



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of ethical leadership behaviors in enhancing organizational immunity: An analytical study of the opinions of a sample of managers of government banks in the city of Erbil

Abdulrahman Sharif Hamad*, Shaima Essmat Mohammedamin

College of Administration and Economics/Salahaddin University – Erbil

Keywords:

Ethical leadership, organizational immunity, government banks.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 Sep. 2023
Accepted 15 Oct. 2023
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Abdulrahman Sharif Hamad

College of Administration and
Economics/Salahaddin University
– Erbil



Abstract: Objective: The current research seeks to shed light on the dimensions of ethical leadership (justice, power sharing, clarity of the organizational role, concern for workers) practiced by managers of government banks in the city of Erbil during their daily activities and its impact on organizational immunity in its dimensions (organizational learning, organizational memory, DNA Organizational). And accordingly, a hypothetical scheme was prepared that includes the research variables and their dimensions, in addition to formulating a number of main and sub-hypotheses.

Study methodology: The researchers used the descriptive statistics approach, in addition to their use of the questionnaire form as a main tool for data collection, which distributed (100) forms to a sample of managers working in government banks, whose total number is approximately (140), and (83) copies of which were valid. For statistical analysis, all of its paragraphs were answered by them, and a number of statistical tools and methods were used by the computer program (SPSS.Ver.22) to test the hypotheses of the research. As a result of the lack of studies that dealt with the influence relationships between the main research variables, it was therefore dealt with within a comprehensive framework. Conclusions and Suggestions: The research concluded a set of conclusions, the most important of which are: the existence of a strong significant correlation between ethical leadership and organizational immunity at the macro and micro levels. And this indicates that the more government banks tend to apply the dimensions of ethical leadership, this leads to an increase in their organizational immunity. And the presence of an effect Moral positive for moral leadership in organizational immunity at the macro level, and depending on that, the researchers presented a set of proposals consistent with those conclusions for the purpose of benefiting from them by the banks in question.

دور سلوكيات القيادة الاخلاقية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل

شيماء عصمت محمد أمين

عبد الرحمن شريف حمد

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين- أربيل

المستخلص

الهدف: تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور التنظيمي، الاهتمام بالعاملين) التي يمارسها مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل خلال نشاطاتهم اليومية ودورها في المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)، وعليه فقد تم إعداد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات الدراسة وأبعادها، فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان منهج الإحصاء الوصفي فضلاً عن اختبار الفرضيات من ناحية الارتباط والتأثير، فضلاً عن إستعانتهم باستمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم توزيع (100) استمارة على عينة من المديرين العاملين في المصارف الحكومية والبالغ عددهم الكلي قرابة (140)، وتم استعادة (83) نسخة منها صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم الإجابة عن جميع فقراتها من قبلهم، كما وتم استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS.Ver.22) لاختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة.

الاستنتاجات والمقترحات: خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين سلوكيات القيادة الاخلاقية والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يدل على انه كلما زاد توجه المصارف الحكومية على تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية أدى ذلك إلى زيادة المناعة التنظيمية لديها، وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الاخلاقية في المناعة التنظيمية على المستوى الكلي، واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثان مجموعة من المقترحات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات لغرض الاستفادة منها من قبل المصارف المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الأخلاقية، المناعة التنظيمية، المصارف الحكومية في مدينة أربيل.

المقدمة

تعد موضوع القيادة من المواضيع التي تحظى باهتمام مستمر بعدها أحد عوامل نجاح أي إدارة لما لها من انعكاس مباشر على أفراد المنظمة كون العملية القيادية هي المسؤولة على التنسيق بين العديد من المكونات الأساسية للمنظمة من عناصر تنظيمية وإنسانية واجتماعية للعملية الإدارية. وبعدّ المبادئ الأخلاقية كالصدق، الأمانة، العدالة، المساواة، التواضع.. أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً يسترشد به في ممارساته الإدارية. وبما أن السلوك الإنساني يتأثر مباشرة بالأخلاق التي هي من أهم مقومات المجتمع الصالح فقد زاد الاهتمام بسلوكيات القيادة الأخلاقية نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة في كلا المجالين العام والخاص، ولا شك أن الأخلاق تعتبر محورا للقيادة وذات أثر أكبر على آلياتها ونتائجها.

من جهة أخرى تمثل المناعة التنظيمية إحدى القيم القيمة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وتتساوى تلك الأهمية لدى كافة أنواع المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، المحلية أو الدولية وترتبط مناعة المنظمة بعدد من القيم الأخرى التي تعمل المنظمات على التأكيد عليها

