد الاعلى للمدرج المستخدم في الاستبانة او بالعكس تقل قيمها عن ذلك الحد الادنى للمدرج المستخدم وان حدوث هكذا حالة يعني ان النتائج ستتأثر بتلك القيم الشاذة مما ينعكس على مصداقيتها وامكانية الاعتماد عليها في قراءة بيئة التطبيق بشكل صحيح مما يحتم على الباحثة التأكد من ان البيانات قد ادخلت بشكل سليم ومعالجتها في حالة وجودها وإلتزام الاجراء الخاصة بالتحقق سيُعتمد على اسلوب (Boxplot) وهو واد من اساليب عدة تحقق الغرض أعلاه، اذ يتبين بعد اجراء الاختبار عدم وجود اية قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب المدرج المعتمد وكما يظهرها الشكل (7) (تم ادراج التحليل لفقرة واحدة بهدف الاختصار والاشارة العلمية)، وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



شكل (7) تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot)

**الخطوة الثالثة:- استكشاف اعتدالية البيانات:**

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متماثل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات أو البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات أو البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تنحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite & Wesolowski 12) : 2018 ، وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل . (Kim & Park , 2019 : 332) ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الباحثة اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الاتي :

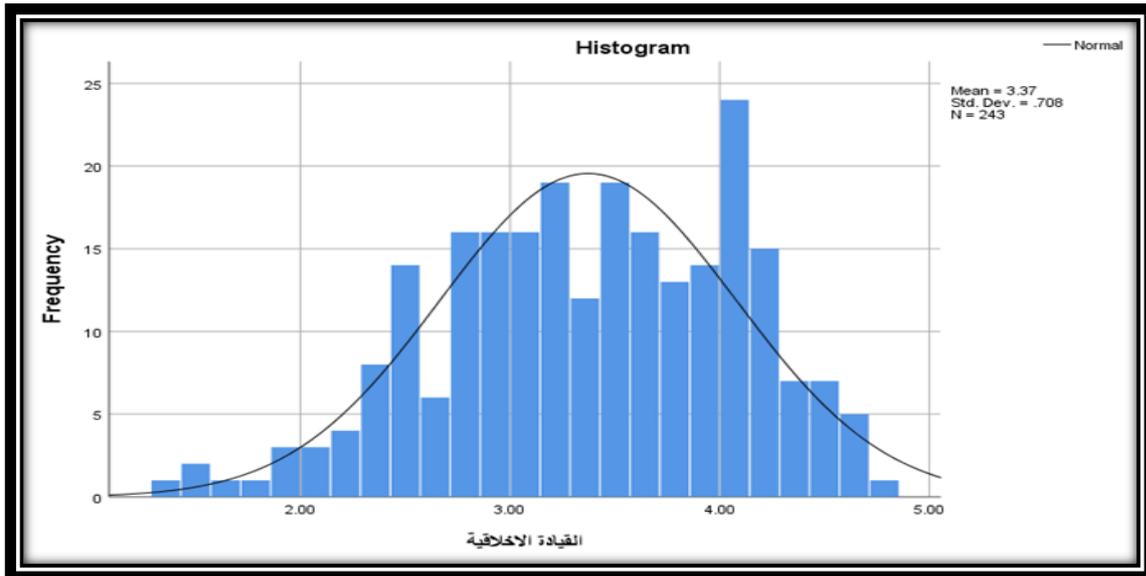
### 1- اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة الاخلاقية

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير القيادة الاخلاقية، اذ نلاحظ من الجدول (10) أن احصائية الاختبار لجميع الأبعاد لم تكن معنوية أي أنه دال معنوياً، وهذا يشير إلى أن المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد إعادة التحليل تبين ان فقرات متغير القيادة الاخلاقية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات، واختبار الفرضيات.

الجدول ( 10) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير القيادة الاخلاقية

Tests of Normality					
الاختبار بعد التعديل Kolmogorov-Smirnova		الاختبار قبل التعديل Kolmogorov-Smirnova			الأبعاد
Sig.	Statistic	النتيجة	Sig.	Statistic	
.086	.054	معنوي	.000	.128	توجه الأفراد
.086	.054	معنوي	.000	.120	الانصاف
.200	.028	معنوي	.000	.082	تشارك السلطة
.200	.045	معنوي	.000	.127	الاهتمام بالاستدامة
.200	.044	معنوي	.035	.060	التوجيه الاخلاقي
.200	.027	معنوي	.000	.098	توضيح الدور
.200	.041	معنوي	.000	.131	النزاهة

المصدر: اعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج Spss. V.25



شكل (8) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الاخلاقية

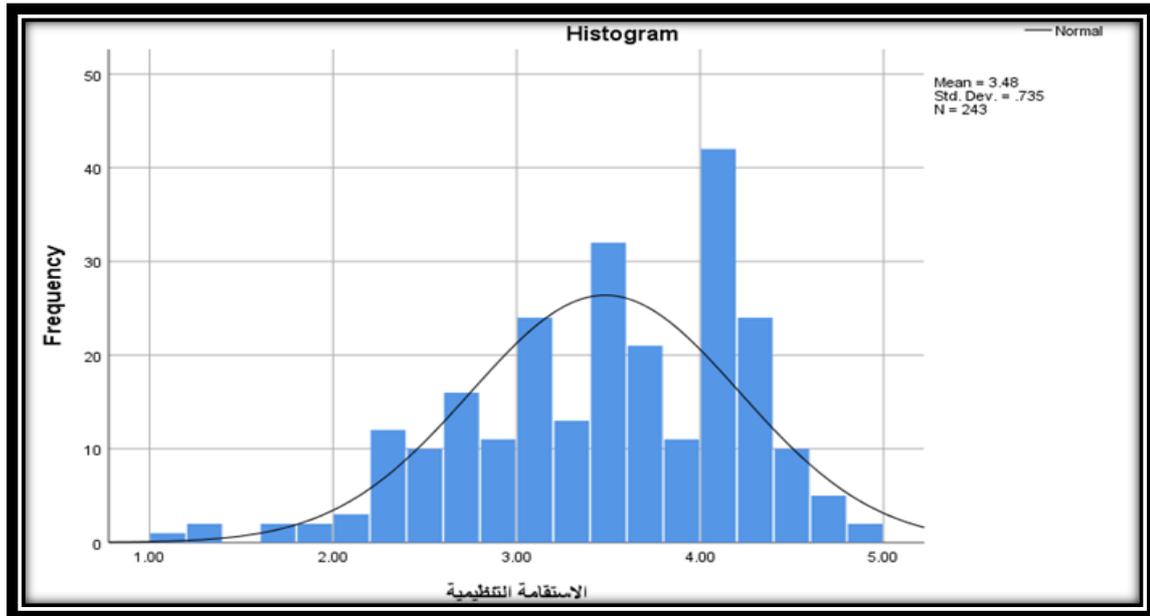
## 2- اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاستقامة التنظيمية

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الاستقامة التنظيمية، إذ نلاحظ من الجدول (11) أن احصائية الاختبار لجميع الأبعاد لم تكن معنوية أي انه دال معنوياً، وهذا يشير إلى أن المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وبعتماد أسلوب (Rv.normal)، وبعد إعادة التحلي تبين أن فقرات متغير الاستقامة التنظيمية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات، واختبار الفرضيات.

الجدول (11) اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير الاستقامة التنظيمية

Tests of Normality					
الاختبار بعد التعديل Kolmogorov-Smirnova		الاختبار قبل التعديل Kolmogorov-Smirnova			الأبعاد
Sig.	Statistic	النتيجة	Sig.	Statistic	
.200	.038	معنوي	.000	.212	التفاوت
.200	.039	معنوي	.000	.125	التعاطف
.200	.035	معنوي	.000	.140	الثقة
.070	.055	معنوي	.000	.193	التسامح

المصدر: اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات برنامج Spss. V.25



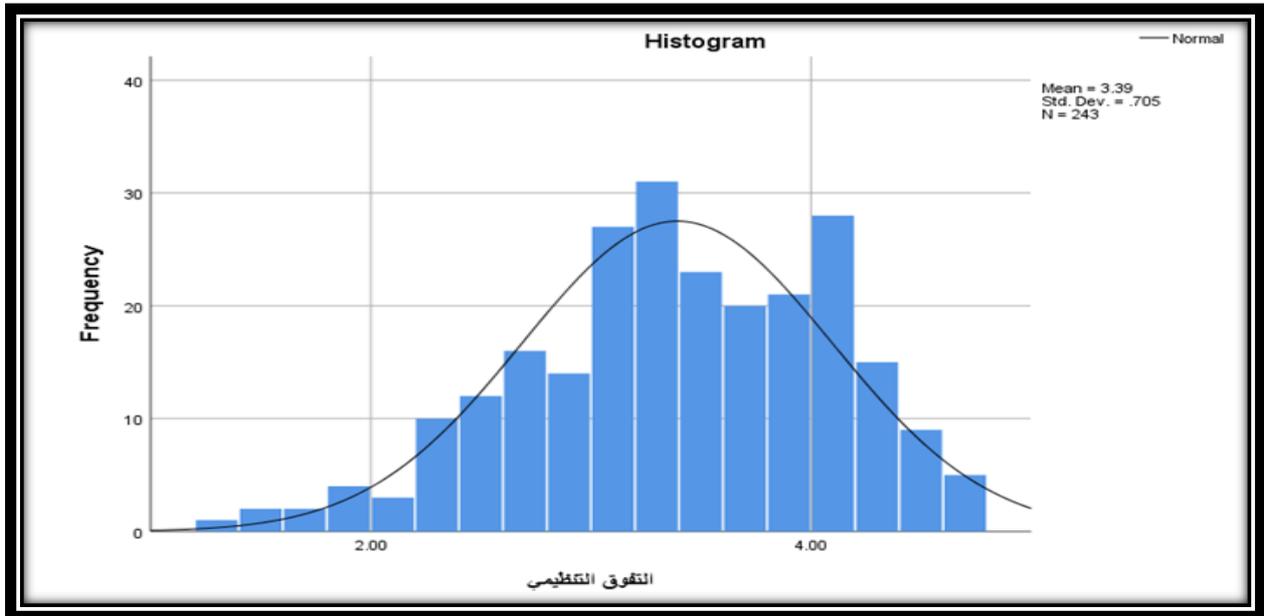
الشكل (9) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الاستقامة التنظيمية

### 3. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير التفوق التنظيمي

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي، إذ نلاحظ من الجدول (12) ان احصائية الاختبار لجميع الأبعاد لم تكن معنوية اي انه دال معنوياً، وهذا يشير إلى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير التفوق التنظيمي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (12) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير التفوق التنظيمي

Tests of Normality						الأبعاد
الاختبار بعد التعديل Kolmogorov-Smirnova		الاختبار قبل التعديل Kolmogorov-Smirnova			النتيجة	
Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	Statistic		
.200	.036	.000	.090	.090	التفوق الاداري	
.200	.026	.000	.079	.079	تفوق الموظفين	
.053	.057	.000	.113	.113	التفوق في الهيكل التنظيمي	
.200	.033	.000	.118	.118	التفوق الاستراتيجي	



شكل (10) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التفوق التنظيمي

ثانياً:- وصف اداة القياس :

لتحديد مستوى اجابات الأفراد في عينة الدراسة استخدم مدرج ليكرت الخماسي للتحقق من مستوى متغيرات الدراسة كظواهر متوافرة في بيئة التطبيق وكما يلي :-

جدول ( 13 ) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

إذ تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات (المتغير المستقل) القيادة الاخلاقية و(المتغير الوسيط) الاستقامة التنظيمية، و(المتغير المعتمد) التفوق التنظيمي والجدول (14) يوضح المتغيرات وأبعادها الفرعية ورموزها في التحليل الإحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (14) ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية وتوصيفها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الإحصائي	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسة
6	ORI	توجه الأفراد	القيادة الاخلاقية
5	FAI	الانصاف	
6	SHA	تشارك السلطة	
3	INT	الاهتمام بالاستدامة	
7	MOR	التوجيه الاخلاقي	
4	EXP	توضيح الدور	
4	IN	النزاهة	
3	OPT	التفاوض	الاستقامة التنظيمية
3	SYM	التعاطف	
3	TRU	الثقة	
2	TOL	التسامح	
5	MAN	التفوق الاداري	التفوق التنظيمي
8	EMP	تفوق الموظفين	
4	STR	التفوق في الهيكل التنظيمي	
7	STA	التفوق الاستراتيجي	

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة.

ثالثاً:- اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقياس الدراسة :

غالباً ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبيان) قياس

المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . وبعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأكثر بساطة لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16)

أما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، إذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن أن يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الأبعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25)

### 1- صدق اداة القياس

لأغراض الدراسة الحالية توجهت الباحثة إلى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على مجموعة من المختصين في مجال الاختصاص (إدارة الأعمال) بشكل عام بهدف التيقن من صدق الاستبانة ظاهريا وصدق محتواها وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل فقرة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد المراد دراسته فضلا عن إمكانية تعديل الفقرات التي تحتاج لذلك أو حذفها اذا لم تكن ملائمة او تصحيح محتواها اذا لم يكن معبرا. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرت الباحثة التعديلات اللازمة ، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط الدراسة .

### 2- الصدق البنائي التوكيدي

الباحثة اعتمدت على عملية التأكد من صدق محتوى الاستبانة وهيكليتها باعتماد التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليب مدخل

النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). اذ تستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحثة لقبول فرضية ما. وأشار (1 : Eaton & Willoughby , 2018) إلى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضًا باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعده معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الإحصائي (Amos.V.23).

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من

اولا: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت أقيامها ما نسبته (40%) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (15) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث.

(Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé–Fernández et al. , 2020 : 12;  
Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول ( 15 ) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	<b>CMIN/DF &lt; 5</b>
-2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	<b>GFI &gt; 0.90</b>
-3	مؤشر تاكر ولوس (TLI) Tucker-Lewis Index	<b>TLI &gt; 0.90</b>
-4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	<b>CFI &gt; 0.90</b>
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<b>RMSEA &lt; 0.08</b>

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

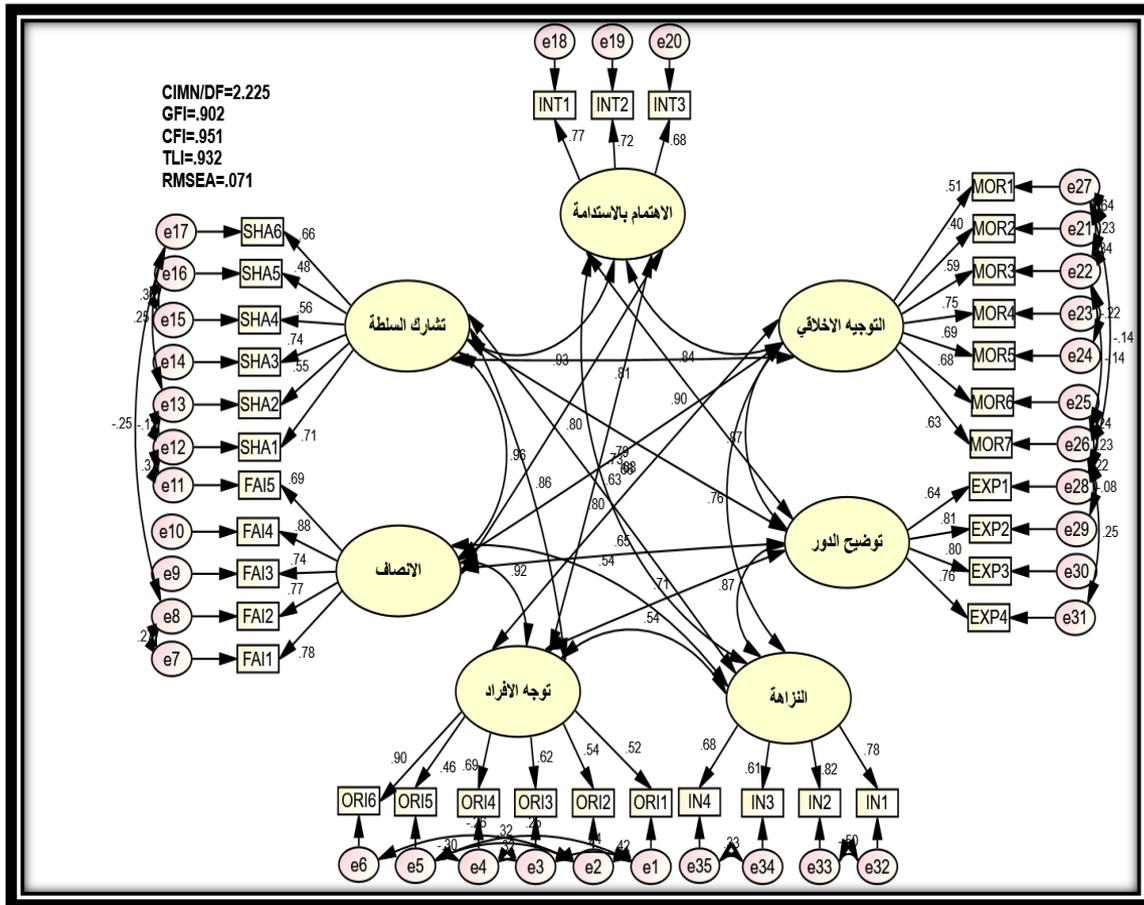
تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فمن خلالها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (القيادة الاخلاقية، الاستقامة التنظيمية، التفوق التنظيمي) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الأبعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشعبات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشعب مسموح به احصائيا اي (0.40) فاذا كانت قيم التشعبات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحثة القيام بإحدى الخطوات التالية:

1-تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج ( Amos V.23 ) مؤشرات التعديل (Modification Indices)

2-الحذف الفقرات التي يقل تشعباتها عن (40%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل.

**1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الاخلاقية:**

تم قياس متغير القيادة الاخلاقية من خلال سبع أبعاد (توجه الأفراد، الانصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة). اذ يبين الشكل ( 11) ان قيم الاوزان المعيارية اعلى من نسبة (0.40) وهذا يؤكد أن جميع فقرات الأبعاد السبعة مقبولة احصائيا بناء على معيار قبول تشبع الفقرة وبعد وضع علاقات التباين المشترك تبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (11) مع تلك الموجودة في الجدول (16) تبين ان الأبعاد السبعة لمتغير (القيادة الاخلاقية) تعكس نموذجا هيكليا يتمتع بجودة مطابقة جيدة (Costello&Osborne,2005). وللتحقق من ان الفقرات في متغير القيادة الاخلاقية تعكس بنية متغير متعدد الأبعاد كما ان معايير مطابقة النموذج الظاهرة في الشكل (11) توضح عند مقارنتها بجدول (15) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان الفقرات الممثلة للنموذج الهيكلية للمتغير يعكس بنية متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا. كما يتبين من ذلك التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع نموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الاخلاقية.



شكل ( 11 ) الصدف البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاخلاقية

ويعرض الجدول ( 16 ) معنوية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (  $P < .001$  ) وقيمة ( C.R - النسبة الحرجة ).

جدول ( 16 ) قيم نموذج متغير القيادة الاخلاقية

المسار	الفقرات	الأبعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	ORI1	توجه الأفراد	.525	.849	.104	8.163	***
<---	ORI2	توجه الأفراد	.536	.856	.120	7.139	***
<---	ORI3	توجه الأفراد	.622	1.000			
<---	ORI4	توجه الأفراد	.691	1.324	.121	10.964	***
<---	ORI5	توجه الأفراد	.457	.767	.121	6.357	***
<---	ORI6	توجه الأفراد	.903	1.750	.163	10.728	***
<---	FAI1	الانصاف	.778	1.004	.082	12.288	***
<---	FAI2	الانصاف	.768	.995	.082	12.106	***
<---	FAI3	الانصاف	.742	1.000			
<---	FAI4	الانصاف	.879	1.203	.085	14.096	***
<---	FAI5	الانصاف	.688	.867	.080	10.791	***
<---	SHA1	تشارك السلطة	.710	.916	.081	11.291	***
<---	SHA2	تشارك السلطة	.553	.614	.071	8.594	***
<---	SHA3	تشارك السلطة	.744	1.000			

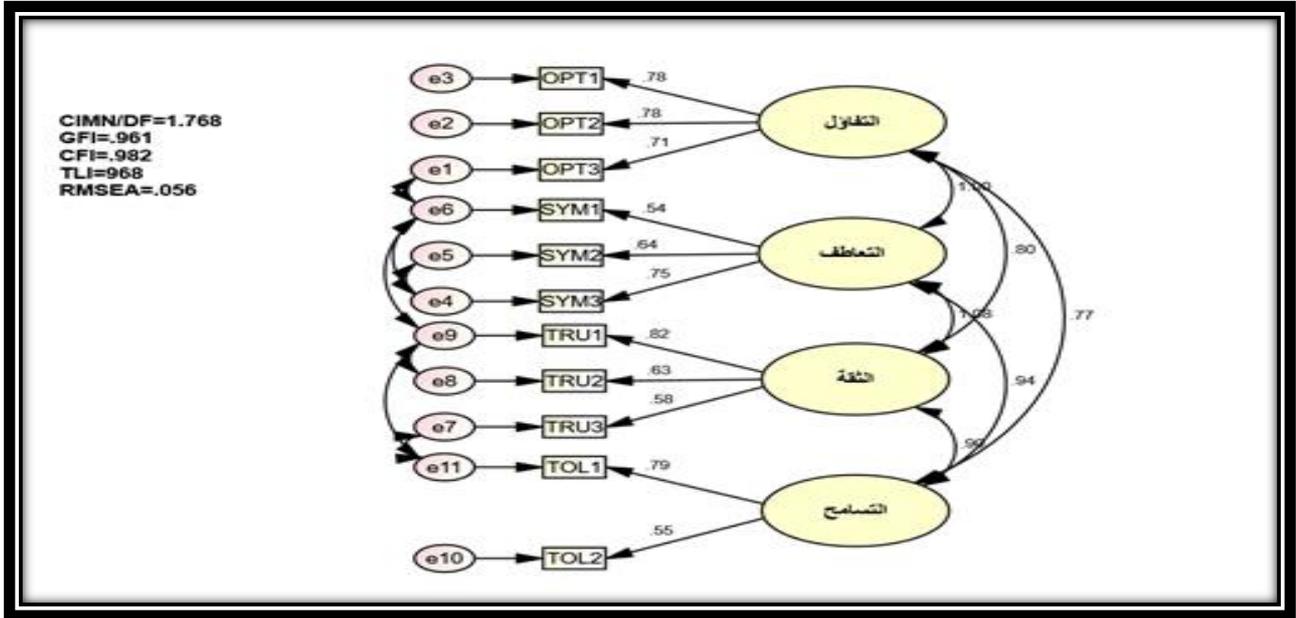
SHA4	<---	تشارك السلطة	.557	.718	.083	8.670	***
SHA5	<---	تشارك السلطة	.484	.577	.077	7.491	***
SHA6	<---	تشارك السلطة	.659	.713	.069	10.390	***
INT1	<---	الاهتمام بالاستدامة	.770	1.219	.106	11.480	***
INT2	<---	الاهتمام بالاستدامة	.716	1.000			
INT3	<---	الاهتمام بالاستدامة	.680	1.077	.106	10.144	***
MOR1	<---	التوجيه الاخلاقي	.506	.709	.095	7.495	***
MOR2	<---	التوجيه الاخلاقي	.396	.529	.091	5.806	***
MOR3	<---	التوجيه الاخلاقي	.594	.694	.079	8.726	***
MOR4	<---	التوجيه الاخلاقي	.753	1.000			
MOR5	<---	التوجيه الاخلاقي	.691	.831	.080	10.382	***
MOR6	<---	التوجيه الاخلاقي	.679	.845	.082	10.259	***
MOR7	<---	التوجيه الاخلاقي	.635	.837	.089	9.444	***
EXP1	<---	توضيح الدور	.644	.779	.073	10.689	***
EXP2	<---	توضيح الدور	.812	1.000			
EXP3	<---	توضيح الدور	.804	.848	.060	14.210	***
EXP4	<---	توضيح الدور	.761	.850	.064	13.225	***
IN1	<---	النزاهة	.778	.891	.086	10.385	***
IN2	<---	النزاهة	.817	1.000			
IN3	<---	النزاهة	.613	.763	.082	9.253	***
IN4	<---	النزاهة	.682	.777	.075	10.353	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستقامة التنظيمية:

تم قياس متغير الاستقامة التنظيمية من خلال اربع ابعاد (التفائل، التعاطف، الثقة، التسامح). اذ يبين الشكل (12) ان قيم الاوزان المعيارية اعلى من نسبة (0.40) وهذا يؤكد أن جميع فقرات الأبعاد الاربعة مقبولة احصائيا بناء على معيار قبول تشبع الفقرة وبعد وضع علاقات التباين المشترك تبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (12) مع تلك الموجودة في الجدول (17) تبين ان الأبعاد الاربعة لمتغير (الاستقامة التنظيمية) تعكس نموذجا هيكليا يتمتع بجودة مطابقة جيدة (Costello&Osborne,2005). وللتحقق من ان الفقرات في متغير الاستقامة التنظيمية تعكس بنية متغير متعدد الأبعاد كما ان معايير مطابقة النموذج الظاهرة في الشكل (12) توضح عند مقارنتها بجدول (15) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان الفقرات الممثلة للنموذج الهيكلية للمتغير يعكس بنية متعدد

الأبعاد وليس بعدا واحدا. كما يتبين من ذلك التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع نموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الاستقامة التنظيمية.