وتعريف الجمهور بها ومنها هوية المنظمة وثقافتها وشخصيتها وصورتها. ويرتبط بناء المناعة التنظيمية للمنظمة بالعديد من العوامل التي تعمل مجتمعة على توطيد تلك المناعة، ومن هذه العناصر الكفاءة التي تؤدي بها تلك المنظمة أعمالها، والجودة التي تقدم بها منتجاتها أو خدماتها. ومن هذه العوامل أيضاً اتصالات المنظمة وعلاقاتها مع الجمهور والمجتمع ومؤسساته، الدور الاجتماعي الذي تقوم به في خدمة مجتمعها. وقد تناولت العديد من الدراسات إدارة المناعة التنظيمية من خلال التركيز على عناصر المناعة والسياسات الإدارية والإستراتيجيات التي تساهم في تعزيز المناعة التنظيمية. في ضوء ذلك قام الباحثان بتقسيم الدراسة على أربعة محاور وكالاتي: تناول المحور الأول منهجية الدراسة في حين تطرق المحور الثاني إلى الجانب النظري واستعراض لمتغيرات الدراسة وقد اختص المحور الثالث على الجانب العملي، وختمت الدراسة بالمحور الرابع إذ قدمت مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول: الإطار العام ومنهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: في ظل التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة تنوعت أساليب المؤسسات، ومن أجل التكيف مع التغيرات المحيطة أصبح لزاماً على القادة ردع الأخطار في البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية وذلك من خلال بناء المناعة التنظيمية.

وتتبع مشكلة الدراسة الحالية من الواقع الذي يعيشه المديرين في كل المنظمات الحكومية والخاصة في ظل عدم أو غياب العدالة الاجتماعية حيث تتنامى بعض الممارسات غير الأخلاقية التي يمارسها الإداريين في إدارة أعمالهم، مثل (المحسوبية، وإساءة استغلال السلطات والصلاحيات، والعنصرية والمحاباة) وغيرها من السلوكيات المعادية للمجتمع فضلاً عن التصرفات الصادرة عن الموظفين أنفسهم والناجمة أساساً عن غياب سلوكيات القيادة الأخلاقية، ولما كان المصارف الأهلية أحد أجهزة الدولة المهمة والتي تلعب دور جوهري في خدمة المجتمع المحيط بها وخاصة في ظل مستحدثات وتحديات العصر، ولا يتم ذلك إلا بوجود مؤسسة تتمتع بالقدرة على حماية نفسها من كافة التحديات المستقبلية والتهديدات التي قد تؤثر على أدائها واستقرارها على المستويين الداخلي والخارجي وبذلك نحصل على مصارف أهلية مستقرة تتمتع بمناعة تنظيمية، ونظراً لطبيعة عمله الحساس كان من الأجدر أن نولي اهتماماً للمديرين به خاصة وأن هناك ندرة في الدراسات والتي تعني بموظفي ذلك الجهاز، وعليه تتبلور أسئلة الدراسة فيما يأتي:

❖ ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل القياديين في المصارف المبحوثة من وجهة نظر المديرين فيها؟

❖ ما هو مستوى المناعة التنظيمية داخل المصارف المبحوثة محل الدراسة من وجهة نظر المديرين فيها؟

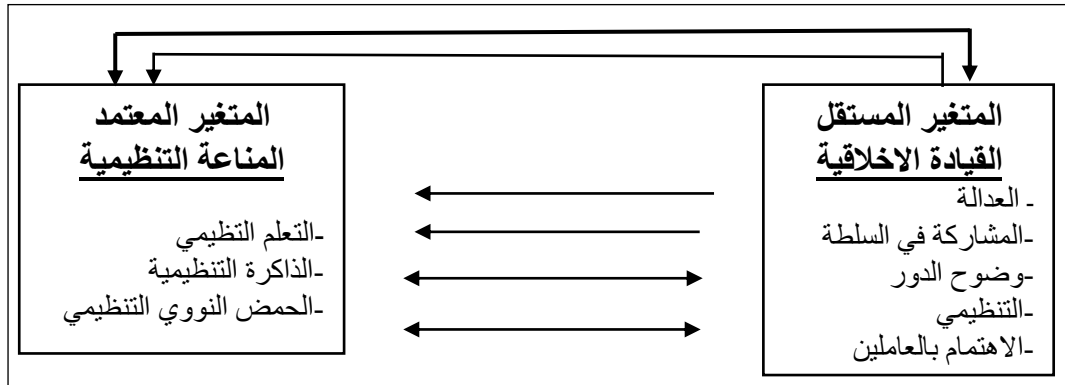
❖ ما هو الدور الذي تلعبه سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز المناعة التنظيمية من وجهة نظر المديرين في المصارف المبحوثة؟

ثانياً. أهداف الدراسة:

1. تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على مستوى توافر سلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين في المصارف.

2. التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية بسلوكياتها مجتمعة (العدالة، توضيح الدور، مشاركة في السلطة، الاهتمام بالعاملين).

3. بيان دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز المناعة التنظيمية من وجهة نظر المديرين في المصرف محل الدراسة.
4. الخروج بتوصيات قد يساعد المصرف في إعداد صف ثان من القادة الأخلاقيين لما للموضوع من أهمية على العديد من الجوانب التنظيمية للمصرف.
- ثالثاً. أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من النقاط الآتية:
1. التعرف بمفهومين مهمين في الأدب الإداري هما سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية لدى المديرين.
 2. تعزيز القدرة الإدراكية لدى المديرين المنظمة المبحوثة بشأن سلوكيات القيادة الأخلاقية بما يمهّد لهم السبيل لاعتمادها وتجسيدها نصاً وروحاً في تعزيز المناعة التنظيمية في ميدان عملهم.
 3. تواكب هذه الدراسة اهتمام المنظمات في سعيها نحو الاهتمام بأخلاقيات المهنة والتي أصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال، فهي تعد من الموضوعات الساخنة والتي أخذت الحاجة إليها تتنامى أثر تنامي الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القيمية في المنظمة ولما لها من آثار إيجابية على أداء المديرين.
- رابعاً. فرضيات الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية منفردة ومجمعة.
 2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية في المناعة التنظيمية منفردة ومجمعة.
- خامساً. نموذج الدراسة:** تتكون أنموذج الدراسة الافتراضي من متغيرين أساسيين وهما (سلوكيات القيادة الأخلاقية) و(المناعة التنظيمية) وكما موضح في الشكل الآتي.