شكل ( 12 ) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستقامة التنظيمية

ويعرض الجدول ( 17 ) معنوية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (  $P < .001$  ) وقيمة ( C.R - النسبة الحرجة ).

جدول (17) تقديرات نموذج متغير الاستقامة التنظيمية

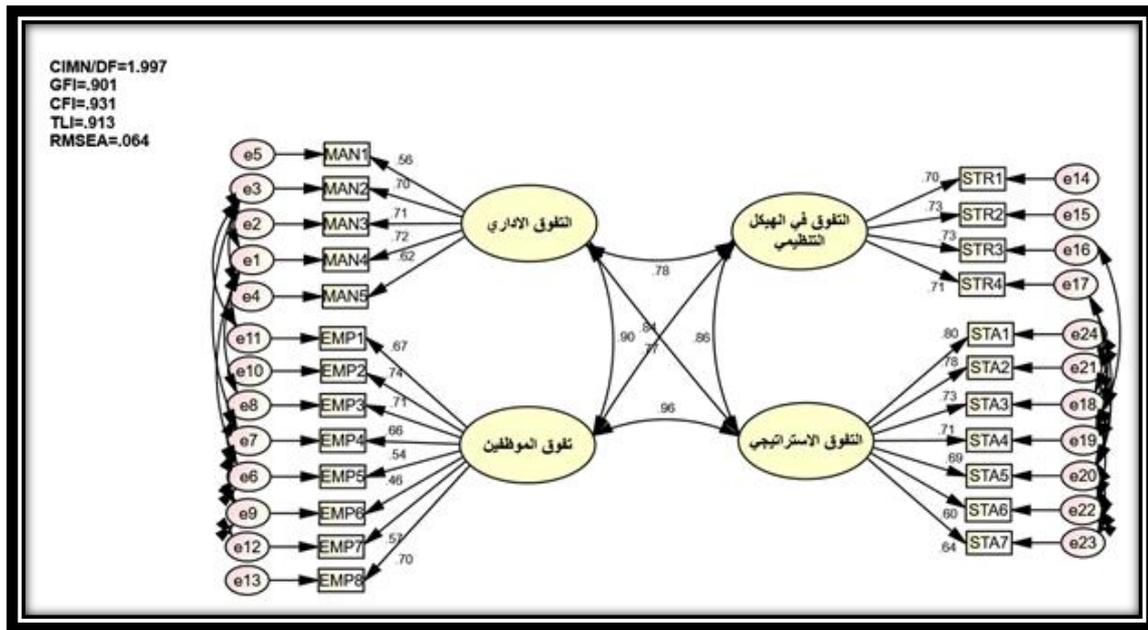
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الأبعاد	المسار	الفقرات
***	11.819	.087	1.023	.783	التفؤل	<---	OPT1
			1.000	.775	التفؤل	<---	OPT2
***	10.766	.086	.928	.711	التفؤل	<---	OPT3
***	7.951	.102	.809	.542	التعاطف	<---	SYM1
			1.000	.640	التعاطف	<---	SYM2
***	13.419	.088	1.182	.749	التعاطف	<---	SYM3
***	11.264	.119	1.345	.821	الثقة	<---	TRU1
			1.000	.633	الثقة	<---	TRU2
***	7.490	.134	1.000	.577	الثقة	<---	TRU3
			1.000	.789	التسامح	<---	TOL1
***	7.484	.085	.638	.552	التسامح	<---	TOL2

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التفوق التنظيمي

تم قياس متغير التفوق التنظيمي من خلال اربع أبعاد (التفوق الاداري، تفوق الموظفين، التفوق في الهيكل التنظيمي، التفوق الاستراتيجي). اذ يبين الشكل ( 13 )

ان قيم الاوزان المعيارية اعلى من نسبة (0.40) وهذا يؤكد أن جميع فقرات الأبعاد الاربعة مقبولة احصائيا بناء على معيار قبول تشبع الفقرة وبعد وضع علاقات التباين المشترك تبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (13) مع تلك الموجودة في الجدول (18) تبين ان أن الأبعاد الاربعة لمتغير (التفوق التنظيمي) تعكس نمودجا هيكليا يتمتع بجودة مطبقة جيدة (Costello&Osborne,2005)، وللتحقق من ان الفقرات في متغير التفوق التنظيمي تعكس بنية متغير متعدد الأبعاد كما ان معايير مطابقة النموذج الظاهرة في الشكل (13) توضح عند مقارنتها بجدول (15) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان الفقرات الممثلة للنموذج الهيكلية للمتغير يعكس بنية متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا. كما يتبين من ذلك التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع نموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التفوق التنظيمي.



شكل (13) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفوق التنظيمي

ويعرض الجدول (18) معنوية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلية والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (18) تقديرات نموذج متغير التفوق التنظيمي

المسار	الفقرات	الأبعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	MAN1	التفوق الاداري	.564	.731	.090	8.086	***
<---	MAN2	التفوق الاداري	.701	.942	.092	10.274	***
<---	MAN3	التفوق الاداري	.709	1.000			
<---	MAN4	التفوق الاداري	.720	1.118	.113	9.898	***
<---	MAN5	التفوق الاداري	.623	.912	.104	8.800	***
<---	EMP1	تفوق الموظفين	.666	.930	.100	9.266	***
<---	EMP2	تفوق الموظفين	.740	1.128	.111	10.154	***
<---	EMP3	تفوق الموظفين	.706	.949	.087	10.893	***
<---	EMP4	تفوق الموظفين	.656	1.000			
<---	EMP5	تفوق الموظفين	.539	.907	.115	7.859	***
<---	EMP6	تفوق الموظفين	.458	.714	.096	7.434	***
<---	EMP7	تفوق الموظفين	.571	.825	.102	8.121	***
<---	EMP8	تفوق الموظفين	.702	1.150	.118	9.716	***
<---	STR1	التفوق في الهيكل التنظيمي	.705	.937	.091	10.241	***
<---	STR2	التفوق في الهيكل التنظيمي	.731	1.000			
<---	STR3	التفوق في الهيكل التنظيمي	.725	1.057	.100	10.532	***
<---	STR4	التفوق في الهيكل التنظيمي	.706	1.012	.099	10.263	***
<---	STA1	التفوق الاستراتيجي	.802	1.199	.103	11.642	***
<---	STA2	التفوق الاستراتيجي	.785	1.013	.089	11.394	***
<---	STA3	التفوق الاستراتيجي	.735	1.030	.085	12.110	***
<---	STA4	التفوق الاستراتيجي	.707	1.000			
<---	STA5	التفوق الاستراتيجي	.695	1.079	.106	10.131	***
<---	STA6	التفوق الاستراتيجي	.597	.941	.108	8.738	***
<---	STA7	التفوق الاستراتيجي	.641	.917	.098	9.383	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### ثالثاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعتبر اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، وبعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله .وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفاء، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol &

54 : 2011 , Dennick كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على اجابات أفراد العينة ، والذي يمثل جذر كرونباخ الفا، اذ نلاحظ من الجدول (19) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.771-922) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (19) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	توجه الأفراد	0.82	0.90
	الانصاف	0.88	0.94
	تشارك السلطة	0.80	0.89
	الاهتمام بالاستدامة	0.77	0.88
	التوجيه الاخلاقي	0.82	0.90
	توضيح الدور	0.84	0.92
	النزاهة	0.81	0.90
	القيادة الاخلاقية	0.95	0.97
	التفاوض	0.81	0.90
2	التعاطف	0.73	0.85
	الثقة	0.75	0.87
	التسامح	0.70	0.84
	الاستقامة التنظيمية	0.90	0.85
	التفوق الاداري	0.78	0.88
3	تفوق الموظفين	0.86	0.93
	التفوق في الهيكل التنظيمي	0.81	0.90
	التفوق الاستراتيجي	0.89	0.94
	التفوق التنظيمي	0.94	0.97
	كرونباخ الفا للمقياس		<b>0.98</b>

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

## المبحث الثاني وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

### توطئة

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي) وأبعادها الفرعية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة، إذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة<sup>1</sup>، وقيم الانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية لل فقرات، استناداً إلى برامج التحليل الإحصائي المناسبة، وعلى النحو الآتي :

### أولاً- وصف وتشخيص متغير القيادة الاخلاقية

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الاخلاقية وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالآتي:-

#### أ. وصف وتشخيص بعد توجه الأفراد

يتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدهم توجه الأفراد الذي تم قياسه بست فقرات (*ORII-ORI6*)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (*3.503*) والانحراف المعياري (*1.1301*) والاهمية النسبية (*70%*)، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بحاجات موظفيها ومحاولة الاستماع لهم وتهيأت ظروف عمل مناسبة.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (مسؤولي المباشر يتعاطف معي عندما أواجه مشاكل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (*3.7037*) وبانحراف معياري بلغ (*1.04973*) وبأهمية نسبية بلغت (*74%*)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (مسؤولي المباشر يستغرق وقتاً للتواصل معي على المستوى الشخصي) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (*3.3086*) وبانحراف معياري بلغ (*1.26598*) وبأهمية نسبية بلغت (*66%*)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

<sup>1</sup> سيعتمد في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (1-5=4) من ثم المدى على عدد الفئات (5) ( $0.80=4/5$ )، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) وتكون الفئات كالاتي: (منخفض جداً 1-1.80)؛ منخفض 1.81-2.60؛ معتدل 2.61-3.40؛ مرتفع 3.41-4.20؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15)

الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لبعده توجه الأفراد

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.70	مرتفع	1.06939	3.5021	يهتم باتباعه وما يشعرون وكيف يتصرفون
3	.70	مرتفع	1.03801	3.5031	ينتبه لاحتياجاتي الشخصية
1	.74	مرتفع	1.04973	3.7037	يتعاطف معي عندما أواجه مشاكل
2	.71	مرتفع	1.25225	3.5720	يستغرق وقتاً للتحدث عن المشاعر المتعلقة بالعمل <sup>2</sup> R
5	.69	مرتفع	1.10526	3.4321	يهتم بتطويري على المستوى الشخصي
6	.66	معتدل	1.26598	3.3086	يستغرق وقتاً للتواصل معي على المستوى الشخصي R
-	.70	مرتفع	1.1301	3.503	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS).

#### ب. وصف وتشخيص بعد الانصاف

يتضح من الجدول (21) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الانصاف الذي تم قياسه بخمس فقرات (*FAI1-FAI5*) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (**3.1737**) والانحراف المعياري (**1.1935**) والاهمية النسبية (**63%**) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان المسؤولين في المستشفيات لا يحملون موظفيهم مسؤولية المشاكل وخصوصاً ما يخرج عن سيطرتهم واراقتهم فضلاً عن مساندة الموظفين الاخرين. وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (مسؤولي المباشر يتلاعب بالمرؤوسين) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (**3.4938**) وبانحراف معياري بلغ (**1.15483**) وبأهمية نسبية بلغت (**70%**) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (مسؤولي المباشر يحملني المسؤولية عن الأشياء التي ليست خطأي) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (**2.9712**) وبانحراف معياري بلغ (**1.22103**) وبأهمية نسبية بلغت (**59%**) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لبعده الانصاف

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.62	معتدل	1.16920	3.0947	يحملني المسؤولية عن المشاكل التي ليس لدي سيطرة عليها R
2	.65	معتدل	1.18213	3.2551	يحملني المسؤولية عن العمل الذي لم أكن أتحمم فيه R
5	.59	معتدل	1.22103	2.9712	يحملني المسؤولية عن الأشياء التي ليست خطأي R
4	.61	معتدل	1.24034	3.0535	يسعى لتحقيق نجاحه على حساب الآخرين R
1	.70	مرتفع	1.15483	3.4938	يتلاعب بالمرووسين R
-	.63	معتدل	1.1935	3.1737	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### ج. وصف وتشخيص بعد تشارك السلطة

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده تشارك السلطة الذي تم قياسه بخمس فقرات ( $SHA1-SHA6$ )، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.3012) والانحراف المعياري (1.1087) والاهمية النسبية (66%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة لديها اهتمام بإتاحة الفرصة لذوي الاختصاص بالمشاركة بالقرارات والتأثير فيها مما يعزز مجال العمل وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (لا يسمح للآخرين بالمشاركة في صنع القرار) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.3959) وبانحراف معياري بلغ (1.0111) وبأهمية نسبية بلغت (68%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدل على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يطلب المشورة من التابعين فيما يتعلق باستراتيجية المستشفى). على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.2922) وبانحراف معياري بلغ (1.22011) وبأهمية نسبية بلغت (66%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدل كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لبعده تشارك السلطة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.68	مرتفع	1.17728	3.3827	يسمح للتابعين ذوي الاختصاص في التأثير على القرارات الحاسمة.
1	.68	مرتفع	1.01111	3.3959	لا يسمح للآخرين بالمشاركة في صنع القرار R
6	.66	معتدل	1.22011	3.2922	يطلب المشورة من التابعين فيما يتعلق باستراتيجية المستشفى

5	.60	مرتفع	1.17128	3.0000	يعيد النظر في القرارات على اساس التوصيات المقدمة له
3	.69	مرتفع	1.08285	3.4362	يفوض المسؤوليات ذات التحديات للتابعين
4	.66	مرتفع	.98976	3.3004	يسمح لي بلعب دور رئيس في تحديد اهداف الاداء الخاصة بي
-	.66	مرتفع	1.1087	3.3012	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### د. وصف وتشخيص بعد الاهتمام بالاستدامة

يتضح من الجدول (23) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الاهتمام بالاستدامة الذي تم قياسه بأربع فقرات (*INT1-INT3*) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.4403) والانحراف المعياري (1.0350) والاهمية النسبية (69%)، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة ترغب في العمل بالشكل الذي لا يضر البيئة بشكل عام. وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تظهر الاهتمام بقضايا الاستدامة). على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.5021) وبانحراف معياري بلغ (0.95075) وبأهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (ترغب في العمل بطريقة صديقة للبيئة) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.4074) وبانحراف معياري بلغ (1.07693) وبأهمية نسبية بلغت (68%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

#### الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لبعد الاهتمام بالاستدامة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
ترغب في العمل بطريقة صديقة للبيئة.	3.4074	1.07693	مرتفع	.68	3
تظهر الاهتمام بقضايا الاستدامة.	3.5021	.95075	مرتفع	.70	1
تحفز على إعادة تدوير العناصر والمواد الممكن تدويرها.	3.4115	1.07728	مرتفع	.68	2
معدل البعد	3.4403	1.0350	مرتفع	.69	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### ح. وصف وتشخيص بعد التوجيه الاخلاقي

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده التوجيه الاخلاقي الذي تم قياسه بسبع فقرات (*MOR1-MOR7*)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.3933) والانحراف المعياري (1.0872) والاهمية النسبية (68%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة يقوم المسؤولون فيها بتوضيح قواعد السلوك المتعلقة بالأمانة والنزاهة في بيئة العمل فيها. وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (يوضح ارشادات النزاهة.) على أعلى وسط حسابي فقد بلغ (3.8025) وبانحراف معياري بلغ (0.99278) وبأهمية نسبية بلغت (67%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يضمن ان التابعين يتبعون قواعد النزاهة) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.0658) وبانحراف معياري بلغ (1.12255) وبأهمية نسبية بلغت (61%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (24) الإحصاءات الوصفية لبعده التوجيه الاخلاقي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.68	مرتفع	1.17845	3.3951	يشرح بوضوح قواعد السلوك المتعلقة بالنزاهة
2	.71	مرتفع	1.12869	3.5432	يشرح ما هو متوقع من التابعين من حيث التصرف بنزاهة.
1	.76	مرتفع	.99278	3.8025	يوضح ارشادات النزاهة
7	.61	معتدل	1.12255	3.0658	يضمن ان التابعين يتبعون قواعد النزاهة.
4	.67	معتدل	1.01490	3.3498	يوضح العواقب المحتملة للسلوك غير الاخلاقي المحتمل من قبل التابعين.
5	.66	معتدل	1.05445	3.3004	يحفز على مناقشة قضايا النزاهة بين التابعين
6	.66	معتدل	1.11834	3.2963	يثني على التابعين الذين يتصرفون وفقاً لقواعد السلوك النزاهة
-	.68	معتدل	1.0872	3.3933	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### خ. وصف وتشخيص بعد توضيح الدور

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده توضيح الدور الذي تم قياسه بسبع فقرات (*EXP1-EXP4*) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد

(3.4424) والانحراف المعياري (1.0554) والاهمية النسبية (69%)، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة يقوم المسؤولون فيها بوضوح ما يتوقعوه من الموظفين ضمن مجال عملهم وتشجيعهم على انجاز الاعمال وفقاً للأولويات. وقد حصلت الفقرة الرابع التي محتواها (يوضح من هو المسؤول عن كل عمل.) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.5432) وبانحراف معياري بلغ (1.02509) وبأهمية نسبية بلغت (71%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة،

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يشرح ما هو متوقع مني ومن كل عضو في المجموعة) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.3045) وبانحراف معياري بلغ (1.12350) وبأهمية نسبية بلغت (66%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لبعد توضيح الدور

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.69	مرتفع	1.10947	3.4403	يشير إلى توقعات الأداء لكل عضو في المجموعة.
4	.66	معتدل	1.12350	3.3045	يشرح ما هو متوقع مني ومن كل عضو في المجموعة.
2	.70	مرتفع	.96352	3.4815	يوضح الاولويات في العمل
1	.71	مرتفع	1.02509	3.5432	يوضح من هو المسؤول عن كل عمل.
-	.69	مرتفع	1.0554	3.4424	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### خ. وصف وتشخيص بعد النزاهة

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد النزاهة الذي تم قياسه بسبع فقرات ( $INI-IN4$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.3508) والانحراف المعياري (1.1062) والاهمية النسبية (67%)، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة يقوم المسؤولون فيها بالإيفاء بوعودهم لخلق بيئة يسودها الامان الوظيفي. وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (يفي بوعوده..) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.4979) وبانحراف معياري بلغ (1.06552) وبأهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه

الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يمكن الاعتماد عليه لأنه يحترم التزاماته.) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.1770) وبانحراف معياري بلغ (1.15956) وبأهمية نسبية بلغت (64%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لبعده النزاهة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
يفي بوعوده.	3.4979	1.06552	مرتفع	.70	1
يمكن الوثوق به للقيام بالأشياء التي يقولها.	3.3374	1.13968	معتدل	.67	3
يمكن الاعتماد عليه لأنه يحترم التزاماته.	3.1770	1.15956	معتدل	.64	4
يحافظ دائماً على كلامه.	3.3909	1.05990	معتدل	.68	2
معدل البعد	3.3508	1.1062	معتدل	.67	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاخلاقية اجمالياً ، يظهر الجدول (27) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاخلاقية والذي يقاس بسبع أبعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.3721) وبلغ الانحراف المعياري (1.1023) وبلغت الاهمية النسبية (67%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى ان متغير القيادة الاخلاقية قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على ان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة تهتم بالقيادة الاخلاقية على مستوى توجه الأفراد، والانصاف، وتشارك السلطة، والاهتمام بالاستدامة، والتوجيه الاخلاقي، ووضوح الدور، والنزاهة. اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد القيادة الاخلاقية الفرعية ميدانياً على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (توجه الأفراد، توضيح الدور، والاهتمام بالاستدامة، والتوجيه الاخلاقي، والنزاهة، وتشارك السلطة، والانصاف) على التوالي حسب اجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (27) .