الشكل (1): النموذج الافتراضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان.

سادساً. أسلوب جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها في ضوء: الإطار النظري: تم الرجوع إلى الكتب والبحوث العربية في هذا المجال لصياغة الجانب النظري.

الجانب الميداني: اعتمدت الدراسة الاستبانة كمصدر رئيسي في جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة للحصول على الإجابة عن الأسئلة لغرض إجراء التحليل الإحصائي وقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحثان من خلال جزئين أساسيين، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجزء الأول: يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة).

الجزء الثاني: يضم 35 فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على محورين هما:
المحور الأول: يتكون من (20) عبارة خاصة بسلوكيات القيادة الاخلاقية.
المحور الثاني: يتكون من (15) فقرة خاصة بأبعاد المناعة التنظيمية.
 الجدول (1): هيكل الاستبانة

الاجزاء	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الجزء الاول	المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين	الخصائص الشخصية	4	من اعداد الباحثان
الجزء الثاني	القيادة الاخلاقية وسلوكياتها	المتغير المستقل		(عبد الغني، 2017)، (العاني، 2020)، (بن مبارك)
	العدالة	5		
	وضوح الدور	5		
	المشاركة في السلطة	5		
	الاهتمام بالعاملين	5		
المحور الاول	المناعة التنظيمي وابعادها	المتغير المعتمد		(عبد المجيد، 2016)، (الطائي، 2009)، (الموسوي، 2019)
	التعلم التنظيمي	5		
	الذاكرة التنظيمية	5		
	الحمض النووي التانظيمي	5		

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (2): معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الاستبانة

أبعاد متغيرات الدراسة	عدد العبارات	الفاكرونباخ للعبارة
القيادة الاخلاقية وسلوكياتها	20	0.843
المناعة التنظيمية وابعادها	15	0.812
معامل الثبات العام	25	0.879

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26 N=83
 سابعاً. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع آراء عينة من المديرين في المصارف الحكومية في مدينة اربيل ولعرض البيانات وتحليل النتائج، وأخيراً استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية للبحث.

ثامناً. حدود الدراسة: سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: استهدف الدراسة المديرين في المصارف الحكومية في مدينة اربيل.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغير مستقل متمثل بالقيادة الأخلاقية وسلوكياتها ومتغير معتمد متمثل في المناعة التنظيمية وأبعادها.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مجموعة من المصارف الحكومية في مدينة اربيل.

الحدود الزمنية: والتي حددت بالفترة الزمنية التي تم فيها البدء بإجراءات الدراسة وتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المستجيبين واستلامها منهم والممتدة من 2022/11/3 الى 2023/4/25.

تاسعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: اذ اعتمد الباحثين على برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences v.22 (SPSSv.22) في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولاً إلى أهداف الدراسة ولوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفرغها وتبويبها إحصائياً واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل في الآتي:

النسب المئوية، التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman correlation Coefficient) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة. استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر استجابي. معامل ألفا كرونباخ Alpha s'Cronbach للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستمارة الاستبانة).

المحور الثاني: الجانب النظري

القيادة الأخلاقية

أولاً. مفهوم القيادة الأخلاقية: مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه نهج شامل في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والارادة وسلطة المركز وتبني انماط القيادة ونماذجها التي تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار ورعاية الأفراد العالمين وتعزيز نموهم، كل هذا في إطار الأخلاقي انساني يتم في تحسين أداء المنظمة وجودة انتاجها ورعاية الأفراد العاملين والاهتمام بهم، والبعد الاخلاقي في قيادة له أهمية خاصة، لأن القيادة ليست الا رسالة أخلاقية يقوم القائد بتوجيهها للعاملين نحو تحقيق رسالة المنظمة، فالقيادة الاخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد وبين مهمته الاخلاقية ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذه القيادة (ال حمد والعاني، 2020: 116). القيادة كلفظ جاءت من القود والقود في اللغة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كدليل وقوة ومرشد. (لسان العرب لابن منظور، 1956، 20) القدرة على التأثير في الآخرين من خلال عملية الاتصال ليسعوا بكل حماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخطط تحقيقها. أو عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن ان تحدث في فراغ وانما يلزمها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين مجموعة من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يظهر من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يحدث من خلال هذه العملية الاجتماعية. ويذكرها (عبدالوهاب، 1994: 27) بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.