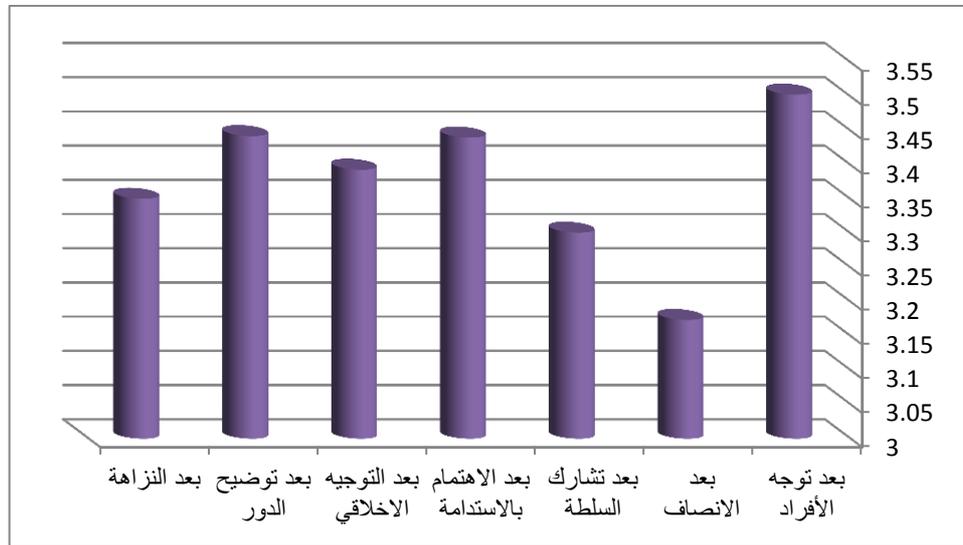
الجدول (27) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاخلاقية بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
بعد توجه الأفراد	3.503	1.1301	مرتفع	.70	1
بعد الانصاف	3.1737	1.1935	معتدل	.63	7

6	.66	مرتفع	1.1087	3.3012	بعد تشارك السلطة
3	.69	مرتفع	1.0350	3.4403	بعد الاهتمام بالاستدامة
4	.68	معتدل	1.0872	3.3933	بعد التوجيه الاخلاقي
2	.69	مرتفع	1.0554	3.4424	بعد توضيح الدور
5	.67	معتدل	1.1062	3.3508	بعد النزاهة
--	.67	معتدل	1.1023	3.3721	المعدل العام لمتغير القيادة الاخلاقية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (14) ترتيب أبعاد القيادة الاخلاقية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة.



الشكل (14) : التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الاخلاقية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### ثانياً- وصف وتشخيص متغير الاستقامة التنظيمية

يتضمن وصف وتشخيص متغير الاستقامة التنظيمية وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

#### أ. وصف وتشخيص بعد التفاؤل

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده التفاؤل الذي تم قياسه بثلاث فقرات (OPT1-OPT3) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.5364) والانحراف المعياري (1.0571) والاهمية النسبية (71%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان اعضاء

ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة لديها تفاؤل بالنجاح عندما تكون هناك تحديات كبيرة في العمل. وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يرتبط الإحساس بالهدف العميق بما نقوم به في المستشفى ) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.6831) وبانحراف معياري بلغ (1.06910) وبأهمية نسبية بلغت (74%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (نحن ملتزمون بالأعمال التطوعية في هذه المستشفى ، فضلا عن القيام بعمل جيد.) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.4486) وبانحراف معياري بلغ (1.04468) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (28) الاحصاءات الوصفية لبعء التفاؤل

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.70	مرتفع	1.05749	3.4774	نحن متفائلون بأننا سننجح ، حتى عندما نواجه تحديات كبيرة
3	.69	مرتفع	1.04468	3.4486	نحن ملتزمون بالأعمال التطوعية في هذه المستشفى ، فضلا عن القيام بعمل جيد
1	.74	مرتفع	1.06910	3.6831	يرتبط الإحساس بالهدف العميق بما نقوم به في المستشفى
	.71	مرتفع	1.0571	3.5364	المعدل للبعء

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### ب. وصف وتشخيص بعء التعاطف

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء التعاطف الذي تم قياسه بثلاث فقرات ( $SYM_1-SYM_3$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.5432) والانحراف المعياري (1.0759) والاهمية النسبية (64%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تشجع سلوك التعاطف لأشاعته في بيئة العمل. وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (سلوك التعاطف شائع في المستشفى) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.7984) وبانحراف معياري بلغ (1.04668) وبأهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تتميز هذه المستشفى بالعديد من الأفعال المعبرة عن الاهتمام بالآخرين.) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.2840)

وبانحراف معياري بلغ (1.08599) وبأهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلا كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (29) الاحصاءات الوصفية لبعده التعاطف

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.70	مرتفع	1.04668	3.7984	سلوك التعاطف شائع في المستشفى
3	.70	معتدل	1.08599	3.2840	تتميز هذه المستشفى بالعديد من الأفعال المعبرة عن الاهتمام بالآخرين
2	.60	مرتفع	1.09508	3.5473	توجد العديد من حالات التعاطف والتأخي بين كافة التابعين في هذه المستشفى
	.64	مرتفع	1.0759	3.5432	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### ج. وصف وتشخيص بعد الثقة

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الثقة الذي تم قياسه بتسع فقرات ( $TRU_1-TRU_3$ ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.3196) والانحراف المعياري (0.0486) والاهمية النسبية (66%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يبين وجود ثقة ما بين الموظفين داخل المستشفيات، وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يتم التعامل مع الموظفين بلطف واحترام واهتمام في هذه المستشفى) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.4979) وبانحراف معياري بلغ (1.00155) وبأهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يثق الموظفين في قيادة هذه المستشفى ) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.1770) وبانحراف معياري بلغ (1.10107) وبأهمية نسبية بلغت (64%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلا كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (30) الاحصاءات الوصفية لبعده الثقة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.66	معتدل	1.04329	3.2840	يثق الموظفين ببعضهم البعض في هذه المستشفى
1	.70	مرتفع	1.00155	3.4979	يتم التعامل مع الموظفين بلطف واحترام واهتمام في هذه المستشفى
3	.64	معتدل	1.10107	3.1770	يثق الموظفين في قيادة هذه المستشفى
-	.66	معتدل	1.0486	3.3196	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### د. وصف وتشخيص بعد التسامح

يتضح من الجدول (31) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده التسامح الذي تم قياسه بفقرتين ( $TOL_1 - TOL_9$ ) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.5309) والانحراف المعياري (0.9636) والاهمية النسبية (71%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة تشجع موظفيها على التعلم من الاخطاء التي يتعرضون لها في العمل.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تعتبر هذه المستشفى متسامحة ومتعاطفة مع الموظفين فيها) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.7366) وبانحراف معياري بلغ (0.91621) وبأهمية نسبية بلغت (75%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (نحاول أن نتعلم من أخطائنا في العمل ، وبالتالي يتم التغاضي عن السهو بسرعة.) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.3251) وبانحراف معياري بلغ (1.01093) وبأهمية نسبية بلغت (67%).

الجدول (31) الاحصاءات الوصفية لبعده التسامح

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.67	معتدل	1.01093	3.3251	نحاول أن نتعلم من أخطائنا في العمل ، وبالتالي يتم التغاضي عن السهو بسرعة
1	.75	مرتفع	.91621	3.7366	تعتبر هذه المستشفى متسامحة ومتعاطفة مع الموظفين فيها
-	71	مرتفع	0.9636	3.5309	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية اجمالياً، فقد يظهر الجدول (32) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.4825) وبلغ الانحراف المعياري (1.0363) وبلغت الاهمية النسبية (70%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى ان متغير الاستقامة التنظيمية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الأفراد المبحوثين ، مما يدل على ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام تعزيز ادراك التدريسين بوجود الاستقامة التنظيمية لهم من قبل ادارة المستشفيات مما يحفزهم لتقديم افضل ما

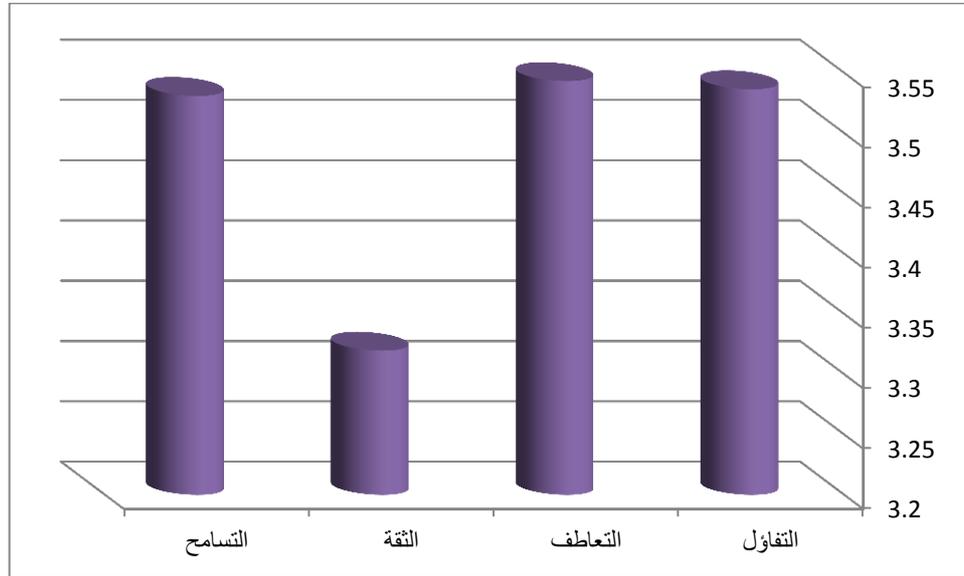
يستطيعون. أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الاستقامة التنظيمية الفرعية ميدانياً على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التعاطف، والتفاؤل، والتسامح، والثقة) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (32) .

الجدول (32) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
التفاؤل	3.5364	1.0571	مرتفع	.71	2
التعاطف	3.5432	1.0759	مرتفع	.64	1
الثقة	3.3196	1.0486	معتدل	.66	4
التسامح	3.5309	0.9636	مرتفع	71	3
المعدل العام لمتغير الاستقامة التنظيمية	3.4825	1.0363	مرتفع	.70	--

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (15) ترتيب أبعاد الاستقامة التنظيمية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة.



الشكل (15) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الاستقامة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### ثانياً- وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي

يتضمن وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي وصف، وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلياً، ومن ثم وصف، وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالآتي:-

#### أ. وصف وتشخيص بعد التفوق الاداري

يتضح من الجدول (33) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده التفوق الاداري الذي تم قياسه بثلاث فقرات (MANI-MAN5) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.3959) والانحراف المعياري (1.0429) والاهمية النسبية (68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان اعضاء ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة لديها فناعة بوجود تمكن لدى مستشفاهم من تحقيق الفاعلية التنظيمية وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تتمكن إدارة المستشفى من تحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل ممتاز) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.6173) وبانحراف معياري بلغ (0.96082) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تتميز ادارة المستشفى بقدرتها على مواجهة الأزمات) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.0247) وبانحراف معياري بلغ (1.14965) وبأهمية نسبية بلغت (60%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (33) الاحصاءات الوصفية لبعده التفوق الاداري

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.72	مرتفع	.96082	3.6173	تتمكن إدارة المستشفى من تحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل ممتاز
4	.68	معتدل	1.00338	3.3868	توفر ادارة المستشفى باستمرار فرص الانصاف.
2	.70	مرتفع	1.04578	3.5185	تقدر ادارة المستشفى بشدة الانفتاح وتقبل التغيير.
5	.60	معتدل	1.14965	3.0247	تتميز ادارة المستشفى بقدرتها على مواجهة الأزمات
3	.69	مرتفع	1.08641	3.4321	تنفذ الادارة العمل من خلال المشاركة وتفاعل الموظفين
-	.68	معتدل	1.0429	3.3959	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

**ب. وصف وتشخيص بعد تفوق الموظفين**

يتضح من الجدول (34) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده تفوق الموظفين الذي تم قياسه بثمان فقرات (*EMP1-EMP8*) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (**3.4547**) والانحراف المعياري (**1.0598**) والاهمية النسبية (69%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان اعضاء ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة لديها ينفذون واجباتهم بروح معنوية عالية وحماس لتحقيق اهدافهم الاساسية وقد حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (تطور المستشفى باستمرار معايير لتقييم أداء الموظفين.) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (**3.8025**) وبانحراف معياري بلغ (**1.00519**) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثامنة التي محتواها (تولي المستشفى اهتماماً كبيراً لتطوير الموارد البشرية.) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (**3.0453**) وبانحراف معياري بلغ (**1.14000**) وبأهمية نسبية بلغت (61%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (34) الاحصاءات الوصفية لمتغير تفوق الموظفين

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
7	.67	معتدل	.97559	3.3374	ينفذ موظفو المستشفى واجباتهم بروح معنوية عالية وحماس.
5	.70	مرتفع	1.06139	3.4774	يمتلك موظفو المستشفى قدرات ذهنية ممتازة.
3	.71	مرتفع	.93711	3.5309	يتمتع موظفو المستشفى بإمكانيات كافية ملحوظة.
4	.70	مرتفع	1.06158	3.4897	من المقبول ان يواجه موظفو المستشفى عقبات دون شكوى
6	.68	مرتفع	1.18010	3.4156	يحقق موظفو المستشفى أهدافهم من خلال المشاركة.
2	.71	مرتفع	1.11781	3.5391	تخضع اختيار الموظفين الجدد في هذه المستشفى إلى معايير الخبرة والكفاءة والتأهيل.
1	.76	مرتفع	1.00519	3.8025	تطور المستشفى باستمرار معايير لتقييم أداء الموظفين.
8	.61	معتدل	1.14000	3.0453	تولي المستشفى اهتماماً كبيراً لتطوير الموارد البشرية.
-	.69	مرتفع	1.0598	3.4547	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### ج. وصف وتشخيص بعد التفوق في الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول (35) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده التفوق في الهيكل التنظيمي الذي تم قياسه بأربع فقرات (*STR1-STR4*) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.3354) والانحراف المعياري (1.0810) والاهمية النسبية (67%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة تحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وفك الازدواج بين الاقسام. وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (هيكل المستشفى مرناً وقابل للتطوير والتكيف) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.4650) وبانحراف معياري بلغ (1.11053) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الثاني التي محتواها (يحدد هيكل المستشفى بوضوح العلاقات بين مختلف مستويات التنظيم ، وكذلك بين الاقسام والوحدات الإدارية.) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.2634) وبانحراف معياري بلغ (1.05850) وبأهمية نسبية بلغت (65%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (35) الاحصاءات الوصفية لمتغير تفوق في الهيكل التنظيمي

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
يحدد هيكل المستشفى بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية	3.3292	1.02784	معتدل	.67	2
يحدد هيكل المستشفى بوضوح العلاقات بين مختلف مستويات التنظيم ، وكذلك بين الاقسام والوحدات الإدارية.	3.2634	1.05850	معتدل	.65	4
يسهل هيكل المستشفى الاتصالات المزدوجة بين الأقسام والوحدات الإدارية.	3.2840	1.12707	معتدل	.66	3
هيكل المستشفى مرناً وقابل للتطوير والتكيف.	3.4650	1.11053	مرتفع	.69	1
معدل البعد	3.3354	1.0810	معتدل	.67	-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### د. وصف وتشخيص بعد التفوق الاستراتيجي

يتضح من الجدول (36) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده التفوق الاستراتيجي الذي تم قياسه بسبع فقرات (*STAI-ST A7*) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.3798) والانحراف المعياري (1.0837) والاهمية النسبية (67%) ، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة تضع اهداف شاملة

ومتكاملة وقابلة للتحقيق. وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تدرك المستشفى ان عليها تحقيق ارتباط قوي بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.5309) وبانحراف معياري بلغ (1.05715) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (تتركز الجهود في هذه المستشفى دائماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.1070) وبانحراف معياري بلغ (1.17343) وبأهمية نسبية بلغت (62%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (36) الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	.67	معتدل	1.11575	3.3498	تعد أهداف المستشفى شاملة ومتكاملة.
2	.70	مرتفع	.96365	3.4897	تطور المستشفى رسالتها واهدافها وفقاً للتغيرات البيئية.
1	.71	مرتفع	1.04944	3.5309	تدرك المستشفى ان عليها تحقيق ارتباط قوي بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
3	.69	مرتفع	1.05715	3.4650	ينبنى مسؤولو ادارة المستشفى التفكير الاستراتيجي بمساعدة القيادة الاستراتيجية الفاعلة.
6	.66	معتدل	1.15816	3.3169	توجد في هذه المستشفى استراتيجيه مؤسسية شاملة.
7	.62	معتدل	1.17343	3.1070	تتركز الجهود في هذه المستشفى دائماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
4	.68	معتدل	1.06848	3.3992	تعمل ادارة المستشفى جاهدة للحفاظ على الميزة التنافسية.
-	.67	معتدل	1.0837	3.3798	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي اجمالياً، فقد يظهر الجدول (37) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.3915) وبلغ الانحراف المعياري (1.0669) و بلغت الاهمية النسبية (68%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى ان متغير التفوق التنظيمي قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الأفراد المبحوثين ، مما يدل على ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بالتفوق الادري، وتفوق الموظفين والهيكلة التنظيمي، والتفوق الاستراتيجي. اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد التفوق التنظيمي الفرعية ميدانياً على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة

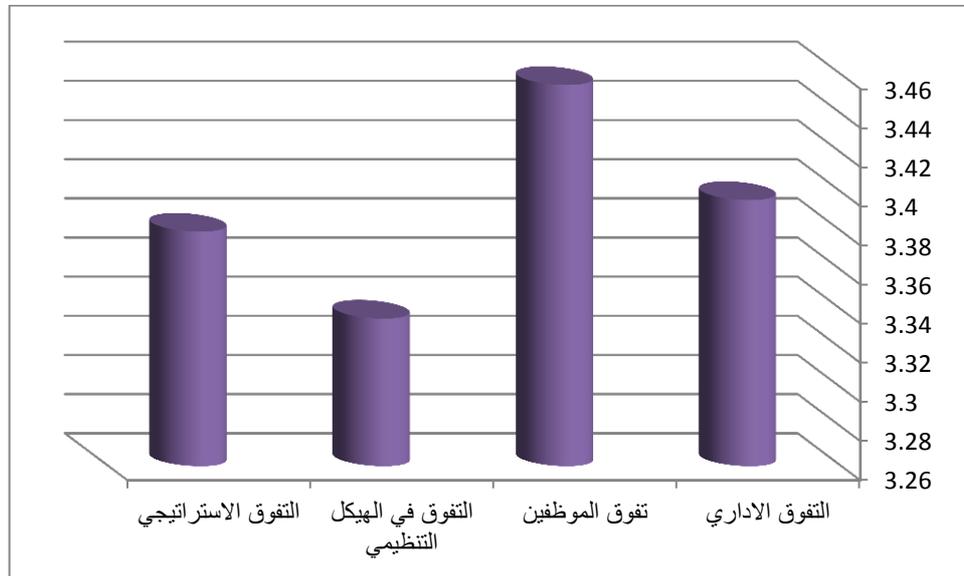
الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (تفوق الموظفين، التفوق الاداري، التفوق الاستراتيجي، التفوق في الهيكل التنظيمي) على التوالي حسب اجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (37) .

الجدول (37) الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
التفوق الاداري	3.3959	1.0429	معتدل	.68	2
تفوق الموظفين	3.4547	1.0598	مرتفع	.69	1
التفوق في الهيكل التنظيمي	3.3354	1.0810	معتدل	.67	4
التفوق الاستراتيجي	3.3798	1.0837	معتدل	.67	3
المعدل العام لمتغير التفوق التنظيمي	3.3915	1.0669	معتدل	.68	--

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (16) ترتيب أبعاد التفوق التنظيمي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة.



الشكل (13) : التمثيل البياني لفقرات متغير التفوق التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## المبحث الثالث

## اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الاول منهما يهتم بإجراءات الوصف الإحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (القيادة الاخلاقية، الاستقامة التنظيمية، التفوق التنظيمي) في حين يهتم الاجراء الإحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج الوسيط والذي يتضمن تأثيرات مباشرة وتأثيرات وسيطة تمكن الباحثة من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج الوسيط المختبر، وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الإحصائي ل تحقيق الإجراءات هي: (Spss.V.25, Amos V23, Excel) سيتم من خلالها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد دور وسيط فضلا عن اختبار التأثير المباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر، اذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عده سواء كانت متغيرات مستقلة ام تابعة (معتمدة)، فضلا عن امكانية تعاملها مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة، وهي بذلك تمكن الباحثة من تخمين طبيعة لعلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة وغير مقاسة (الكامنة) اذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجه وغير موجه فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة وغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al , 2020: 6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن

استخدام النمذجة لاحد الاختبارات أعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الإحصائي ، وفيما يلي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث.

### أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### اولا- فرضية الارتباط الرئيسة الأولى :

تحدد فرضية الارتباط الرئيسة الأولى باستكشاف مستوى الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (القيادة الاخلاقية) بأبعاده ومتغير (التفوق التنظيمي).

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية أعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (القيادة الاخلاقية) وممثلا بأبعاده (توجه الأفراد، الانصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) ومتغير (التفوق التنظيمي). ويظهر الجدول (38) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير القيادة الاخلاقية وأبعاده ومتغير التفوق التنظيمي. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة ، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الإحصائي ة دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (\*\*\*) سيتم النظر إلى قيمة معامل الارتباط إلى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (38) :

الجدول ( 38 ) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

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

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

استنادا إلى القاعدة أعلاه يبين جدول (39) ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية، اذ يبين الجدول (39) ان هناك ارتباط طردي بنسبة قوية بين توافر (القيادة الاخلاقية) بأبعاده (توجه الأفراد، الانصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (\*\*.942). وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط يمكنها من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية كاعتماد النزاهة في انجاز الاعمال وتحقيق الانصاف بين جميع مستوياتها الوظيفية والاهتمام بالاستدامة مواردها في المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط من التأثير في مستوى عملها وتحقيق التفوق التنظيمي، وبناء على ما سبق فان النتائج أعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة الاخلاقية) بأبعاده ومتغير (التفوق التنظيمي) ضمن حيز المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

جدول (39) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاخلاقية بأبعاده التفوق التنظيمي

		توجه الأفراد	الانصاف	تشارك السلطة	الاهتمام بالاستدامة	التوجيه الاخلاقي	توضيح الدور	النزاهة	القيادة الاخلاقية
توجه الأفراد	Pearson Correlation	1	.720**	.656**	.600**	.580**	.622**	.521**	.807**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
الانصاف	Pearson Correlation	.720**	1	.752**	.652**	.582**	.572**	.462**	.822**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
تشارك السلطة	Pearson Correlation	.656**	.752**	1	.747**	.705**	.669**	.549**	.869**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
الاهتمام بالاستدامة	Pearson Correlation	.600**	.652**	.747**	1	.706**	.707**	.623**	.863**
	Sig. (2-	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000

	tailed)								
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
التوجه الاخلاقي	Pearson Correlation	.580**	.582**	.705**	.706**	1	.727**	.614**	.834**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
توضيح الدور	Pearson Correlation	.622**	.572**	.669**	.707**	.727**	1	.727**	.861**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
النزاهة	Pearson Correlation	.521**	.462**	.549**	.623**	.614**	.727**	1	.772**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
التفوق التنظيمي	Pearson Correlation	.665**	.643**	.829**	.812**	.872**	.875**	.820**	.942**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

### 1- اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى :

تهتم الفرضية الفرعية الأولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد توجه الأفراد ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد توجيه الأفراد ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول ( 39 ) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توجه الأفراد ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*.665). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد توجه الأفراد ومتغير التفوق التنظيمي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) .

ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي ان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط متجه نحو الاهتمام بحاجات موظفيها والنظر في مشاكلهم سيؤدي إلى تعزيز التفوق التنظيمي، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط ايجابي معنوي بين بعد توجه الأفراد ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي التي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول (39) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.643) وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت أنها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (38)، ويمكن تفسير هذا الارتباط ايجابي بين بعد الأنصاف ومتغير التفوق التنظيمي بأن ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط يعززون في موظفيهم الاستقلالية وان ما يحدث في بيئة العمل يعد جزءاً من مجريات العمل مما يخلق توجهها عملياً لدى الموظفين للسعي لتحقيق التفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط ايجابي معنوي بين بعد الانصاف ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي) إذ يبين جدول (39) تحقق علاقة ارتباط ذات

دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.829). وأن هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الطردية المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي بأن ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تقوم بعملية تفويض صلاحيات وامكانية الاستفادة من اراء الأفراد فيها، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط ايجابي معنوي بين بعد تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول (39) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.812). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الايجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38)

ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردية بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي بان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تعتقد بان تزايد مستوى الاهتمام بالاستدامة سيؤدي إلى مزيد من التفوق التنظيمي ضمن النموذج المختبر. وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية

الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تهتم الفرضية الفرعية الخامسة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول ( 39) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.872). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الايجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير التفوق التنظيمي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير التفوق التنظيمي بان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تعتقد بان تزايد مستوى الاهتمام بالتوجيه الاخلاقي سيؤدي إلى مزيد من التفوق التنظيمي ضمن النموذج المختبر، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الخامسة المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تهتم الفرضية الفرعية السادسة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد توضيح الدور ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد توضيح الدور ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول ( 39) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توضيح الدور ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.875). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها

وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت أنها (0.000) وبناء على النتيجة أعلاه فإن قوة الارتباط الإيجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد توضيح الدور ومتغير التفوق التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردى بين بعد توضيح الدور ومتغير التفوق التنظيمي بأن إدارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تعتقد بأن وجود معرفة بأولويات العمل يوفر فرصة لزيادة التفوق التنظيمي ضمن النموذج المختبر، وبناء على النتائج أعلاه فإنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية السادسة المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد توضيح الدور ضمن متغير القيادة الأخلاقية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

#### 7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

تهتم الفرضية الفرعية السابعة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد النزاهة ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد النزاهة ومتغير التفوق التنظيمي) إذ يبين جدول (39) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد النزاهة ومتغير التفوق التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.820). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت أنها (0.000) وبناء على النتيجة أعلاه فإن قوة الارتباط الإيجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد النزاهة ومتغير التفوق التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (38)، ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردى بين بعد النزاهة ومتغير التفوق التنظيمي بأن المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط يمتاز المسؤولون فيها يمكن الوثوق بهم لأنهم يحترمون التزاماتهم والذي يرتبط بزيادة التفوق التنظيمي ضمن النموذج المختبر، وبناء على النتائج أعلاه فإنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية السابعة المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد النزاهة ضمن متغير القيادة الأخلاقية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

**ثانيا. الفرضية الرئيسة الثانية:**

تحدد فرضية الارتباط الرئيسة الثانية باستكشاف مستوى الارتباط الطردي بين متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (الاستقامة التنظيمية) بأبعاده ومتغير (التفوق التنظيمي) إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية أعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط الطردي بين متغير (الاستقامة التنظيمية) وممثلا بأبعاده (النفاؤل، والتعاطف، والثقة، والتسامح) ومتغير (التفوق التنظيمي). ويظهر الجدول (40) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير الاستقامة التنظيمية وأبعاده ومتغير التفوق التنظيمي. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الإحصائي ة دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (\*\*\*) واستنادا إلى قاعدة مستوى قوة الارتباط يبين جدول (38) ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية، إذ يبين الجدول (40) ان هناك ارتباط طردي قوي بين توافر (الاستقامة التنظيمية) بأبعاده والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (\*\*\*)0.823. وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، إذ تفسر هذه النتيجة ان الالتزام بالاستقامة التنظيمية من قبل ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط سيحدث اثرا طرديا يعزز التفوق التنظيمي لكن بنسبة قوية، وبناء على سبق فان النتائج أعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الثانية المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (الاستقامة التنظيمية) بأبعاده ومتغير (التفوق التنظيمي) ضمن حيز المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

جدول (40) مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها وبين التفوق التنظيمي

Correlations						
		التفاؤل	التعاطف	الثقة	التسامح	الاستقامة التنظيمية
التفاؤل	Pearson Correlation	1	.760**	.572**	.570**	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243
التعاطف	Pearson Correlation	.760**	1	.684**	.599**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243
الثقة	Pearson Correlation	.572**	.684**	1	.624**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	243	243	243	243	243
التسامح	Pearson Correlation	.570**	.599**	.624**	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	243	243	243	243	243
التفوق التنظيمي	Pearson Correlation	.663**	.730**	.754**	.658**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تهتم الفرضية الفرعية الأولى باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد التفاؤل ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد التفاؤل ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول (40) تحقق علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد التفاؤل ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*.663) وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (.Sig) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الطردي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد التفاؤل ومتغير التفوق التنظيمي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) اذ تبين النتيجة أعلاه ان العاملين في المستشفيات الأهلية

في منطقة الفرات الأوسط كلما اعتقدوا بانهم قادرون على النجاح كلما عزز ذلك مستوى التفوق التنظيمي، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط ايجابي معنوي بين بعد التفاؤل ضمن متغير الاستقامة التنظيمية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد التعاطف ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد التعاطف ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول (40) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التعاطف ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*.730). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد التعاطف ومتغير التفوق التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير ذلك بان ارتفاع السلوكيات المعبرة عن الاهتمام بالأخرين سينعكس على صحة العمل ودقة انجازه وبالتالي يؤثر في تعزيز مستوى التفوق التنظيمي وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد التعاطف ضمن متغير الاستقامة التنظيمية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد الثقة ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد الثقة ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول (40) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الثقة ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*.754). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة

بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig). التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الطردي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الثقة ومتغير التفوق التنظيمي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير بان وجود الثقة بين الأفراد في مكان العمل من جهة وبينهم وبين الادارة من جهة اخرى يرتبط بشكل جيد بتحقيق التفوق التنظيمي، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الثقة ضمن متغير الاستقامة التنظيمية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد التسامح ومتغير التفوق التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد التسامح ومتغير التفوق التنظيمي) اذ يبين جدول (04) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد التسامح ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.658). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (5%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (95%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig). التي ظهرت انها (0.012). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الطردي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد التسامح ومتغير التفوق التنظيمي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) وهذا يعني ان مستوى التسامح المتحقق في المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط يرتبط بتحقيق مستوى جيد من التفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط ايجابي معنوي بين بعد التسامح ضمن متغير الاستقامة التنظيمية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي.

#### ثالثا. فرضية الرئيسية الثالثة :

تحدد فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة باستكشاف مستوى الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (القيادة الاخلاقية) بأبعاده ومتغير (الاستقامة التنظيمية)).

يبين جدول (41) ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، اذ يبين الجدول (41) ان هناك ارتباط طردي بنسبة قوية بين توافر (القيادة الاخلاقية) بأبعاده (توجه الأفراد، الانصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) والمتغير المعتمد (الاستقامة التنظيمية)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (\*0.894) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط يمكنها من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية كالتوجه الاخلاقي وتوجه الأفراد والاهتمام باستدامة مواردها في المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط من التأثير في مستوى عملها وتحقيق الاستقامة التنظيمية، وبناء على سبق فان النتائج أعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة الاخلاقية) بأبعاده ومتغير (الاستقامة التنظيمية) ضمن حيز المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

جدول (41) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاخلاقية بأبعادهما الاستقامة التنظيمية

Correlations									
		توجه الأفراد	الانصاف	تشارك السلطة	الاهتمام بالاستدامة	التوجه الاخلاقي	توضيح الدور	النزاهة	القيادة الاخلاقية
توجه الأفراد	Pearson Correlation	1	.720**	.656**	.600**	.580**	.622**	.521**	.807**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
الانصاف	Pearson Correlation	.720**	1	.752**	.652**	.582**	.572**	.462**	.822**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
تشارك السلطة	Pearson Correlation	.656**	.752**	1	.747**	.705**	.669**	.549**	.869**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
الاهتمام بالاستدامة	Pearson Correlation	.600**	.652**	.747**	1	.706**	.707**	.623**	.863**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000

	N	243	243	243	243	243	243	243	243
التوجه الاخلاقي	Pearson Correlation	.580**	.582**	.705**	.706**	1	.727**	.614**	.834**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
توضيح الدور	Pearson Correlation	.622**	.572**	.669**	.707**	.727**	1	.727**	.861**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
النزاهة	Pearson Correlation	.521**	.462**	.549**	.623**	.614**	.727**	1	.772**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243
الاستقامة التنظيمية	Pearson Correlation	.868**	.775**	.763**	.731**	.725**	.721**	.627**	.894**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

### 1- اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى :

تهتم الفرضية الفرعية الأولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد توجيه الأفراد ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد توجه الأفراد ومتغير الاستقامة التنظيمية) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توجيه الأفراد ومتغير الاستقامة التنظيمية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*.868). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد توجه الأفراد ومتغير الاستقامة التنظيمية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (37) ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردية ان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرا8 الأوسط متجه نحو تطوير الأفراد سيؤدي إلى تعزيز الاستقامة التنظيمية، وبناء على النتائج أعلاه فأنها

تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط إيجابي معنوي بين بعد توجه الأفراد ضمن متغير القيادة الأخلاقية والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد الانصاف ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد الانصاف ومتغير الاستقامة التنظيمية) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.775). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد الانصاف الاستقامة التنظيمية وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (38)، ويمكن تفسير هذا الارتباط الإيجابي بين بعد الانصاف ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تعزز في بيئتها عدم التحكم بموظفيها مما يحقق الاستقامة التنظيمية، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط إيجابي معنوي بين بعد الانصاف ضمن متغير القيادة الأخلاقية والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.763). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة

الارتباط الطردي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية بأن ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تستشير موظفيها في بعض الامور مما يعزز ظهور الاستقامة التنظيمية لديهم، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط ايجابي معنوي بين بعد تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.731). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الايجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38)، ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تعتقد بان تزايد مستوى الاهتمام بالاستدامة سيؤدي إلى مزيد من الاستقامة التنظيمية ضمن النموذج المختبر، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسة الرابعة والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية.

**5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

تهتم الفرضية الفرعية الخامسة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*.725). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الايجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تعتقد بان توضيح اساس العمل الصحيح في بيئتها سيؤدي إلى مزيد من التفوق التنظيمي ضمن النموذج المختبر، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الخامسة المشتقة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية.

**6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:**

تهتم الفرضية الفرعية السادسة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*.721). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الايجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد

توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تعتقد بان توضيح دور كل موظف في المستشفيات فرصة لزيادة الاستقامة التنظيمية ضمن النموذج المختبر ،وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية السادسة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد توضيح الدور ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية.

#### 7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

تهتم الفرضية الفرعية السابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبه ومعنوية بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.627). وان هذه القيمة الإحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط الايجابي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (38) ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية بان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط يمتاز المسؤولون فيها بتنفيذ وعودهم تجاه موظفيهم بزيادة الاستقامة التنظيمية ضمن النموذج المختبر. وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية السابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد النزاهة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية.

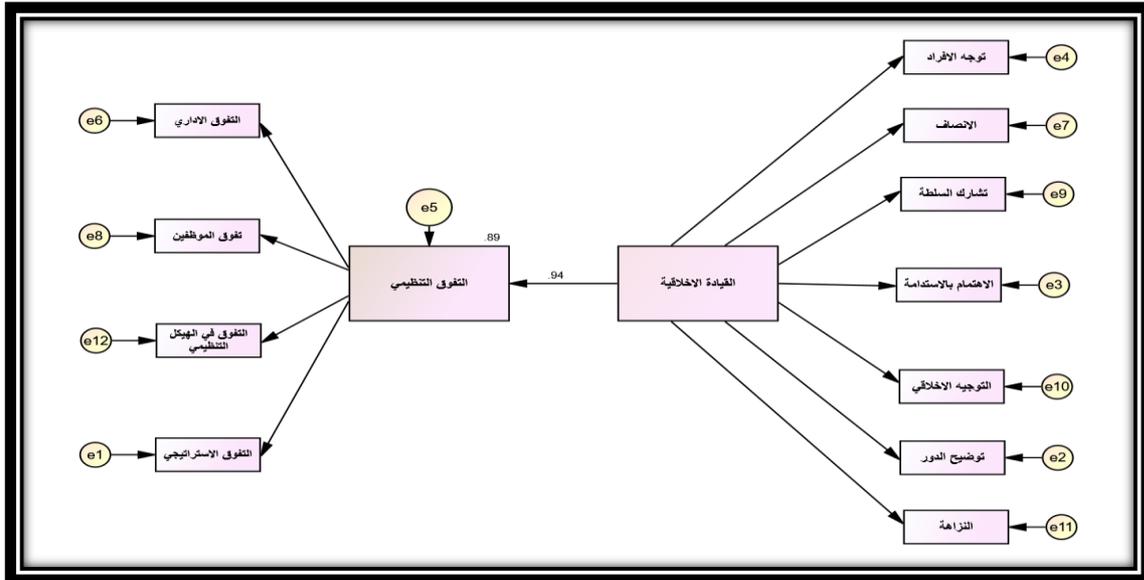
#### ب- اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة:

في هذه الفقرة سيتم اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج الوسيط المختبر الذي يشتمل على ثلاث مسارات للتأثير المباشر الاول منها بين المتغير المستقل (القيادة

الاخلاقية) إلى المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) بينما كان مسار التأثير الثاني يكون من المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية) إلى المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) في حين كان مسار التأثير الثالث يكون من المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) إلى المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية) كما تشتمل على اختبار التأثير الوسيط لمتغير الاستقامة التنظيمية بين القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي وفيما يلي توضيح لاختبار مسارات التأثير تلك:-

#### اولا- اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الأولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (17) وجدول (42) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه،



الشكل (17) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الأولى

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (42) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	القيادة الاخلاقية	.942	.937	.021	43.748	***

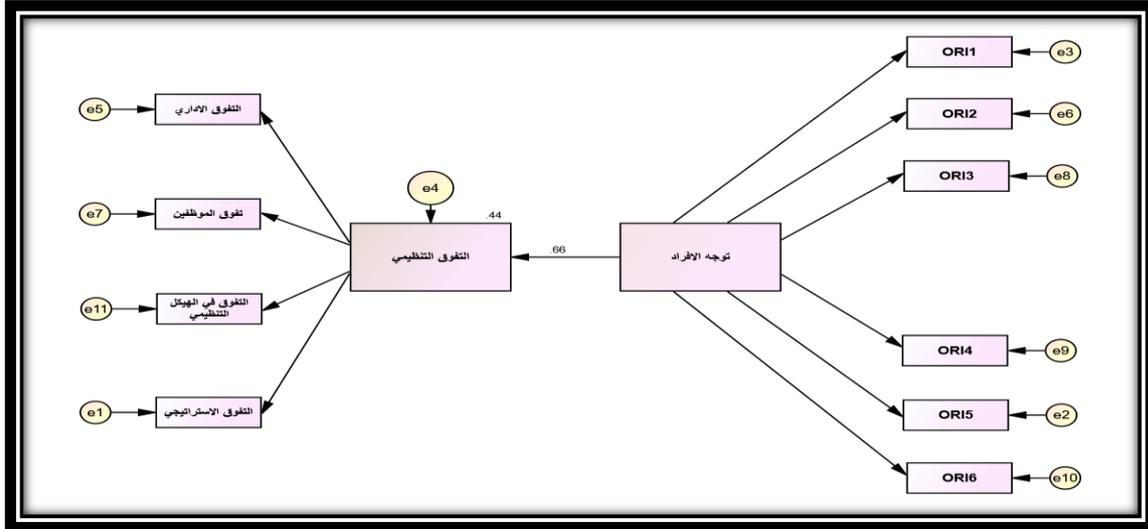
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (42) والشكل (16) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر بين القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) (0.89)، وهذا يشير إلى ان القيادة الاخلاقية تفسر (89%) من التغيرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (11%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)

( $\beta = 0.942, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبه بين متغير القيادة الاخلاقية التفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى الاهتمام بالقيادة الاخلاقية من قبل المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط سينعكس ايجابا في زيادة التفوق التنظيمي فيها، وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الأولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الآتية:

**1-الفرضية الفرعية(1-1):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بين بعد توجه الأفراد ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده توجيه الأفراد في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (18) وجدول (43) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل ( 18 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 43 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد توجه الأفراد ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

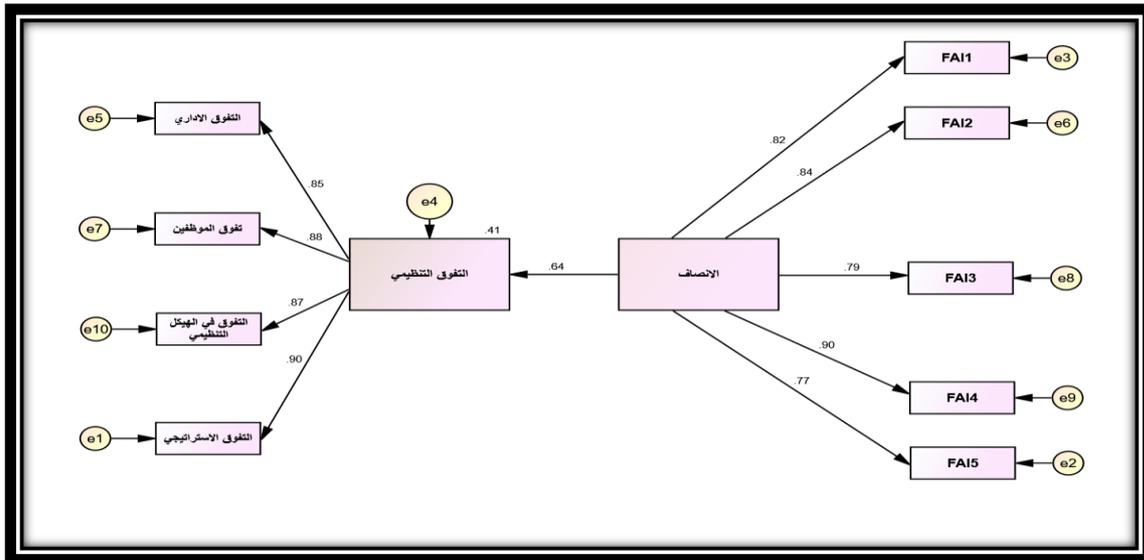
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	توجه الأفراد	.665	.566	.041	13.836	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (43) والشكل ( ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها توجه الأفراد ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.44)$ ، وهذا يشير إلى ان بعد توجه الأفراد يفسر (44%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، ففي حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.66, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبه بين بعد توجه الأفراد والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان قيام المسؤولين بالاهتمام بموظفيهم من حيث مشاعرهم وحاجاتهم الشخصية فضلا عن

التعاطف معاهم ومساندتهم عندما يتعرضون لمشاكل في العمل يعد مؤشرا جيدا لزيادة التفوق التنظيمي. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية بين بعد توجه الأفراد والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الأولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

**2-الفرضية الفرعية(1-2):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الانصاف ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعد الانصاف في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (19) وجدول (44) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل ( 19 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

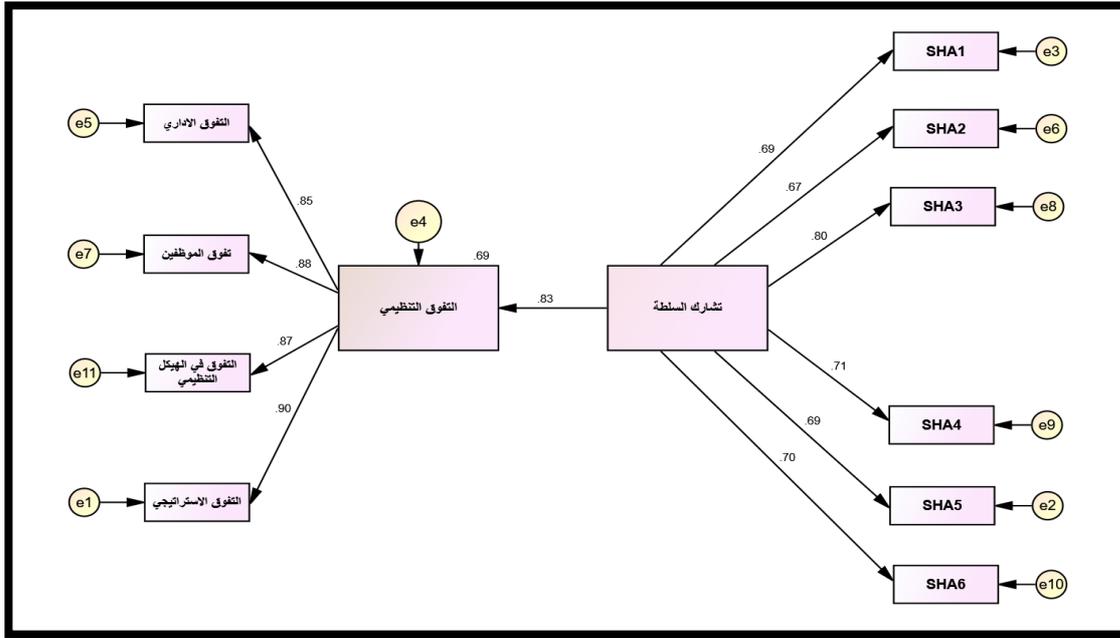
جدول ( 44 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد الانصاف ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	الانصاف	.643	.460	.035	13.068	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (44) والشكل (19) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الانصاف ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير)  $(R^2=0.41)$ ، وهذا يشير إلى ان بعد الانصاف يفسر (41%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (59%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ  $(\beta = \text{Beta Standardized})$   $P < .01$ ، وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبه بين بعد الانصاف والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P < .001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة إلى الاهتمام من قبل المسؤولين بعدم محاسبة الموظفين على المشاكل التي تحدث في بيئة العمل دون قصد من قبلهم سيؤدي إلى زيادة مستوى التفوق التنظيمي في. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الانصاف والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

3-الفرضية الفرعية(3-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد تشارك السلطة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده تشارك السلطة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط ) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (20) وجدول (45) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (20) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (45) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

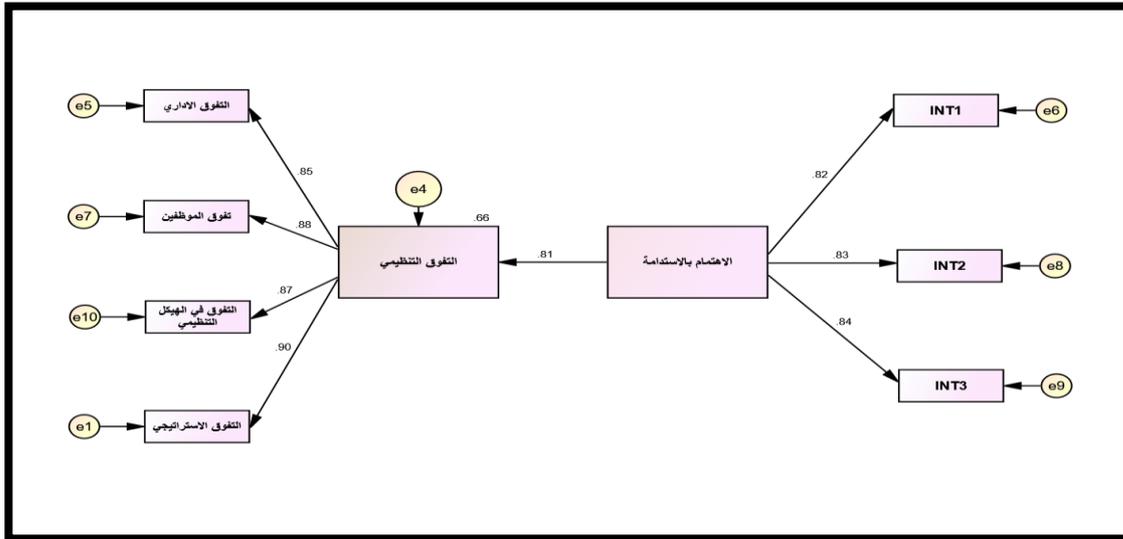
المتغير و الأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	تشارك السلطة	.829	.741	.032	23.073	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (45) والشكل (20) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير)  $(R^2=0.69)$ ، وهذا يشير إلى ان بعد تشارك السلطة يفسر (69%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب (Beta Standardized)  $(\beta= 0.829, P < .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد تشارك السلطة التفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة

معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان مساهمة المسؤولين في تمكين موظفيهم من اتخاذ القرارات المهمة بالنسبة لهم ومحاورتهم فيها وفي مجريات العمل سيؤثر في زيادة مستوى التفوق التنظيمي. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تشارك السلطة والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

4-الفرضية الفرعية(4-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الاهتمام بالاستدامة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية ل بعد الاهتمام بالاستدامة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية ( Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (21) وجدول (46) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (21) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (46) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

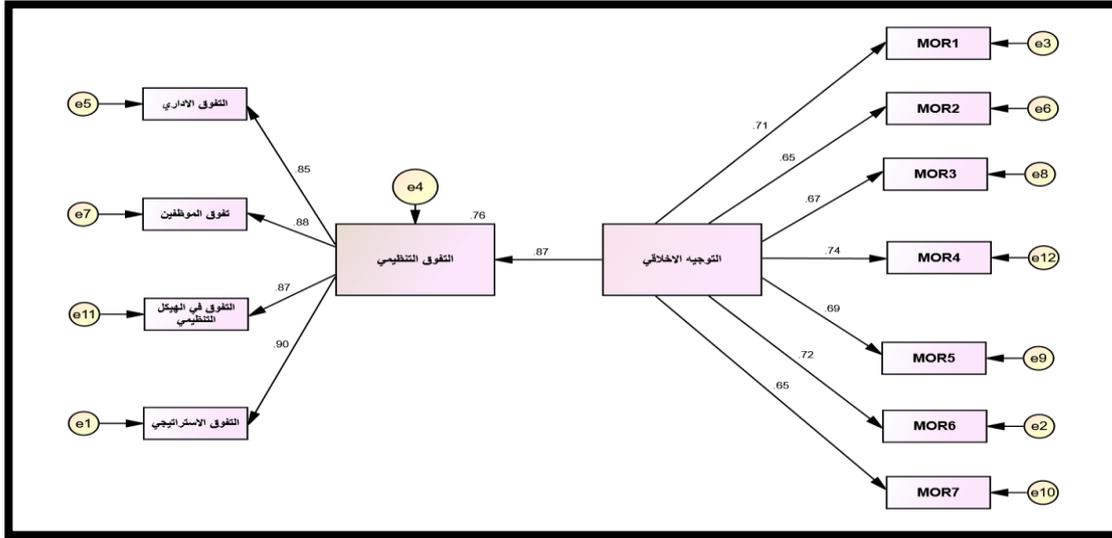
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	الاهتمام بالاستدامة	.812	668	.031	21.664	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (46) والشكل (22) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير)  $(R^2=0.66)$ ، وهذا يشير إلى ان بعد الاهتمام بالاستدامة يفسر (66%) من التغيرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (34%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta = 0.81, P < .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد الاهتمام بالاستدامة والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P < .001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان احتفاظ المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط بتوجهها لاستدامة مواردها سيعمل على زيادة في التفوق التنظيمي كون المواهب ستعزز من ايجابيات العمل وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

5. الفرضية الفرعية (5-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التوجيه الاخلاقي ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده التوجيه الاخلاقي في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (22) وجدول (47) لتحديد

علاقات التأثير ومعنويتها بين الخامس الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 22 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (47) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

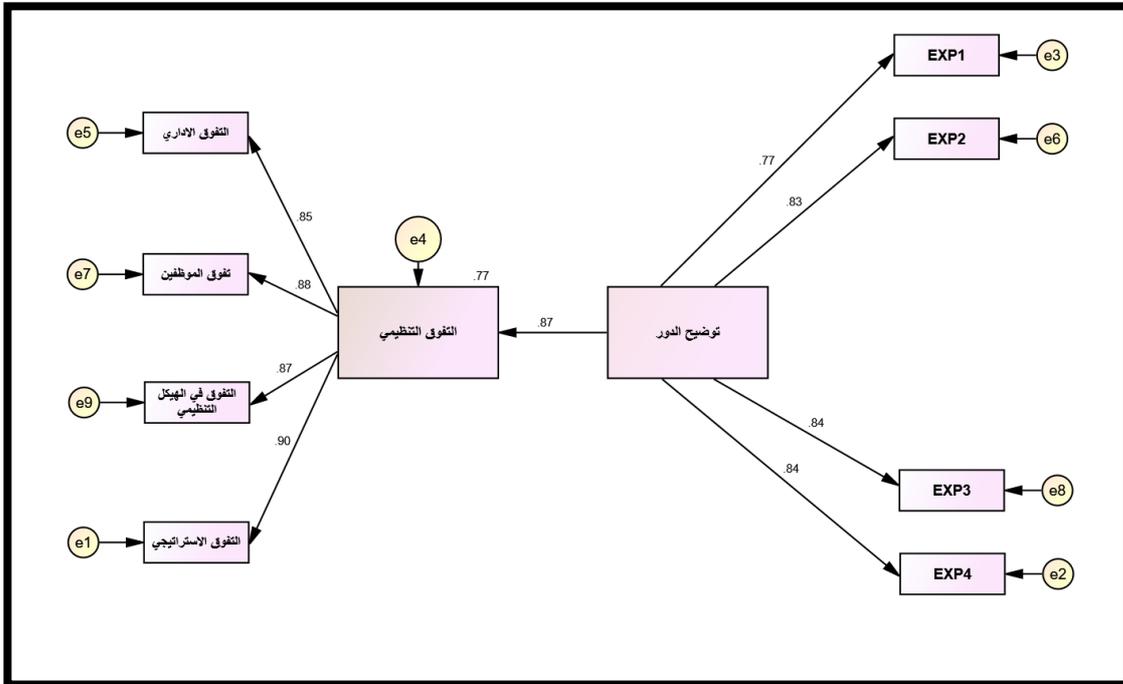
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	التوجيه الاخلاقي	.665	.566	.041	13.836	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (47) والشكل (23) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.44)$ ، وهذا يشير إلى ان بعد التوجيه الاخلاقي يفسر (44%) من التغيرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.66, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يوشر علاقة طردية موجبه بين بعد التوجيه الاخلاقي والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96)

وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان احتفاظ المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط بتوجهها بضرورة شرح ما مطلوب من الموظفين وحوذهم الوظيفية والاخلاقية كمهنة لهم في المستشفيات سيمكن من تعزيز تحقيق التفوق التنظيمي وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجيه الاخلاقي والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الخامسة بين البعد الخامس من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

**6-الفرضية الفرعية(6-1):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد توضيح الدور ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعد توضيح الدور في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية ( Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (23) وجدول (48) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد السادس للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل ( 23 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادسة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 48 ) الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد توضيح الدور ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

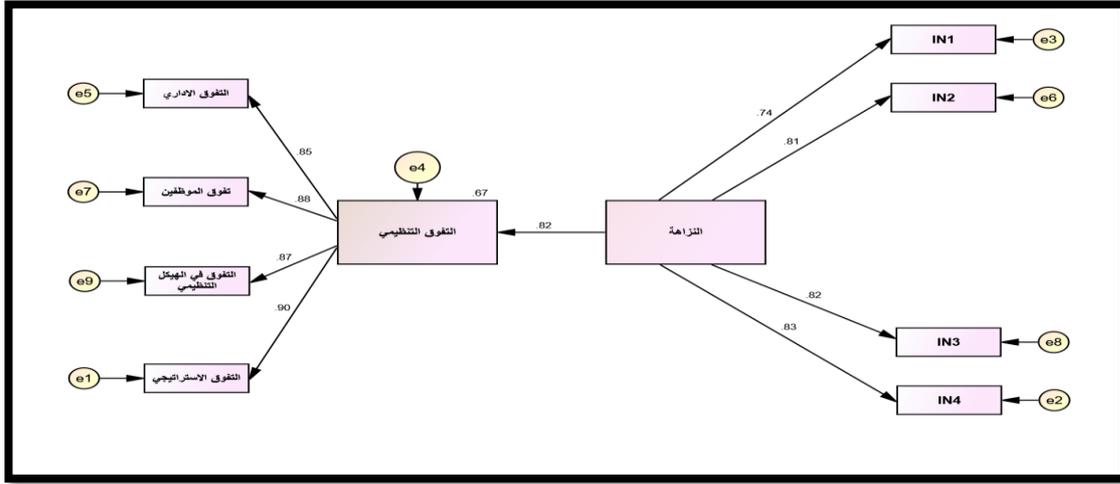
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	توضيح الدور	.875	.712	.025	28.071	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (48) والشكل (24) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده توضيح الدور ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.77$ )، وهذا يشير إلى ان بعد توضيح الدور يفسر (77%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (23%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب (Beta Standardized) ( $\beta = 0.87, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد توضيح الدور والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عندما تعتمد بيان مسؤوليات كل موظف ووضع الاولويات لهم سيعزز من تحقيق التفوق التنظيمي وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد توضيح الدور والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية السادس بين البعد السادس من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

7. الفرضية الفرعية (7-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد النزاهة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده النزاهة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية ( Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (24) وجدول (49)

لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد السابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 24 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 49 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد النزاهة ضمن متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	النزاهة	.820	.653	.029	22.280	***

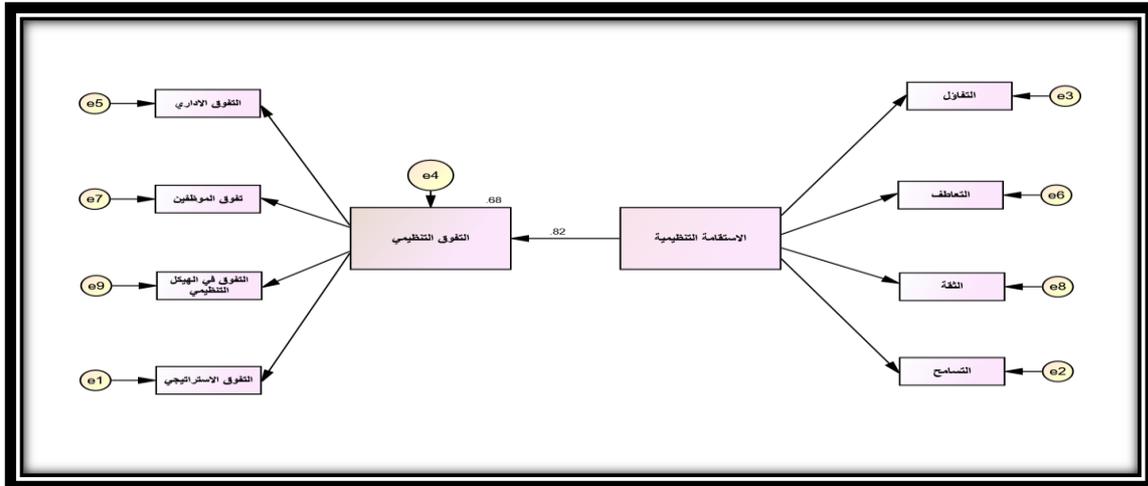
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (49) والشكل (25) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده النزاهة ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.67$ )، وهذا يشير إلى ان بعد النزاهة يفسر (67%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية وبالغلة (33%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب ( $\beta= 0.82$ , (Beta Standardized)  $P < .01$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد النزاهة والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة (C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات

الأوسط تنفذ ما تقول وتفي بتعهداتها تجاه موظفيها مما يعزز من تحقيق التفوق التنظيمي، وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد النزاهة والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية السابعة بين البعد السابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في إطارها الفكري.

### ثانياً. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير الوسيط في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل أفضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وبهدف إجراء الاختبار تم تصميم الشكل (25) وجدول (50) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه.



الشكل (25) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (50) الازان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في التفوق التنظيمي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	الاستقامة التنظيمية	.823	.789	.035	22.500	***

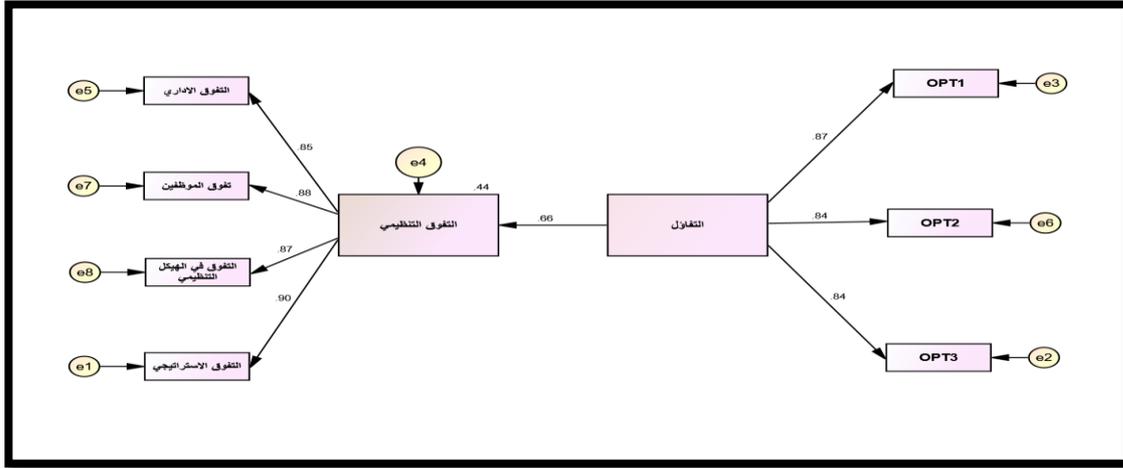
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (50) والشكل (26) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير)  $(R^2)$  للاستقامة التنظيمية اتجاه التفوق التنظيمي (0.68)، وهذا يشير إلى ان الاستقامة التنظيمية تفسر (68%) من التغيرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (32%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب (Beta Standardized)  $(\beta = 0.82, P < .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين متغير الاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P < .001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان الموظفين عندما يدركون وجود تعاطف وتسامح وسعي من قبل الادارة لبناء الثقة في بيئة العمل سيرفع من مستوى التفوق التنظيمي. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الثانية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسة الأولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية (1-2): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التفاؤل ضمن أبعاد المتغير الوسيط في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده التفاؤل في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (26) وجدول (51)

لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير الوسيط والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه :-



الشكل ( 26 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 51 ) الازان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد التفاؤل ضمن متغير الاستقامة التنظيمية والتفوق التنظيمي

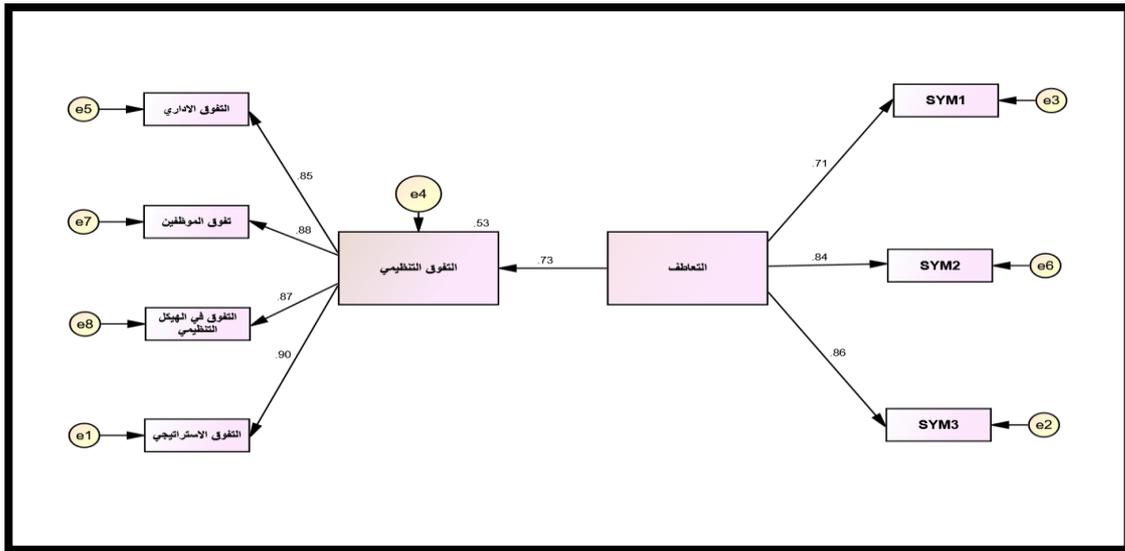
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	التفاؤل	.663	.520	.038	13.763	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (51) والشكل (27) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد التفاؤل ضمن متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.44$ )، وهذا يشير إلى ان بعد التفاؤل يفسر (44%) من التغيرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب ( $\beta= 0.66$ , (Beta Standardized) ( $P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد التفاؤل والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان اشاعة ثقافة الامل والتفاؤل من قبل ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط سيعزز من التفوق التنظيمي. وهذا يشير

إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التفاؤل والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الأولى بين البعد الاول من المتغير الوسيط والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

2-الفرضية الفرعية(2-2): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التعاطف ضمن أبعاد المتغير الوسيط في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعد التعاطف في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (227) وجدول (52) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير الوسيط والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 27 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

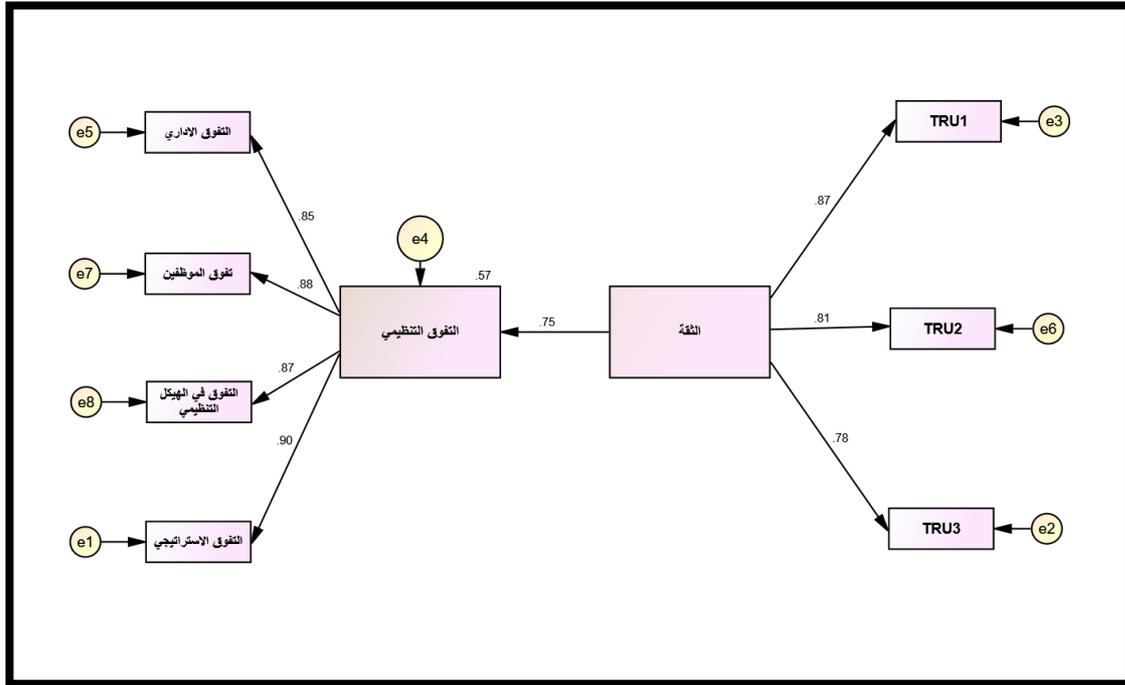
جدول (52) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد التعاطف ضمن متغير الاستقامة التنظيمية تجاه التفوق التنظيمي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	التعاطف	.730	.595	.036	16.638	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (52) والشكل (28) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد التعاطف ضمن متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.53$ )، وهذا يشير إلى ان بعد التعاطف يفسر (53%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ( $\beta= 0.73$ , (Beta Standardized)  $P < .01$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد التعاطف ومتغير التفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان وجود حيزا جيدا لتفاعل الموظفين وشعورهم بالاهتمام من قبل ادارة المستشفيات يزيد من مستوى التفوق التنظيمي. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والتفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير الوسيط والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