إن القيادة هي عملية اجتماعية تبادلية تعني القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص، بتوجيههم في قيامهم بالأعمال التي من شأنها تحقيق الهدف علاوة على التأثير في سلوكهم ومعتقداتهم وقيمتهم لصالح المنظمة. (عبدالغني، 2017: 27) ولكي نستطيع تحديد من نختار في المناصب القيادية وكيفية تأهيلهم لصنع قادة قادرين على إحداث التغيير المنشود والوصول إلى القمة والبقاء عليها أيضاً كجدارة جوهرية يجب أن تكون في كافة الوحدات الحكومية لضمان رضا كافة الأطراف أصحاب المصالح ينبغي تحديد عناصر ومتطلبات القيادة وتوفيرها بما يتناسب مع امكانات المنظمة وحجمها وطبيعة نشاطها ونستطيع القول بأن المحور الأساسي للعملية الادارية أو القيادية هو القائد نفسه كعنصر رئيسي ومؤثر ولكي نضمن نجاح المنظمة علينا اختيار وأعداد القائد الفعال للمنظمة والذي يمثل أحد أهم الأصول البشرية بها، وهي الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الخلاقي لإتباعه. وهي الالتزام

بالمبادئ واتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مح استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من اتباع هذه المعايير.. وهي قوة تحمل القادة مسئولية التصرف بصورة أخلاقية. وهي خلق مجتمع مدفوع بواسطة القيم، حيث يتم خلق الثقافة التنظيمية المدفوعة بواسطة الرؤية والقيم، والتي تعمل على بناء فريق العمل، وتطوير القيادة والتحول الثقافي، وتعمل القيم على تقوية الثقة بين القائد والتابع، كما تؤدي إلى خلق الاتصال، ووضوح الرؤية، وفهم المنظمة المدفوعة بواسطة القيم (بن مبارك، 2017: 249). تم التركيز بشكل واضح على القيادة الأخلاقية مع بداية الألفية الثالثة في هذا المجال تم تطوير القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة لأول مرة بناء على دراسات التي أجراها brown وزملاؤه حيث يعرفها Brown وزملاؤه " عرض السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الاجراءات الشخصية والعلاقات بين الاشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار بحيث تمثل القيادة الأخلاقية بالابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلا عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع وتتطلب القيادة المستدامة رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكارات الممنهجية التي تهدف إلى زيادة القيمة للزبائن وتطوير قوة عاملة ماهرة، وموالية وأكثر تفاعلا، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة. (حاكم وآخرون، 2018: 89). بالنسبة إلى براون وزملائه تدور القيادة الأخلاقية حول القادة الذين ينظر إليهم على أنهم اخلاقيون من قبل اتباعهم. يصبح المديرون قادة اخلاقيين، أولا من خلال كونهم يتصرفون بشكل اخلاقي، أي من خلال أداء دور الشخص الاخلاقي، وثانيا من خلال تعزيز السلوك الاخلاقي للآخرين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار، أي عن طريق تنفيذ دور الاخلاقية. ويتميز كشخص الصفات، مثل الصدق، النزاهة، الايثار، الجدارة بالثقة والعدالة. تركز حول كيفية استعمال القادة لسلطتهم الاجتماعية بكونهم أفرادا اخلاقيين حيث إن القادة الاخلاقيين يتمتعون بالشفافية وينخرطون في التواصل المفتوح، ويعززون ويقدرن السلوك الاخلاقي بين الاتباع. (محمد، 2018: 23).

ثانياً. عناصر القيادة الأخلاقية: يمكن القول بأن عناصر القيادة تتمثل في:

1. وجود مجموعة من الأفراد.
2. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
3. وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر اداري وقرار صائب وقادر على التأثير الايجابي في سلوك المجموعة.

بينما تتمثل متطلبات القيادة في:

1. التأثير: القدرة على احداث تغيير ما أو ايجاد قناعة ما.
2. النفوذ: القدرة على احداث أمر أو منعة، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
3. السلطة القانونية: وهي الحق المعطي للقائد في أن يتصرف ويطاق.

ويأتي السؤال هنا أي نظام اداري ونمط قيادي هو الأفضل لإدارة المنظمات الحكومية وفي الواقع العملي، وكما جاء بنتائج العديد من الدراسات بخصوص النظم الادارية فيتبين الحاجة إلى الادارة الرشيدة التي تحقق الكفاءة والفاعلية في العمل أما بخصوص النمط القيادي الأمثل فنجد أنه هناك عوامل عدة تؤثر في النمط القيادي.

ثالثاً. أهمية القيادة الأخلاقية: صارت مشكلة أخلاقيات الوظيفة العامة من أبرز مشكلات العمل في الوقت الحاضر وقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث بتحديد العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين وما يحفزهم لأداء العمل بصورة جيدة وبعيدة عن الأخطاء المتعمدة والعفوية، حيث أجمع كثير من الباحثين على

- الضرورة التزام الموظفين العموميين بالسلوك القويم الذي يهدف إلى التقيد بقواعد ونظم العمل وأداء الواجبات الملقة على عاتقهم بصورة صحيحة وعادلة ومتساوية وبطاعة الرؤساء في حدود ونطاق الطاعة الأخلاقية ويتوقع الناس مستوى في أخلاقيات وسلوك موظفي الدولة أرفع وأعلى بكثير من مستوى أخلاقيات العمل بين موظفي القطاع الخاص، وتلعب القيادة دوراً هاماً ومحورياً في تنمية الجوانب الأخلاقية للوظيفة العامة وذلك من خلال بعض الممارسات الإدارية على النحو الآتي (القريوتي والمطري، 2011: 43):
- أن تكون قدوة ونموذج للأداء الأخلاقي.
 - انتقاء أفضل العناصر من ذوي الكفاءة والجدارة.
 - شروط العمل من أجور وحوافز وترقيات.
 - العدل والمساواة بين الأفراد.
 - الالتزام بالمواثيق الأخلاقية والتعامل بصدق مع كافة الأطراف.
 - العلاقات الإنسانية.
 - التدريب.