**3-الفرضية الفرعية(2-3):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الثقة ضمن أبعاد المتغير الوسيط في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعد الثقة في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (28) وجدول (53) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير الوسيط والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل ( 28 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 53 ) الازان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الثقة ضمن متغير الاستقامة التنظيمية تجاه التفوق التنظيمي

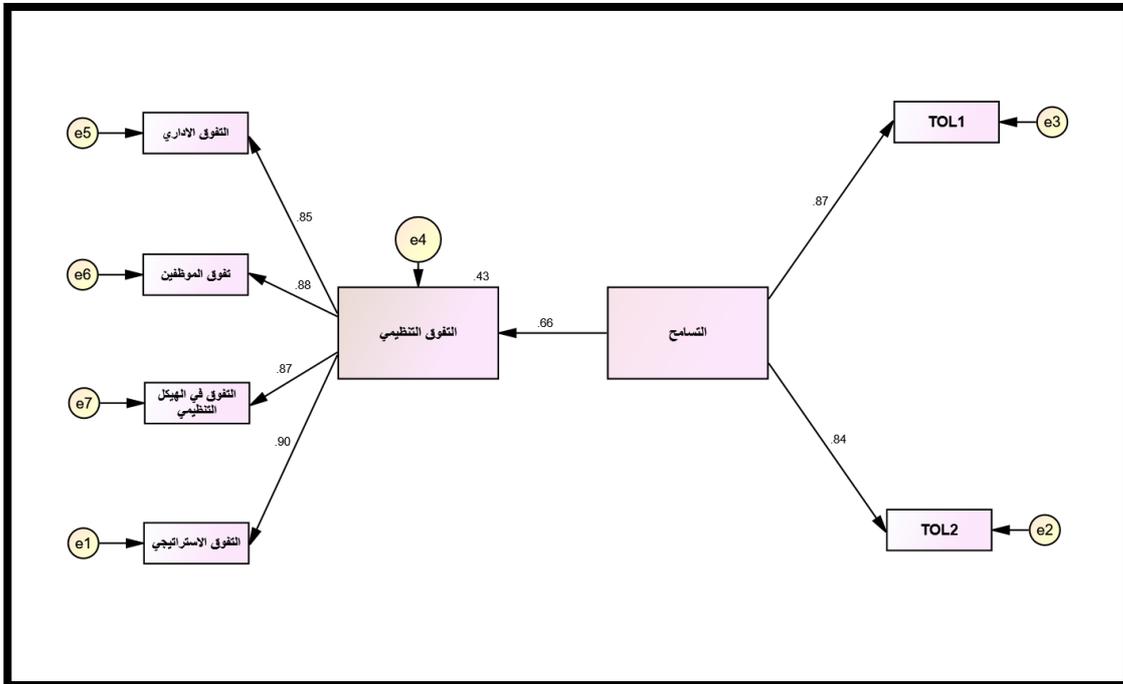
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	الثقة	.754	619	.035	17.856	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (5) والشكل (29) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء الثقة ضمن متغير الاستقامة التنظيمية تجاه متغير التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2=0.57$ )، وهذا يشير إلى ان بعد الثقة يفسر (57%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية وبالغلة (43%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ( $\beta =$  Beta Standardized) ( $\beta = 0.754$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد الثقة والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند

( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان شعور الأفراد بوجود مناخ يسوده الثقة بالتعامل والثقة بالإجراءات من قبل المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الثقة ومتغير التفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير الوسيط والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

**4-الفرضية الفرعية (2-4):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التسامح ضمن أبعاد المتغير الوسيط في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعد التسامح في التفوق التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (29) وجدول (54) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير الوسيط والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل (29) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (54) الازان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد التسامح ضمن متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير التفوق التنظيمي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق التنظيمي	<---	التسامح	.658	.563	.041	13.594	***

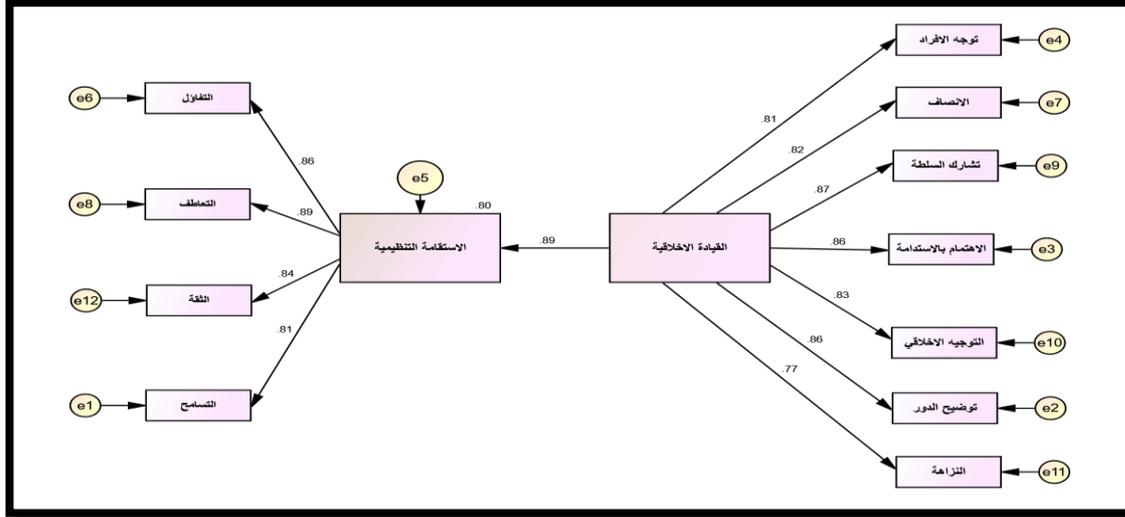
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (54) والشكل (30) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد التسامح ضمن متغير الاستقامة التنظيمية ومتغير التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.43$ )، وهذا يشير إلى ان بعد التسامح يفسر (43%) من التغيرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (57%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ( $\beta = 0.66$ , (Beta Standardized) ( $P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبه بين بعد التسامح والتفوق التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان تحقيق مستويات التسامح في المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط سيؤثر في زيادة التفوق التنظيمي. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التسامح ومتغير التفوق التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير الوسيط والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

### ثالثاً- اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسة الثالثة:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح

للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (30) وجدول (55) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 30 ) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الثالثة

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 55 ) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	القيادة الاخلاقية	.894	.927	.030	31.066	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

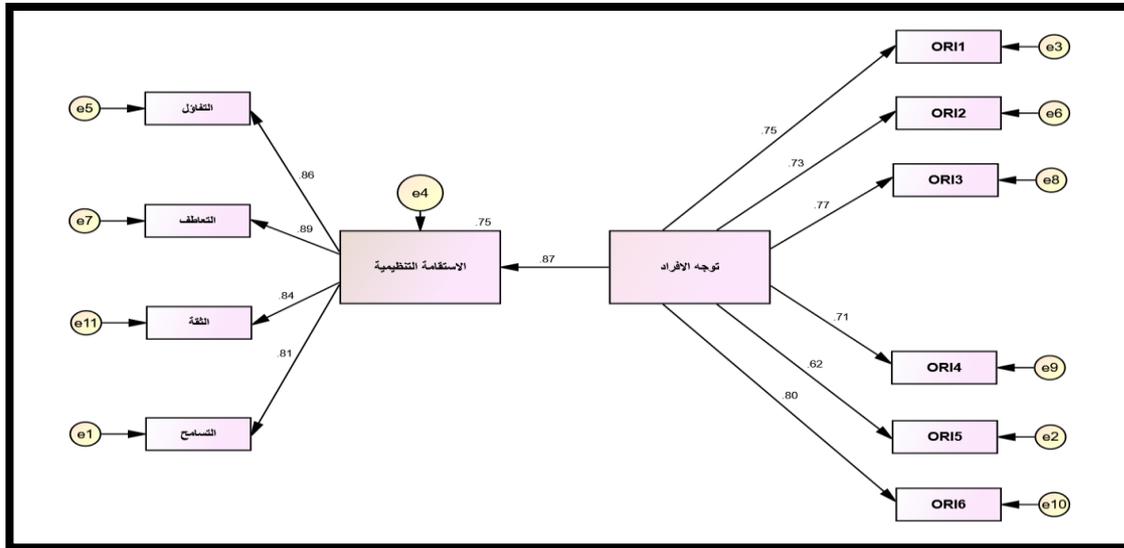
يبين الجدول (55) والشكل (31) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير بين المباشر القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) (0.80)، وهذا يشير إلى ان القيادة الاخلاقية تفسر (80%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (20%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)

( $\beta = 0.89$ ,  $P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين متغير القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى الاهتمام بالقيادة الاخلاقية من قبل المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط سينعكس ايجابا في تحسين الاستقامة التنظيمية فيها. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية

التأثير الأولى بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الآتية:

**1-الفرضية الفرعية(1-3):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد توجه الأفراد ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعد توجيه الأفراد في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (31) وجدول (56) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير الوسيط وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 31 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 56 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد توجه الأفراد ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية

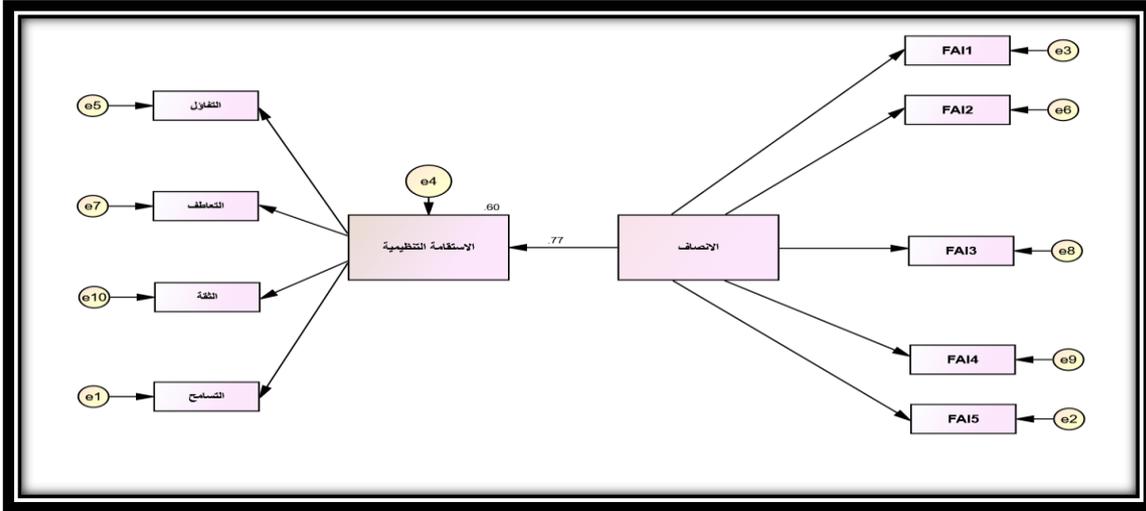
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	توجه الأفراد	.868	.770	.028	27.162	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (56) والشكل (32) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد توجه الأفراد ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.75$ )، وهذا يشير إلى ان بعد توجه

الأفراد يفسر (75%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (25%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta = 0.87, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبه بين بعد توجه الأفراد ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان قيام المسؤولين بالاهتمام بتطوير موظفيهم على المستوى الشخصي والوظيفي يساهم بزيادة الاستقامة التنظيمية. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير طردي ذات دلالة معنوية بين بعد توجه الأفراد ومتغير الاستقامة التنظيمية. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الأولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

2-الفرضية الفرعية(2-3): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الانصاف ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعد الانصاف في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (32) وجدول (57) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير الوسيط وكما موضح في ادناه.



الشكل (32) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 57 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد الانصاف ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية

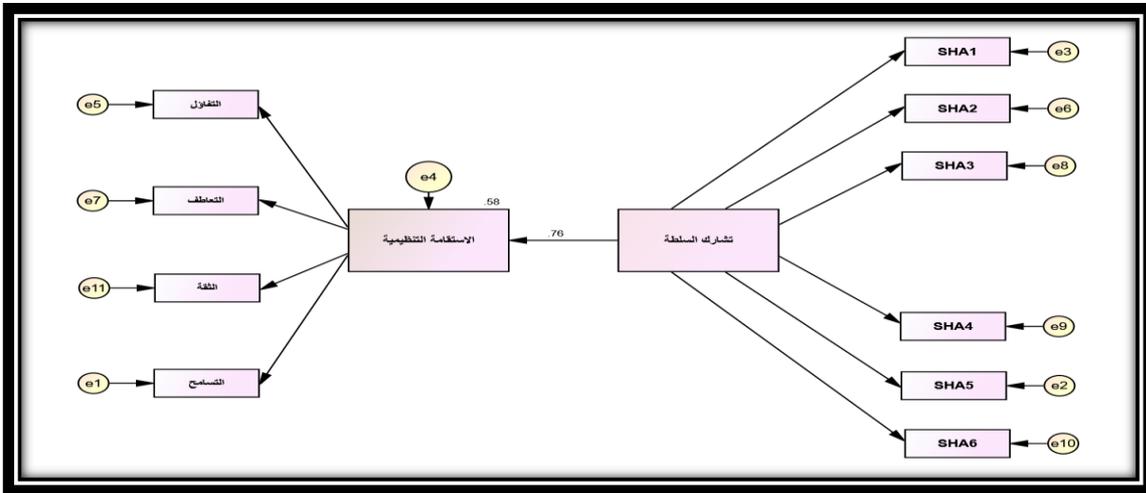
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	الإنصاف	.775	.577	.030	19.050	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (58) والشكل (33) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر أبعاد الانصاف ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه الاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.60$ )، وهذا يشير إلى ان بعد الانصاف يفسر (60%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (40%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta= 0.77$ ,  $P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد الانصاف ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان صدق المسؤولين في تعاملهم مع موظفيهم سيحقق استقامة تنظيمية في. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الانصاف ومتغير الاستقامة التنظيمية. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد

الثاني من المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

3-الفرضية الفرعية(3-3): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد تشارك السلطة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعث تشارك السلطة في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط ) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (33) وجدول (58) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير الوسيط وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 33 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (58) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية

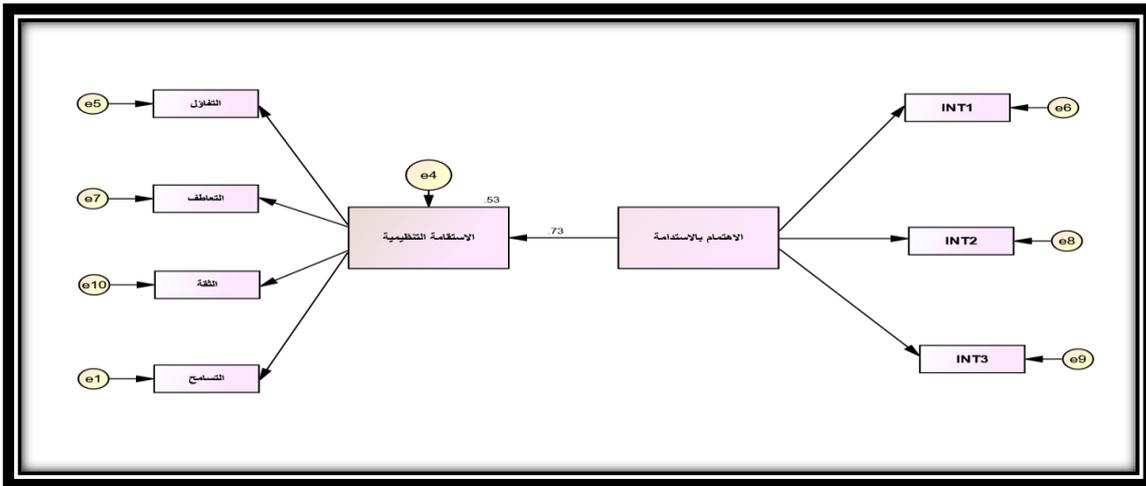
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	تشارك السلطة	.763	.711	.039	18.386	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (58) والشكل (34) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعث تشارك السلطة ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه الاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2=0.58$ )، وهذا يشير إلى ان بعد تشارك السلطة يفسر (58%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (42%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج

الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب (Beta Standardized) ( $\beta = 0.76, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان قيام ادارة المستشفيات الأهلية بمحاورة ومشاركة الموظفين فيما يتعلق بعملهم سيؤثر في زيادة مستوى التفوق التنظيمي الاستقامة التنظيمية. وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تشارك السلطة والاستقامة التنظيمية. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

4-الفرضية الفرعية(3-4): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الاهتمام بالاستدامة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده الاهتمام بالاستدامة في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (34) وجدول (59) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير الوسيط وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 34 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 59 ) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	الاهتمام بالاستدامة	.731	.626	.038	16.644	***

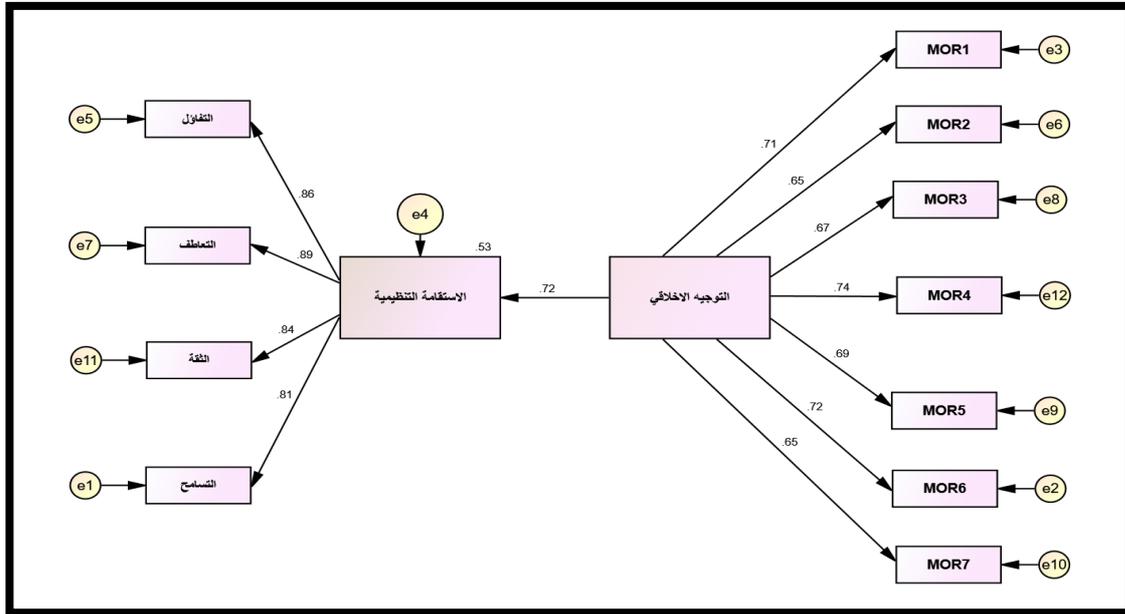
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (59) والشكل (35) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الاهتمام بالاستدامة ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه الاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.53)$ ، وهذا يشير إلى ان بعد الاهتمام بالاستدامة يفسر (53%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.73, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان قيام المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط بتعزيز سياساتها لاستدامة مواردها ومتطلبات عملها في الاستقامة التنظيمية.

وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

5-الفرضية الفرعية (1-5): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التوجيه الاخلاقي ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (بوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده التوجيه الاخلاقي في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم

الشكل (35) وجدول (60) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين الخامس الرابع للمتغير المستقل والمتغير الوسيط وكما موضح في ادناه.