يمكن بيان أهمية القيادة الأخلاقية من خلال النقاط الآتية: (محمد، 2018: 45)

1. تؤثر سلبيًا في توجه العمال لمغادرة المؤسسة، لكون العلاقة بين القادة الأخلاقيين والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة، مما يؤدي إلى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران.
 2. تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع الرؤوسين، مما يتيح لهم الحصول على دعم بشكل متزايد، تغذية عكسية، الموارد، والفرص للنمو.
 3. سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين، في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل، وتسهيل العمليات، حل الصراعات، التعامل غير المتحيز، ومنحهم إمكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوى.
 4. تعد القيادة الأخلاقية فعالة في الحد من سوء سلوك الموظفين ومن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.
 5. يتميز القادة الأخلاقيون بدعوتهم لقنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين والاستماع بصدق إلى مرؤوسيه وتوجيههم على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، وهذا بدوره سيحفز الأتباع على الخروج أفكار جديدة لتحسين إجراءات العمل الحالية.
- رابعاً. مبادئ القيادة الأخلاقية:** فيما يأتي المبادئ الأساسية للسلوك التي تم تحديدها بواسطة مجموعة من المتخصصين، والتي ينبغي للقادة الأخلاقيين العمل بها من أجل أن ينظر الآخرين إليهم كقادة حقيقيون: (عبد الغني، 2017: 41)

1. مبدأ القائد: يعد القائد عضواً من أعضاء المنظمة والمتحدث الرسمي باسمها، لذلك يجب أن تكون جميع أفعاله في خدمة أهداف ومنافع المنظمة حتى وأن تعارضت مع مصالحه الخاصة.
2. مبدأ الانسجام: يحترم القائد زملاء العمل وينظر إليهم على أنهم شركاء في الهدف، ويصون خصوصياتهم وحرياتهم في حدود الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
3. مبدأ الناتج: يسخر القائد القيم لخدمة ودعم كافة أصحاب المصالح فضلاً عن المجتمع ككل، وأن تكون رسالة المنظمة ورويتها وقيمتها وأهدافها على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي قد تم وضعها في إطار الفهم العميق للمثل الأخلاقية.
4. مبدأ العمليات والمهارات: يتقبل القائد جميع وجهات النظر والأفكار والآراء، ويعمل على خلق نوع من التواصل الحيوي والبناء مع كل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

5. مبدأ السياق والموقف: يستخدم القائد الأحكام الأخلاقية لاتخاذ القرارات التي ستتسم بالأخلاقية بطبيعية الحال وكذلك عندما تتعدي الاختلافات في الآراء والأفكار حدود الاختلاف المتفق عليها، لذلك فالقائد الأخلاقي يعلم حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعيشها .

6. مبدأ الأخلاق: يتفهم القائد الأخلاق بوصفها عملية متكاملة وجزئيات محددة وأهدافا داخل الإطار والمبدأ الأخلاقي.

خامساً. سلوكيات القيادة الأخلاقية: من خلال مراجعة الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية يتبين لنا أن للقيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال مجموعة من السلوكيات، ومن أهم الدراسات العلمية في هذا المجال بحث براون والتي ارتكزت على ثلاثة أبعاد هي (الإنصاف، توضيح الدور، مشاركة السلطة) ثم اعتمدت عليها الدراسات اللاحقة، فقد استخدمت دراسة آخرون أيضاً نفس السلوكيات مع تعديل طفيف وهي (العدالة والأخلاقيات، توضيح الدور، مشاركة السلطة) ثم قامت دراسات أخرى باستحداث أربعة سلوكيات جدد فضلاً عن الثلاثة سالف الذكر لتصبح سبعة سلوكيات هي (العدل، مشاركة السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بتحقيق الاستدامة، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو المرؤوسين، النزاهة) وجاء أيضاً بعد التوجه البيئي في إحدى الدراسات مدمجاً مع بعد الاستدامة وفيما يأتي استعراض مبسط لتلك السلوكيات السبعة: (عبدالغني، 2017: 45)، (الشاعر، 2017: 42)، (صباح، 2020: 25)، (حاكم وآخرون، 2018: 20):

1. العدالة: ينظر إليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي، وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين باحترام وتقدير أو بصياغة أخرى أن يقوم القائد باتخاذ القرارات العادلة وأن يكون محلاً للثقة وجديراً بها، وأن يتصف بالصدق وتحمل المسؤولية وكرهية المحسوبية والوساطة وبمعنى أكثر إيجازاً هي أن يعامل كل فرد وفقاً لاحتياجاته الشخصية وحقوقه الشخصية وجهوده الفردية ومساهماته الجماعية وجدارته في العمل.