الشكل (35) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسة الثالثة المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (60) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية

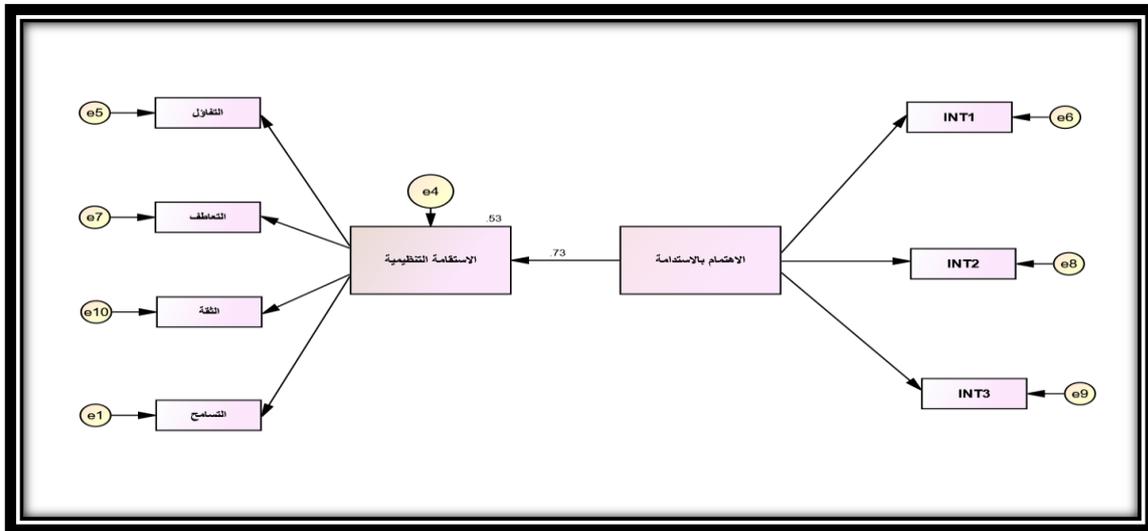
المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	التوجيه الاخلاقي	.725	.710	.043	16.371	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (60) والشكل (36) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده التوجيه الاخلاقي ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه الاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2=0.53$ )، وهذا يشير إلى ان بعد التوجيه الاخلاقي يفسر (53%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta= 0.72, P< .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P<.001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان

قيام المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط بتعزيز الجوانب الاخلاقية في بيئة العمل سيمكن من تعزيز تحقيق الاستقامة التنظيمية وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الخامسة بين البعد الخامس من المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

6- الفرضية الفرعية (3-6): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد توضيح الدور ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده توضيح الدور في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (36) وجدول (61) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد السادس للمتغير المستقل والمتغير الوسيط وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 36 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادس المشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

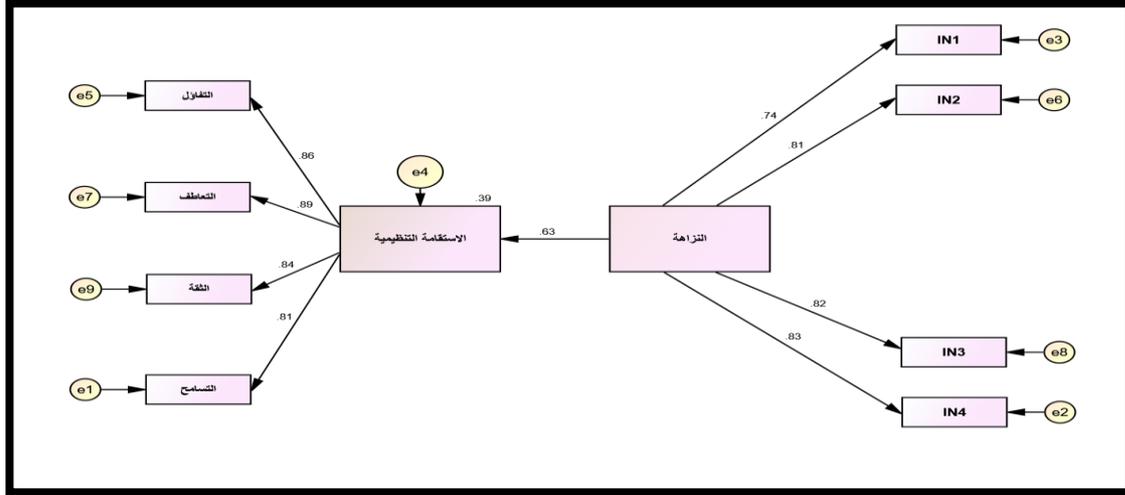
جدول ( 61 ) الازان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد توضيح الدور ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	توضيح الدور	.721	.612	.038	16.174	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (62) والشكل (37) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده توضيح الدور ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه الاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2=0.52$ )، وهذا يشير إلى ان بعد توضيح الدور يفسر (52%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta= 0.72, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبه بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عندما تعتمد بيان مسؤوليات كل موظف ووضع الاولويات لهم سيعزز من تحقيق الاستقامة التنظيمية لأنها ترسم الحدود لكل موظف بما لا يحدث تقاطع بين اداروهم الوظيفية، وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية السادس بين البعد السادس من المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

7-الفرضية الفرعية(7-3): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد النزاهة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لبعده النزاهة في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية ( Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (37) وجدول (62) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد السابع للمتغير المستقل والمتغير الوسيط وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 37 ) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الثالثة المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos, V.23)

جدول ( 62 ) الازنان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بين بعد النزاهة ضمن متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقامة التنظيمية	<---	النزاهة	.627	.520	.042	12.522	***

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

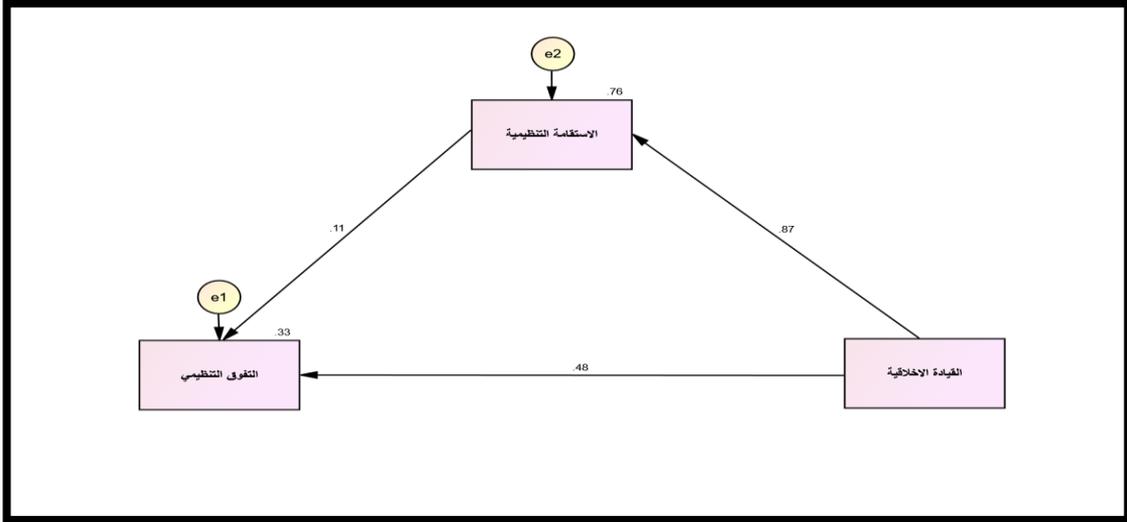
يبين الجدول (62) والشكل (38) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده النزاهة ضمن متغير القيادة الاخلاقية اتجاه الاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير)  $(R^2=0.39)$ ، وهذا يشير إلى ان بعد النزاهة يفسر (39%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية وبالغلة (61%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ  $(\beta = 0.63)$ ، وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبه بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P < .001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة إلى ان ادارة المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط تنفذ ما تقول وتقي بتعهداتها تجاه موظفيها مما يعزز من تحقيق الاستقامة التنظيمية، وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية. وبناء على النتائج أعلاه

يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية السابعة بين البعد السابع من المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

#### رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة:

تختص الفرضية هذه بالتحقق من الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين متغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي، اذ تنص الفرضية على (توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي عن طريق الاستقامة التنظيمية)

لغرض قيام الباحثة باختبار مدى تأثير متغير القيادة الاخلاقية في التفوق التنظيمي من خلال المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية) استخدمت الباحثة نمذجة المعادلة الهيكلية ببرنامج (Amos.v.23). ويبين الشكل (38) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الاول (القيادة الاخلاقية) والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) والمتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي)، اذ يتبين تحقق تأثير مباشر لمتغير القيادة الاخلاقية والتفوق التنظيمي ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (36) والجدول (36) اذ بلغت قيمته ( $P < 0.01$ ,  $B=0.48$ )، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ) البالغة (4.506) قيمة معنوية عند مستوى معنوية ( $P\text{-Value}=0.01$ ) كما يوضحها الجدول ذاته اما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فيبينها الجدول (36) والذي بلغ (0.44) مما يوضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الاخلاقية في التفوق التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية كما في الجدول (36) وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في القيادة الاخلاقية يؤثر بشكل مباشر في التفوق التنظيمي عند دخول متغير الاستقامة التنظيمية بمقدار (48%) ويؤثر بشكل غير مباشر من خلال الاستقامة التنظيمية بمقدار (0.44)، وضمن مستوى معنوية (1%) كما يوضحها جدول (36) فضلا عن معامل C.R. الذي كان قيمته اكبر من قيمة (1.96) وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. اما قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.33) وهذا يعني ان القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية تفسر ما نسبته (33%) من التغيرات التي تحدث في التفوق التنظيمي، واما النسبة المتبقية البالغة (67%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث، وهذه النتائج تؤكد ان عملية التوسط جزئية وليست تامة على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة.



الشكل ( 38 ) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

الجدول (63) مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

R <sup>2</sup>	Indirect Effect	P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W	المتغيرات	المسار	المتغيرات
		***	27.382	.034	.944	.869	الاستقامة التنظيمية	<---	القيادة الأخلاقية
		.001	2.195	.041	.090	.106	التفوق التنظيمي	<---	القيادة الأخلاقية
		***	4.506	.099	.444	.480	التفوق التنظيمي	<---	الاستقامة التنظيمية
مسار اختبار النموذج الوسيط									
.33	.441	القيادة الأخلاقية---> الاستقامة التنظيمية---> التفوق التنظيمي							

المصدر : اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos.v.23 .

كما اجرت الباحثة اختبار Bootstrap للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمسارات الانحداري (القيادة الأخلاقية إلى الاستقامة التنظيمية إلى التفوق التنظيمي) أي التأكد من الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر، ويستهدف هذا الاختبار معنوية التأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (64)، والتي تدل قيمته البالغة ( 0.003 ) على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط كونها أقل من 5%)، وهذا يشير إلى ان هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت قيمة المعنوية اكبر من 5%) كما تعزز ذلك قيمة الحدود الدنيا لفترة الثقة والحدود العليا التي كانت ضمن اتجاه واحد ففي حالة كونها تملك نفس الإشارة هذا دليل على الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر وفي

حالة كونها تملك اشارتين مختلفتين فهذا دليل على عدم معنوية اختبار التأثير غير المباشر .

جدول (64) الدلالة الإحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير الاستقامة التنظيمية

الدلالة الإحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
القيادة الاخلاقية-الاستقامة التنظيمية - التفوق التنظيمي	0.114	0.286	0.003



# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة

اولاً:- الاستنتاجات

ثانياً:- التوصيات

ثالثاً:- البحوث المستقبلية المقترحة



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة

#### أولاً: الاستنتاجات

#### توطئة

في هذه الفقرة سوف يتم تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من خلال الجانب التطبيقي للدراسة في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعلومات وفق الاساليب الاحصائية المتبعة ، ويمكن تلخيص تلك الاستنتاجات بالنقاط الآتية:-

1- وجود علاقة ارتباط طردية بنسبة قوية بين المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) بأبعاده (توجه الافراد، الانصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي)، اذ تفسر هذه النتيجة ان المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط (عينة الدراسة)، يمكنها من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية كاعتماد النزاهة في انجاز الاعمال وتحقيق الانصاف بين جميع مستوياتها الوظيفية والاهتمام باستدامة مواردها من التأثير في مستوى عملها وتحقيق التفوق التنظيمي.

2- وجود علاقة الارتباط طردية قوية بين المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية)، بأبعاده والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) ، اذ تفسر هذه النتيجة ان الالتزام بالاستقامة التنظيمية من قبل ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط(عينة الدراسة)، سيحدث اثرا طرديا يعزز التفوق التنظيمي لكن بنسبة قوية.

3- لوحظ وجود علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) بأبعاده (توجه الافراد، الانصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) والمتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية)، اذ تفسر هذه النتيجة ان المستشفيات الاهلية في منطقة

الفرات الاوسط يمكنها من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية كالتوجه الاخلاقي وتوجه الافراد والاهتمام بالاستدامة مواردها في المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط (عينة الدراسة) ، من التأثير في مستوى عملها وتحقيق الاستقامة التنظيمية.

4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توجه الافراد ومتغير التفوق التنظيمي ،ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي ان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط متجه نحو الاهتمام بحاجات موظفيها والنظر في مشاكلهم سيؤدي الى تعزيز التفوق التنظيمي.

5- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي، ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط يعززون في موظفيهم الاستقلالية وان ما يحدث في بيئة العمل يعد جزءا من مجريات العمل مما يخلق توجهها عمليا لدى الموظفين للسعي لتحقيق التفوق التنظيمي.

6- أن قوة الارتباط الطردي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي، ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي بأن ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تقوم بعملية تفويض صلاحيات وامكانية الاستفادة من اراء الافراد فيها.

7- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي، ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعتقد بان تزايد مستوى الاهتمام بالاستدامة سيؤدي الى مزيد من التفوق التنظيمي.

8- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير التفوق التنظيمي، ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردى بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير التفوق التنظيمي بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعتقد بان تزايد مستوى الاهتمام بالتوجيه الاخلاقي سيؤدي الى مزيد من التفوق التنظيمي.

9- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توضيح الدور ومتغير التفوق التنظيمي، ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردى بين بعد توضيح الدور ومتغير التفوق التنظيمي بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعتقد بان وجود معرفة بأولويات العمل يوفر فرصة لزيادة التفوق التنظيمي.

10- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد النزاهة ومتغير التفوق التنظيمي، ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردى بين بعد النزاهة ومتغير التفوق التنظيمي بان المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط يمتاز المسؤولون فيها بأنه يمكن الوثوق بهم لانهم يحترمون التزاماتهم ، والذي يرتبط بزيادة التفوق التنظيمي.

11- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توجه الافراد ومتغير الاستقامة التنظيمية ، ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردى ان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط متجه نحو تطوير الافراد سيؤدي الى تعزيز الاستقامة التنظيمية.

12- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد الانصاف ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعزز في بيئتها عدم التحكم بموظفيها مما يحقق الاستقامة التنظيمية.

13- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية بأن ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تستشير موظفيها في بعض الامور مما يعزز ظهور الاستقامة التنظيمية لديهم.

14- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الاهتمام بالاستقامة ومتغير الاستقامة التنظيمية ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد الاهتمام بالاستقامة ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعتقد بان تزايد مستوى الاهتمام بالاستقامة سيؤدي الى مزيد من الاستقامة التنظيمية.

15- وجود علاقة ارتباط ذات ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعتقد بان توضيح اساس العمل الصحيح في بيئتها سيؤدي الى مزيد من التفوق التنظيمي دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التوجيه الاخلاقي ومتغير الاستقامة التنظيمية.

16- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد توضيح الدور ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعتقد بان توضيح دور كل موظف في المستشفيات فرصة لزيادة الاستقامة التنظيمية.

17- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد النزاهة ومتغير الاستقامة التنظيمية بان المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط يمتاز المسؤولين فيها بتنفيذ وعودهم تجاه موظفيهم الذي يؤدي الى زيادة الاستقامة التنظيمية.

**ثانياً:- التوصيات****توطئة**

يقدم هذا المبحث بعض التوصيات التي تتعلق بالاستنتاجات والتي تتناسب مع حاجة الدراسة الحالية الى أن توصي بها المستشفيات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط ، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات المستقبلية للبحوث المستقبلية ، وكما يأتي:-

**أ- التوصيات المتعلقة بالقيادة الاخلاقية**

1- ضرورة زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الاخلاقية وذلك لما لها من نتائج ايجابية وفاعلة على أداء العاملين في المستشفيات الاهلية المبحوثة من خلال دعم الابداع الذي يكشف عن امكانات وقدرات الموظفين.

2- ان القيادة الاخلاقية هي واحده من النظريات البارزة فعلى القادة الاخلاقيون ان يشاركوا في الافعال والسلوكيات التي تفيد الاخرين وفي نفس الوقت يمتنعون عن السلوكيات التي تسبب ضرر للآخرين.

3- على القيادات الاخلاقية في المستشفيات الاهلية المبحوثة امتلاك صفات وخصائص الفلسفة الاجتماعية التي تتبناها ، فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات ضرورة الانخراط في ثقافة تنظيمية راسخة تولد اداء واقعي تحفز سلوك المواطنة التنظيمية والمساعدة في تقليص الفجوة بين التصرفات والسلوكيات المرغوبة ، ومن ثم التأسيس للثقافة الاخلاقية في موارد المستشفيات البشرية.

4- لكي تضمن ادارات المستشفيات الاهلية المبحوثة الارتقاء بمستويات عالية من الأداء عليها أن تسعى وبشكل أخلاقي الى تعزيز كافة أنشطتها ووظائفها وممارساتها بعيداً عن أساليب الاحتيال والفساد والمحسوبيات، فالالتزام الاخلاقي يقدم صورة ناجحة للمستشفى أمام المجتمع.

**ب- التوصيات المتعلقة الاستقامة التنظيمية**

1- العمل على بناء ركائز الاستقامة التنظيمية وعدها من المسائل الجوهرية في رسالة المستشفى، فضلاً عن العمل على تأمين الدعم والحماية لهذه الركائز إلى درجة أنها تمثل الفيصل المهم في كافة جوانب العمل، انطلاقاً من أن الاستقامة هي القائد والموجه لكافة الأنشطة التنظيمية، الأمر الذي يستلزم من الإدارة وضع العديد من الاستحضارات ومن ثم تجنيد الإمكانيات واستنهاض القدرات وعلى نحو يجهض أية صعوبات تعيق تطبيق ابعاد الاستقامة التنظيمية.

2- ضرورة الاهتمام المستمر بموضوع الاستقامة التنظيمية الذي من شأنه إشاعة جو من الالفة والتعاطف بين العاملين انفسهم وبين العاملين والمستشفيات الاهلية من جهة ثانية الامر الذي يؤدي الى زيادة ولائهم للعمل المكلفين به.

3- ضرورة الاستفادة من نتائج العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية والعمل على تعزيز ممارسات سلوك القيادة الاخلاقية بأبعاده السبعة.

4- ضرورة تعزيز التواصل الايجابي بين العاملين الذي يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للزبائن بالشكل الذي يتناسب مع مكانة المستشفيات الاهلية والغرض الذي وجدت من اجله.

**ت- التوصيات المتعلقة بالتفوق التنظيمي**

1- على ادارات المستشفيات الاهلية المبحوثة الاعتماد على الأهداف القصيرة الأمد وأخذها بنظر الاعتبار عند بناء الأهداف الطويلة الأمد، وتمكين الموظفين من الاشتراك بصياغتها لتحفيزهم وضمان سيرهم بنفس توجه إدارة المستشفى الأمر الذي يساعد على تحقيق تفوق المستشفى.

2- إذا أرادت إدارة المستشفيات الاهلية المبحوثة ديمومة تفوقها ينبغي عليها المزيد من الاهتمام بالعمل التعاوني وعقد الاتفاقيات والشراكات الاستراتيجية مع المستشفيات العالمية الكبرى ذات السمعة الحسنة.

3- الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المستشفيات الاهلية المبحوثة بإقامة الندوات والدورات التخصصية للباحثين التي تهدف الى تعريف العاملين وعلى جميع المستويات بأهمية التفوق التنظيمي.

### ثالثاً : البحوث المستقبلية المقترحة

1- ضرورة اجراء اختبار لمتغيرات الدراسة الحالية واداتها في مجالات متنوعة اخرى متمثلة بقطاع المقاولات ، او قطاع التعليم الاهلي ، وذلك لأهمية هذه المتغيرات.

2- من المهم اجراء دراسة مقارنة بالاعتماد على نموذج الدراسة الحالية بين القطاع الخاص (المستشفيات الاهلية ) والقطاع الحكومي (المستشفيات الحكومية).

3- ادعو الباحثين الى البحث عن دور القيادة الاخلاقية او الاستقامة التنظيمية في تعزيز السلوك الابداعي للموظفين او تحقيق الاداء العالي .

# المصادر



## قائمة المصادر

القران الكريم

اولاً:- المصادر العربية

أ-الرسائل والاطاريح الجامعية

1-أبو شكير، زهراء جمال صبري(2018) الدور المعتدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء، العراق.

ب-البحوث والدوريات

- 1-ابو طبيخ، ليث شاكر (2019)اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد(12)، العدد(25)145-176
- 2-الحكيم، ليث علي يوسف. مهدي، آمال كاظم (2017) القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(19)، العدد(2)53-88
- 3-إسماعيل، عمار فتحي موسي و طه ،مني حسنين السيد (2020) دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد(1)، العدد (3)292-365
- 4-الشريفي، علي كاظم حسين و ظاهر، فاضل محمد. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال، المجلد(2)، العدد(1)70-89
- 5-الزيادي، صباح حسين شناوة(2021) دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(11)، العدد(2)226-239
- 6-العبادي، هاشم فوزي و حمد الله ، اسامة علاء (2018)تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(10)، العدد(22)189-218
- 7-العواسي، صالح إبراهيم وجـــــــواد، شوقي ناجي (2019). أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي ، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد(5)، العدد(34)117-152

- 8- ال حمد فدعم ، العاني ، آلاء عبد الموجود عبد(2020) تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الاكاديمية، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد(39)، العدد(125)109-131
- 9- جبر ، علي كاظم ، (2022) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(10)، العدد(22)112-137
- 10- خلف، وسن فاضل و الخفاجي، محمد نعيم ، السعيد، كرار فاضل. رزاق ، هدى عقيل (2021) تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد(3)، العدد(30)82-98
- 11- مناع، يوسف حامد يوسف،(2022) أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد(3)، العدد(2)2-42
- ثانياً:- المصادر الاجنبية**

### **A-Theses& dissertation**

- 1-Lim, L. Y. (2012). The impact of perceived leadership and ethical leadership behaviour on job satisfaction and organisational commitment (Doctoral dissertation, UTAR).
- 2-Qatawneh, N. (2019). Investigating sustainable strategic alignment of IT-business and organisational performance: the role of business excellence in Jordan (Doctoral dissertation, Brunel University London).

### **B-Conference**

- 1-Akanmu, M. D., & Mohamad, B. (2021, June). The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability: a preliminary. In 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021) (pp. 112-118). Atlantis Press
- 2-Rocha-Lona, L., Garza-Reyes, J. A., Lim, M. K., & Kumar, V. (2015, March). Corporate sustainability and business excellence. In 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM) (pp. 1-7). IEEE.

**C-Books**

1. Syaa, I. S., & Hidayatb, A. E. (2019). A Virtuous Company Makes Me Engage! The Mediation Role of Organizational Identification in the Workplace. Atlantis: Atlantis Press, 263.

**D-Journals**

2. Abedi, S. H., Eslami, H., & Amrolahi, N. (2014). The role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (Case study: Islamic Azad university). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(10), 118-130.
3. Agarwal, U. A., gupta, M., & cooke, f. L. (2022). Knowledge hide and seek: role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of business research*, 141, 770-781.
4. Aguilung, M. A., & Racelis, A. (2021). Virtuous Leadership for the New Normal: Identifying Leadership Virtues in a Philippine Leadership Program. *Philippine Academy of Management*, 4(1), 23-34.
5. Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23.
6. Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*, 8(12), 24-36
7. Al Hamad, F. A., & Alani, A. A. (2020). Diagnosing the Ethical Leadership Dimensions of Academic Leaders: An Analytical Study in a Selected Sample of Private Colleges. *Tanmiyat Al-Rafidain*, 39(125), 108-131.
8. Al-Adaileh, R. M. (2017). The level of IT-business strategic alignment and its impact on organizational excellence: A study of the Jordanian

- Mining Sector. International Review of Management and Marketing, 7(5), 85.
9. Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A. (2016). Organizational excellence as the driver for organizational performance: a study on Dubai police. International Journal of Business and Management, 11(2), 47.
10. Al-Eida, S. N. S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar. International Journal of Business and Management, 15(9), 163.
11. Al-Helli, S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A., & Jaber, A. S. (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. Journal of Statistics and Management Systems, 24(4), 817-823.
12. Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.
13. Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 49.
14. Alnaweigah, A. B. (2013). The impact of knowledge management functions on the organizational excellence from the perspective of the University of Al-Taif Staff. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(3), 170-192.
15. Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational

- Institutions and How to Strengthen it in Private Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 154-154.
16. Al-Taie, Y. H., Abdulla, D. F., & Rasheed, W. N. (2017). Ethical leadership and its role in organizational integrity to reduce the nutrients of administrative corruption: An Applied Study on a Sample of Najaf Governorate Departments. *Journal of University of Human Development*, 3(2), 272-311.
17. Andjelkovic Pesic, M., & Dahlgaard, J. J. (2013). Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 1-11.
18. Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46-55.
19. Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 35-48.
20. Author Details (2021) The Role of Spiritual Leadership on Organizational Virtuousness A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt, Volume 10, Issue 1, p 24-44
21. Bekir, K. U. L. (2017). The impact of ethical climate and ethical leadership on ethical codes practices. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 563-573.
22. Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11).22-69

23. Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
24. Brown, S., & Chikeleze, M. (2020). A NEW CONCEPTUAL MODEL: Integrating Ethical Leadership into the Assess, Challenge and Support (ACS) Model of Leader Development. *Journal of Leadership Education*, 19(4).
25. Budhiraja, S., & Modi, S. (2021). Virtuousness and un/ethical behaviour: The moderating role of power distance culture in select Indian public sector undertakings. *IIMB Management Review*, 33(3), 214-224.
26. Cameron, K. S., & Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations. *The Oxford handbook of happiness*, 676-692.
27. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.
28. Carter, F. I. (2010). Dissertation Abstracts International Section A Humanities and Social Sciences: Exploration of siblings' explanatory models of autism. *Journal of Family Studies*, 16(2), 178-179.
29. Çelik, a., & esen, e. (2017). The moderating role of psychological wellbeing: organizational virtuousness and work engagement. *Journal of international social research*, 10(50).
30. Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total quality management*, 21(10), 971-1004.
31. Constandt, B., & Willem, A. (2019). The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 401-417.

32. Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature: review. *International journal of leadership studies*, 8(2), 105.
33. Cote, R. (2017). Vision of effective leadership. *International Journal of Business Administration*, 8(6), 1-10.
34. Crews, J. (2015). What is an Ethical Leader?: The Characteristics of Ethical Leadership from the Perceptions Held by Australian Senior Executives. *Journal of Business & Management*, 21(1).47-69
35. Daharat, A. N. M., & Sued, M. K. (2021). A Conceptual Model of Integrated Management System on the Organizational Excellence of Pubic Organization. *Review of International Geographical Education Online*, 11(12), 345-353.
36. Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2006). In search of excellence—past, present and future. *Kreativ und konsequent*, 2(3), 1-20.
37. Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
38. Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermsttiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
39. De hoogh, a. H., & den hartog, d. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311.
40. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311. 309

41. DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355
42. Dhaher, H. D., & Saaed, H. K. (2021). Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research From PhD Dissertation. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* | Vol, 27(3), 2501
43. Dubey, S., Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Vol, 13(9), 122-139
44. Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkın, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
45. Felício, J. A., Rodrigues, R., Patino-Alonso, C., & Felício, T. (2022). Allostasis and organizational excellence. *Journal of Business Research*, 140, 107-114.
46. Franciska, V., & Welly, J. (2013). Formulating Company Health Aspiration to Achieve Organizational Excellence by Using Organizational Health Index (OHI) Case Study at PT. Bio Farma (Persero). *Indonesian Journal of Business Administration*, 2(13), 68648.
47. Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership, a bridge paper of business roundtable institute for corporate ethics. *Nisan*, 9, 2015.

48. Fyke, J. P., & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, 66(12), 1619-1643.
49. Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
50. Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 1-8.
51. Garrett-staib, j., & maninger, r. M. (2012, january). Ethical leadership in the principalship: a qualitative analysis. In national forum of educational administration & supervision journal (vol. 29, no. 2).
52. Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
53. Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
54. Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
55. Hosseinzadeh, M., Amin Beidakhti, A. A., Rezaei, A. M., & Farahbakhsh, S. (2018). Designing and compiling a native model of organizational excellence in the NAJA Prevention Police: A case study of the East Tehran Special Disciplinary Command. *Scientific Journal of Law Enforcement Science*, 20(2), 1-34.
56. Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of

- organizational identification and work engagement. *Career Development International*, 1-50.
57. Kalshoven, K., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
58. Kalshoven, K., den hartog, D. N., & De hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (elw): development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
59. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2012). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
60. Kauppila, O., Mursula, A., Harkonen, J., & Kujala, J. (2015). Evaluating university-industry collaboration: the European Foundation of Quality Management excellence model-based evaluation of university-industry collaboration. *Tertiary Education and Management*, 21(3), 229-244.
61. Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*, (1-2), 7-21.
62. Kooshki, S. A., & Zeinabadi, H. (2015). An investigation into the role of organizational virtuousness in the job attitudes of teachers. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management Vol*, 3(1).32-51
63. Liu, L., & Zhao, L. (2019, February). The Influence of Ethical Leadership and Green Organizational Identity on Employees' Green Innovation Behavior: The Moderating Effect of Strategic Flexibility. In *IOP conference series: Earth and environmental science (Vol. 237, No. 5, p. 052012)*. Iop Publishing

64. Mah'd-hussein, D., & al-qurashi, D. R. (2020). The role of critical success factors in achieving organizational excellence an empirical study on cellular communications companies operating in Jordan. *Palarch's journal of archaeology of egypt/egyptology*, 17(7), 6008-6028.
65. Mahmood, Z. K., & Adel-Al-Jader, S. (2021). Organizational virtuousness and their impact in organizational immune system: analytical research. *Revista geintec-gestao inovacao e tecnologias*, 11(3), 771-784.
66. Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166.
67. Manikandan, K., & Anipriya, S. (2014). Organizational justice, organizational virtuousness and performance among bank employees. *SAARJ Journal on Banking & Insurance Research*, 3(2), 49-62.
68. Mann, R., Adebajo, D., & Tickle, M. (2011). Deployment of business excellence in Asia: An exploratory study. *International journal of Quality & reliability Management*. 22(7), 122-151.
69. Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 245-264.
70. Mirsapasi, N., Memarzadeh, G., Najaf Beigi, R., & Alizadeh, M. (2014). Designing a model of organizational excellence in the public sector. *Journal of Executive Management*, 5(10), 6-6.
71. Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within

- healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
72. Moon, W. K., & Kahlor, L. A. (2022). Nanoscientists' perceptions of serving as ethical leaders within their organization: Implications from ethical leadership for responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 12(14), 25-56.
73. Mr, G., Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2019). Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective. *African Social Science Review*, 10(1), 6.
74. Muhaibes, H. A. (2021). The impact of Ethical Leadership in Organizational Excellence Field Research in the branches of the Rafidain Bank in Dhi Qar Governorate. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8), 2277-2292
75. Muhaibes, H. A. (2021). The impact of Ethical Leadership in Organizational Excellence Field Research in the branches of the Rafidain Bank in Dhi Qar Governorate. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8), 2277-2292.
76. Naeem, R. (2016). Organizational virtuousness, perceived organizational support and organizational citizenship behavior: A mediation framework. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1), 113.
77. Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345-351.
78. Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Management and Research*, 7(2), 75-103.

79. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
80. Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
81. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
82. O'Connell, W., & Bligh, M. (2009). Emerging from ethical scandal: Can corruption really have a happy ending?. *Leadership*, 5(2), 213-235.
83. Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235-242.
84. Ozen, F. (2018). The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 124-140.
85. Payne, G. T., Brigham, K. H., Broberg, J. C., Moss, T. W., & Short, J. C. (2011). Organizational virtue orientation and family firms. *Business ethics quarterly*, 21(2), 257-285.
86. Payne, G. T., Moore, C. B., Bell, R. G., & Zachary, M. A. (2013). Signaling organizational virtue: an examination of virtue rhetoric, country-level corruption, and performance of foreign IPOs from emerging and developed economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(3), 230-251.
87. Perreault, G. (2010). Ethical followers: A link to ethical leadership. *Journal of Leadership Studies*, 4(1), 78-89.

88. Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
89. Prince, H. T., Tumlin, G. R., & Connaughton, S. L. (2009). An interdisciplinary major in ethical leadership studies: rationale, challenges, and template for building an adaptable program. *International Leadership Journal*, 2(1), 91-128.
90. Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5-19.
91. Ramlall, S. J., Al-Kahtani, A., & Damanhuri, H. (2014). Positive organizational behavior in the workplace: A cross-cultural perspective. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(3), 149-154.
92. Rana Abdul Sattar. (2021)"The impact of change management on organizational excellence Analytical study of a number of government banks in Thi-Qar Governorate." *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)* 12.12 :3396-3407.
93. Rao, M. S. (2018). A blueprint to build ethical leadership globally: Examples and illustrations. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), 4.
94. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
95. Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors. *International Journal of Social and Human Sciences*, 3(1), 736-743.

96. Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
97. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4).18-39
98. Riivari, E., & Heikkinen, S. (2022). Virtuousness in Sports Organizations: Examination of Ethical Organizational Culture and Its Virtues. *Journal of Global Sport Management*, , 37(9).1-27.
99. Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4), 441-452
100. Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2).683-702
101. Saleh, T. A., mehmood, w., khan, J., & Jan, F. U. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees Turnover Intention: An Empirical Study of the Banking Sector in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 261-272
102. Santos, M. B., Monteiro, P. R. R., Gonçalves, M. A., & Camilo, R. D. (2018). Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3-4), 346-364.
103. Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.

104. Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.
105. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624.
106. Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185-196.
107. Shekari, H., Afshari, M. A., & Veyseh, S. M. (2011). Developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 2(5), 11-5.
108. Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness?. *Business Ethics: A European Review*, 24, S78-S98.
109. Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 10(1), 23-29.
110. Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2016). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions<sup>1</sup>. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66), 373-388.
111. Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2020). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 535-551.
112. Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and

- moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551-565.
113. Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1395-1432.
114. Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1395-1432.
115. Uysal, H. T. (2021). The Mediation Role of Organizational Justice in the Effect of Organizational Virtuousness on Work Productivity. *Journal of Research in Business*, 6(1), 26-53.
116. Vallett, C. M. (2010). Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 130-142.
117. Verboncu, I. (2011). Management Excellence: A Desideratum?. *Business Excellence and Management*, 1(1), 5-18.
118. Wibawa, W. M. S., & Takahashi, Y. (2021). The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Self-Efficacy as a Moderator. *Administrative Sciences*, 11(2), 50.
119. Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3703-3707.
120. Yousif Ali, M. S., & Hasaballah, A. H. A. (2020). Assessing the effect of organizational cultural values and employees engagement on performance excellence. *International Journal of Management*, 11(4).112-136

121. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
122. Zad, H. P., Sekkeh, S. M. H., & Asadi, N. (2013). A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern Khorasan province. *Life Science Journal*, 10(5), 382-386.
123. Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66.
124. Zamahani, M., Ahmadi, A., Sarlak, M., & Shekari, H. (2012). Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations. *Management Science Letters*, 2(8), 2889-2902.
125. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
126. Zhang, G., Zhong, J., & Ozer, M. (2020). Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 665-685.
127. Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X. (2019). Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 547-565.
128. Ziapour, A., Molavi, S., & Afsari, D. (2015). A study of the relationship between organizational virtuousness and employee engagement. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9(8), 1442-1447.

### **E-Internet**

1. Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
2. Aldarmaki, S. (2022). Measurements of Organizational Excellence–Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai.
3. Aljuboury, M. I. A. (2016) Organizational Excellence and Entrepreneurship Opportunity Towards TQM by Reviewing Deming's and Juran's Total Works.
4. Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*.
5. Crosley, V. (2014). Empirical study on the relationship between ethical leadership and organizational climate of innovation
6. Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*.
7. Gil-Marques, M., & Moreno-Luzon, M. D. (2013). Driving human resources towards quality and innovation in a highly competitive environment. *International Journal of Manpower*.
8. Gukiina, J., Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2018). *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies (SJBEM)*. Economics, and manag EmEnt, 6(2).

9. Hamad Aldoseri, A. R. (2020). The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice
10. Helmold, M., & Terry, B. (2016). Global sourcing and supply management excellence in China. Singapur: Springer Verlag.
11. Ibrahim, D., Mohammad, R., & Ababneh, P. (2018). The Impact of Organizational Learning on Achieving Administrative Excellence In Jordanian public sector.
12. Johnson, K. W. (2005). The role of leadership in organizational integrity and five modes of ethical leadership. *Ethical Leadership*, 1-9.
13. Khanna, V. K., & Gupta, R. (2014). Comparative study of the impact of competency-based training on 5 "S" and TQM: a case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
14. Knights, J. (2016). How to develop ethical leaders. *Transpersonal leadership series: White paper one*.
15. Leonard, D., & McGuire, M. (2007). The executive guide to understanding and implementing the Baldrige criteria: Improve revenue and create organizational excellence. Quality Press.
16. Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan:

- does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*.
17. Okpozo, A. Z., Gong, T., Ennis, M. C., & Adenuga, B. (2017). Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout. *Leadership & Organization Development Journal*.
18. Özsungur, F. (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
19. Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*.
20. Vaduva, S., Alistar, V. T., Thomas, A. R., Lupițu, C. D., & Neagoie, D. S. (2016). *Moral leadership in business: towards a business culture of integrity*. Switzerland: Springer, p3.
21. Whittington, J. L. (2017). Creating a positive organization through servant leadership. In *Servant leadership and followership* (pp. 51-79). Palgrave Macmillan, Cham.



الملحق (1)  
قائمة بأسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي

الاختصاص	الجامعة	الاسم	ت
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة القادسية	أ.د. احسان دهش جلاب	1
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة بابل	أ.د. زينب عبد الرزاق عبود	2
ادارة الموارد البشرية	جامعة بغداد	أ.د شفاء محمد العزاوي	3
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء	أ.د. ميثاق هاتف عبد السادة	4
ادارة الموارد البشرية	جامعة بغداد	أ.م. د أثير عبدالله محمود	5
إدارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م.د. باسم عباس كريدي	6
إدارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م.د. جواد محسن راضي	7
نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الكوفة	أ.م.د. زينب هادي معيوف الشريفي	8



ملحق (2)  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
الدراسات العليا

الموضوع : استبانة

عزيزي المستجيب الكريم....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تروم الباحثة إجراء دراسة بعنوان ( دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التفوق التنظيمي : الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية ) دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع. مع مراعات الملاحظات التالية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء .
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين ( اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- 4- يرجى عدم ترك اي سؤال دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- 5- الباحثة على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا

الطالبة

مريم خنجر عودة

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

م 2022

الأستاذ المشرف

أ.د رونق كاظم حسين

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

هـ 1444



## القسم الأول: (المعلومات الديمغرافية)

ضع علامة (√) في المربع الخاص بالخيار المناسب:-

<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- النوع الاجتماعي :	
<input type="checkbox"/>	50-41	<input type="checkbox"/>	40 - 31	30 فأقل	2- العمر:
<input type="checkbox"/>	61 فأكثر	<input type="checkbox"/>	60-51		
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	3-التحصيل الدراسي اعدادية	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دكتوراه	ماجستير	
<input type="checkbox"/>	15- 11	<input type="checkbox"/>	10-6	5 سنوات فأقل	4-الخبرة:
<input type="checkbox"/>	26 فأكثر	<input type="checkbox"/>	25 -21	20- 16	

**أولاً:- القيادة الأخلاقية:-** سلوك أخلاقي يقوم به القادة تجاه المرؤوسين في سياق العمل التنظيمي ويظهر على شكل قيم أخلاقية والتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في العلاقات بين الأشخاص والتي يمكن تدعيمها من خلال أحداث توزان في تحقيق مصالح مختلف الأطراف ويقاس بدلالة الأبعاد الآتية:-

ت	توجه الأفراد مسؤولي المباشر	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	يهتم باتباعه وما يشعرون وكيف يتصرفون					
2	ينتبه لاحتياجاتي الشخصية					
3	يتعاطف معي عندما أواجه مشاكل					
4	يستغرق وقتاً للتحدث عن المشاعر المتعلقة بالعمل <b>R</b>					
5	يهتم بتطويري على المستوى الشخصي					
6	يستغرق وقتاً للتواصل معي على المستوى الشخصي <b>R</b>					
	<b>الإنصاف</b> مسؤولي المباشر	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
7	يحملني المسؤولية عن المشاكل التي ليس لدي سيطرة عليها <b>R</b>					
8	يحملني المسؤولية عن العمل الذي لم أكن أتحمك فيه <b>R</b>					
9	يحملني المسؤولية عن الأشياء التي ليست خطأي <b>R</b>					
10	يسعى لتحقيق نجاحه على حساب الآخرين <b>R</b>					
11	يتلاعب بالمرؤوسين <b>R</b>					
	<b>تشارك السلطة</b> مسؤولي المباشر	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
12	يسمح للتابعين ذوي الاختصاص في التأثير على القرارات الحاسمة.					
13	لا يسمح للآخرين بالمشاركة في صنع القرار <b>R</b>					
14	يطلب المشورة من التابعين فيما يتعلق باستراتيجية المستشفى					
15	يعيد النظر في القرارات على أساس التوصيات المقدمة له					
16	يفوض المسؤوليات ذات التحديات للتابعين					
17	يسمح لي بلعب دور رئيس في تحديد اهداف الاداء الخاصة بي					
	<b>الاهتمام بالاستدامة</b> ادارة المستشفى	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
18	ترغب في العمل بطريقة صديقة للبيئة.					
19	تظهر الاهتمام بقضايا الاستدامة.					
20	تحفز على إعادة تدوير العناصر والمواد الممكن تدويرها.					
	<b>التوجيه الأخلاقي</b> مسؤولي المباشر	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
21	يشرح بوضوح قواعد السلوك المتعلقة بالنزاهة					
22	يشرح ما هو متوقع من التابعين من حيث التصرف بنزاهة.					
23	يوضح ارشادات النزاهة					
24	يضمن ان التابعين يتبعون قواعد النزاهة.					
25	يوضح العواقب المحتملة للسلوك غير الاخلاقي المحتمل من قبل التابعين.					
26	يحفز على مناقشة قضايا النزاهة بين التابعين					
27	ينثي على التابعين الذين يتصرفون وفقاً لقواعد السلوك النزاهة					



توضيح الدور مسؤولي المباشر						
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	بشدة		
					28	يشير إلى توقعات الأداء لكل عضو في المجموعة.
					29	يشرح ما هو متوقع مني ومن كل عضو في المجموعة.
					30	يوضح الاولويات في العمل
					31	يوضح من هو المسؤول عن كل عمل.
النزاهة مسؤولي المباشر						
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					32	يفي بوعوده.
					33	يمكن الوثوق به للقيام بالأشياء التي يقولها.
					34	يمكن الاعتماد عليه لأنه يحترم التزاماته.
					35	يحافظ دائماً على كلامه.

### ثانياً:- الاستقامة التنظيمية:- منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعياً، ويلتزم

الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاؤل والثقة والتعاطف و النزاهة والتسامح بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم ولغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل، وأنها سلوكيات منظمة تعكس ثقافة المنظمة التي تعمل على نشر التصرفات السليمة والفضائل الأخلاقية وادامتها ويقاس بدلالة الأبعاد الآتية:-

التفاؤل						
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					36	نحن متفائلون بأننا سننجح ، حتى عندما نواجه تحديات كبيرة
					37	نحن ملتزمون بالأعمال التطوعية في هذه المستشفى ، فضلاً عن القيام بعمل جيد
					38	يرتبط الإحساس بالهدف العميق بما نقوم به في المستشفى
التعاطف						
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					39	سلوك التعاطف شائع في المستشفى
					40	تتميز هذه المستشفى بالعديد من الأفعال المعبرة عن الاهتمام بالآخرين
					41	توجد العديد من حالات التعاطف والتأخي بين كافة التابعين في هذه المستشفى
الثقة						
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					42	يثق الموظفون ببعضهم البعض في هذه المستشفى
					43	يتم التعامل مع الموظفين بلطف واحترام واهتمام في هذه المستشفى
					44	يثق الموظفون في قيادة هذه المستشفى
التسامح						
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					45	نحاول أن نتعلم من أخطائنا في العمل ، وبالتالي يتم التغاضي عن السهو بسرعة
					46	تعتبر هذه المستشفى متسامحة ومتعاطفة مع الموظفين فيها



**ثالثاً:- التفوق التنظيمي:-** قدرة المنظمة على تحديد بوضوح الزبائن ويفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمامات المنظمة لتلبية جميع العناصر المطلوبة، والمتطلبات المستقبلية المتوقعة من خلال الأداء الذي يتجاوز التوقعات، ويعود بالفوائد على أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة للأفراد، والمجتمع ويقاس بدلالة الأبعاد الآتية:-

التفوق الإداري					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					47
					48
					49
					50
					51
تفوق الموظفين					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					52
					53
					54
					55
					56
					57
					58
					59
التفوق في الهيكل التنظيمي					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					60
					61
					62
					63
التفوق الاستراتيجي					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					64
					65
					66
					67
					68
					69
					70

## **Abstract**

The study aims to test the direct and indirect impact of ethical leadership through its dimensions (individual orientation, equity, power sharing, concern for sustainability, moral guidance, role clarification, integrity) on organizational excellence through its dimensions (administrative excellence, staff superiority, superiority in the structure). Organizational, strategic superiority) through the mediating role of organizational integrity with its dimensions (optimism, mercy, trust, tolerance), as the study problem was represented by a number of questions with the aim of identifying the intellectual frameworks, and the application of their variables, and then diagnosing the level of interest in them in the field, as well as identifying the procedures. The study was conducted on a number of workers in private hospitals in the Middle Euphrates region as a field for the study and testing its hypotheses, and the questionnaire was adopted as a main tool in collecting data related to the field aspect of the study. The sample size used was (255) working in (21) private hospitals in the central Euphrates governorates, with a total population of (461), and the forms valid for analysis were (243). A set of statistical methods represented in standard deviations, arithmetic averages, and structural equation modeling with the help of statistical programs (SPSS.var.27), (AMOS.var.26), and indirectly through organizational integrity.

**Keywords** : Ethical leadership, Organizational Excellence, Organizational Integrity

Republic of Iraq  
Ministry Of Higher Education and Scientific Research  
University Of Al Qadisiyah  
College Of Administration & Economics  
Business Administration Department



# **The Role Of Ethical Leadership In Achieving Organizational Excellence: The mediating Role of Organizational Integrity**

**An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample  
Of Workers In Private Hospitals In The Middle Euphrates  
Region**

Thesis submitted to the council of the college of Administration  
& Economics AlQadissiyah University in which is part of the  
requirements of the masters degree in Business Administration  
Science.

By

**Maryam Khanjar Oudah**

SUPERVISED BY

PROF. Dr

**Rounaq Kadhem Hussin**

A 2022

H 1444