2. توضيح الدور: ينظر إليه على أنه السلوك الذي يلي سابقه في الأهمية، وهو يعني أن يتمتع القائد بالشفافية في أفعاله وأقواله وأن يكون على اتصال دائم ومفتوح مع مرؤوسيه. وركزت الدراسات على أهمية الشفافية في عملية توضيح أهداف الأداء والنتائج المتوقعة من هذا الأداء، وتعد عملية توضيح الأدوار مكوناً أساسياً من مكونات القيادة الأخلاقية. فالقائد الأخلاقي يقوم بتوضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، وفي ضوء تلك التوضيحات فإن المرؤوسين يكونون على دراية تامة بما هو مطلوب منهم على وجه الدقة وعليه فهم يتطلعون إلى معرفة متى يصلون إلى المستوى المطلوب من الأداء، مما يجعلهم لا يستشعرون القلق حول أية توقعات مبهمة، أو عدم معرفتهم بكيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

3. المشاركة في السلطة: إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي قد تتراوح بين قيام الإدارة باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين إلى إشراك جميع الموظفين في قرار جماعي وقد تصل إلى منح الموظفين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل نواحي المهمة بدءاً من وضع جدول زمني إلى اتخاذ القرارات وتنفيذها حيث يصبح تمكيناً لهم.

4. الاهتمام بالعاملين: وهو يعني أن يكون للقائد اهتماماً حقيقياً بالآخرين ومشكلاتهم، واحترام اهتماماتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد من تلبية احتياجاتهم ما استطاع. أن القائد الأخلاقي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد وذلك من خلال قيام القيادة العليا في المنظمة بتوضيح مجموعة القواعد والمعايير الأخلاقيات والسلوكيات المستهدفة أن تسود بالمنظمة. كذلك فإن القادة يمكنهم رفع مستوى اهتمام العاملين بهذه المبادئ والمعايير كذلك فإن القادة يستخدمون السلطة

المخولة لهم بالثواب والعقاب من أجل إبقاء المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية عن أفعالهم أملا في الثواب والمكافأة وخوفا من العقوبات.

المناعة التنظيمية:

أولاً. مفهوم وتعريف المناعة التنظيمية: مع بداية كل عصر اقتصادي جديد، تولد مفاهيم ونظم إدارية جديدة تواكب تطورات العصر وتتكيف مع متغيراته. ومن هذه النظم نظم المناعة التنظيمية Organizational Immune Systems التي ظهرت مع عصر اقتصاد المعرفة. ويقول (الساعدي، 2015: 5) بأن نظم المناعة التنظيمية هو أحد الانظمة التي أفرزتها نظرية الانتاج الذاتي، وهي تمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل على حماية الكيان الاداري من أي خطر يهدد بقائه أو يمنعه من ممارسة أدائه بصورة صحيحة. على أن (Huang, 2013: 237) أكد على ضرورة تشابه الكيانين من حيث الخصائص والصفات المشتركة وتشابه الوظائف ليكون عملية الاستعارة الوصفية صحيحة. ويعود جذور نظام المناعة التنظيمية إلى نهايات القرن الماضي فقد أشار Degus كأول باحث بطرح مصطلح نظم المناعة التنظيمية في أدبيات إدارة الاعمال حيث تناوله في اطار ضيق ناقش فيه ثقافة المنظمات، داعياً إلى ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي تستطيع التكيف والتفاعل مع بيئتها الخارجية والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة وقد عرف نظم المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الافراد الذين ليس لهم ولاء كامل للمنظمة، ويعمل النظام المناعي للمنظمة على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة آثارهم. وبنفس الاتجاه يرى (عبد المجيد، 2016: 21) أن نظم المناعة التنظيمية تمثل مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة حيث تشكل بمجموعها شبكة مرتبطة من الافراد والعمليات لتكوين جدار منيع ومتماسك يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الاختراق داخليا بالعمل على حل مشاكل العمل وتصحيح أية انحرافات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات، والوقاية من تهديدات الأخطار الخارجية. فهي مفهوم فرضي يقصد به قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات مثل الازمات الاقتصادية والمالية والادارية والتنافسية، ويؤكد بأنها تمثل قدرة المنظمة على التعامل مع الازمات من خلال منع حدوث مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومقاومة الازمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي يجنب تكبد المنظمة الأضرار أو يقلل من آثارها، وذلك عن طريق وجود معرفة تنظيمية ناتجة من تعلم المنظمة من الازمات السابقة واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الحالية بكفاءة وفعالية (لفتة، 2014: 234). وفي الاتجاه ذاته يذكر (Perry, 2014: 18) بأن نظم المناعة التنظيمية توفر مرونة في أدراك تعقيدات المنظمة وتعزز من تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي تسبب مشاكل في الأداء مما تمكنها من استعادة التوازن بسرعة.. وقد ذكر (السمان والدباغ، 2020: 73) بأن أهمية المناعة التنظيمية تظهر من حيث كونها تعد نظاما ذاتي التنظيم معقدا ومنفتحا على تفاعلات المنظمة والبيئة وتتطور مع المنظمة والبيئة وتعد ضرورة مطلقة، بحيث يعدونها كمجموعة من السياسات والاجراءات التي تهاجم وترفض الأجسام الغريبة في المنظمة كانتشار أفكار جديدة أو دخول أفراد جدد، وتحول هذه النظم دون حصول أي تغيير في المنظمة بغض النظر عن عواقبه سواء كانت إيجابية أو سلبية، وقد يكون لها آثار سلبية مثل رفض فكرة جديدة في المنظمة. وكذلك عرف نظم المناعة التنظيمية على أنها تتكون من مجموعة من المكونات والوظائف الاساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والاطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها. وعرفه (Bhattarai, 2016: 15) بكونه نظام داخلي من الكيانات المنظمة الفاعلة والتي لها القدرة على التنبؤ بالتغيرات غير المستحبة للوضع الحالي في

المنظمة ومقاومتها. كما عرفها (Simmons, 2013: 1139) بأنها مجموعة من القوى التنظيمية تعنى بالحفاظ على الوضع الراهن للمنظمة، مصممة لحمايتها من الأفكار الضارة. وفي اتجاه آخر يرى (Blackmore & Farncombe, 2014: 2) أن نظم المناعة في المنظمة تحافظ على قيم الشركة ورؤيتها ويدعم إستمراريتها في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب، مشيراً إلى أن هذا النظام إما أن تكون نعمة يجب التمسك بها أو نقمة يجب تقويضها، حيث تكون نظم المناعة التنظيمية نعمة في حال كانت أنظمة ديناميكية تستجيب إلى التغيير بإيجابية، وتعد هذه النظم نقمة تكون مختلة وظيفياً برفضها أي عملية تغيير تحصل داخل المنظمة.

ثانياً. أبعاد المناعة التنظيمية: لقد تباين الباحثون في تحديد الأبعاد الخاصة بالمناعة التنظيمية، ويعود ذلك إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية. فقد ذكر كل من (لفته، 2014: 236) بأن أبعاد المناعة التنظيمية تشمل الآتي:

1. المناعة التنظيمية الطبيعية (الموقع التنافسي، الحمض النووي التنظيمي).
 2. المناعة التنظيمية المكتسبة (الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، المقارنة المرجعية).
- ويقول (الثابت، 2020: 311) بأن أبعاد المناعة التنظيمية تتكون من (الذاكرة التنظيمية، خلايا المناعة التنظيمية واللقاح التنظيمي) (بينما يشير (عبدالمجيد، 2016: 26) إلى العديد من الدراسات ومن بينها دراسات (Stocker 2006, Brown 1997) التي أكدت على ضرورة وجود الجينات التنظيمية DNA Organizational في نظم المناعة التنظيمية كبعد مهم لأنه يضمن صحة المنظمة وديمومة مناعتها على الأمد الطويل وإمكانية تناقل الصفات المناعية بين أجيال المنظمة، وهذا يتشابه مع مفهوم الوراثة المناعية البيولوجية، ويتفقون أيضاً على أن وجود هيكل تنظيمي يضمن مشاركة جميع العاملين وتدفق المعلومات بضرورة سلسلة ضمن ثقافة توزيع السلطة واتخاذ القرار، وكذلك وجود نظام حوافز ومكافآت، هي من أهم عناصر نظم المناعة التنظيمية، كما وإن هذه العناصر (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرار، المعلومات، التحفيز) تشكل مجتمعة أبعاد الحمض النووي التنظيمي. بناء على ما تقدم فقد اعتمدت الدراسة على اختيار الأبعاد الآتية:

1. التعلم التنظيمي Learning Organizational: التعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتطوير المعرفة والرؤية الجديدة من التجارب المشتركة من العاملين في المنظمة، الأمر الذي يعمل على تعزيز وتحسين قدرة المنظمة في التأثير على سلوكيات وقدرات العاملين لديها (الموسوي، 2019: 30) ويعد التعلم التنظيمي من المصطلحات المهمة في أدبيات الإدارة وهو موضوع جدل ونقاش بين الكتاب، لما فيه من ترابط وتداخل مع مفهوم المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي عبارة عن محصلة تفاعلية لمنهج إدارة المنظمة في الحصول على المعرفة والمهارات والنظريات والمواقف والتجارب والرؤيا المشتركة للأفراد والتي يمكن من خلالها ضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء الجماعي لفرق العمل وللمنظمة بشكل خاص، ويعد أحد الدعامات الرئيسية التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات والقضايا السلبية التي تحدث داخل المنظمة. وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن باحث Simon من أوائل الذين تناولوا مصطلح التعلم التنظيمي في سنة 1969، وقد عرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة (محمد، 2014: 19) وأشار (عبدالنوري، 2019: 4) إلى أن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين قدرتها وتطوير ذاتها والتكيف مع البيئة وتمثل قدرة المنظمة في الكشف

عن الأخطاء وتصحيحها بشكل مستمر. ويرى (Nugroho, 2018: 33) بأن التعلم التنظيمي تتمثل في إكتساب المعرفة والمهارات والقيم الجديدة على مستوى الافراد والجماعات.. بينما أشار (حسين وآخرون، 2016: 90) إلى أن التعلم التنظيمي هو كل ما تقوم به المنظمة لغرض توفير الدعم الكافي لأعضائها لتحويل المعلومات من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية وبالشكل الذي يمكن الآخرين من الحصول عليها والتعلم منها.

2. الذاكرة التنظيمية Organizational Memory: يرتبط مفهوم الذاكرة التنظيمية بالعديد من الموضوعات الأخرى كالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع ولذلك تعد الذاكرة التنظيمية مفهوما متحركا، ويؤكد (عبدالمجيد، 2016: 30) بأن مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط بالأساس بمفهوم التعلم التنظيمي بسبب العلاقة الترابطية بينهما، إذ إن الحفاظ على الذاكرة التنظيمية هو انعكاس لقيم الجماعة والتي تعتبر أهم ميزة في الذاكرة التنظيمية. بل يمكن عدّها أحد فروع التعلم التنظيمي التي تضم المعلومات المخزنة التي تستخدم مستقبلا من قبل الافراد والمنظمات، ويمكن عدّ الذاكرة التنظيمية نتاج مسح وتفسير وتشخيص الأحداث في بيئة الأعمال على مر الزمن. وهي الوسيلة التي يتم من خلالها استحضار المعرفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة على مدى تأريخ المنظمة للاستفادة منها واستخدامها في صياغة وصناعة القرارات الحالية والمستقبلية، وتشمل الذاكرة الفردية والتفسيرات المشتركة للإجراءات السابقة، وإنها تؤثر على الأنشطة الحالية مما يؤدي إلى مستويات متباينة في أداء المنظمة. وعرف (Huang, 2013: 239) الذاكرة التنظيمية بأنها العملية التي يتم من خلالها معالجة البيانات أو المعلومات التي يتم تخزينها وذلك يتم من خلال العديد من الآليات المتعلقة بهذه العملية. ويشير (الطائي، 2009: 14) إلى أن الذاكرة التنظيمية تضمن إضافة الآليات ووسائل العلاج للحالات السابقة إلى ذاكرة الخواص المجهزة لذلك الفيروس ومعرفة آلية القضاء على هذا الجسم الغريب فيها إذا تعرضت المنظمة للفيروس نفسه، وهنا يمكن الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت إليها المنظمة وما هو مخزون لديها من حلول واستراتيجيات المعالجة.

3. الحمض النووي التنظيمي DNA Organizational: يشير (مولاي وكافي، 2017: 57) إلى أن الحمض النووي التنظيمي هو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أداءها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها فالجينات التنظيمية عبارة عن قاعدة بيانات مرنة تحتوي على معلومات عن المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والإجراءات، العلاقات بين أفراد المنظمة والأفراد من خارج المنظمة، وهي أيضا تشمل قيم المنظمة الأساسية وثقافتها وشخصيتها التي من المفترض أن تنتقل إلى جميع العاملين بالمنظم. كما تساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد بها. كما أن هذه الجينات متكاملة ومتراصة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض، ويؤثر أي تقصير في أي منها على الجينات الأخرى وينعكس ذلك سلبا على أداء المنظمة بشكل عام. فهو عبارة عن مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في أن واحد معا شخصية المؤسسة وتساعد على شرح أدائها وفهم سبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف، وذلك بتحديد الوحدات المكونة للحمض النووي. ويقول (اشتوي، 2013: 47) أن الحمض النووي التنظيمي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معا شخصية المنظمة وتساعد في شرح أدائها، وبما أن المنظمة عبارة عن كيان يعمل بحيوية يشبه الكائن الحي، إذا لابد من التركيز على معطيات الجينات

التنظيمية للمنظمات ومعرفة خصائصها المميزة. ويعرف (العابدي والاسدي، 2015: 407) الحمض النووي التنظيمي على أنه مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المؤسسة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة وعلوها (عبدالمجيد، 2016: 35) خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة. ويؤكد (المنسي ومحمود، 2015: 36) على أن مفهوم الحمض النووي التنظيمي يحاكي مفهوم الجينات الوراثية في الإنسان، حيث يحمل DNA المنظمة الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، ومن ثم يكون مسؤول عن المعلومات المسجلة فيه، وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. وصف وتشخيص عينة ومجتمع الدراسة: اشتمل المجتمع الإحصائي للبحث على المديرين العاملين في المصارف الحكومية في مدينة أربيل والبالغ عددهم قرابة (140) مديراً، ولغرض جمع البيانات منهم استعان الباحثان باستمارة الاستبانة، وقد تم اختيار عينة متمثلة لمجتمع الدراسة تتكون من (100) مديراً، وتم استلام (83) نسخة صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم الإجابة عن جميع فقراتها من قبلهم، وهو عدد يمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً.

ثانياً. وصف الافراد المبحوثين: يوضح الجدول رقم (3) وصف الأفراد المبحوثين من حيث: **الجنس:** يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول رقم (3) بتفاوت نسبة الجنس لعينة الدراسة، وذلك لأن أفرادها، سواء الذكور الذين بلغت أعدادهم (52) فرداً، أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (31) امرأة وهذا يشير إلى أن أغلبية المديرين من الذكور مما يدل على تكليف الذكور لشغل المناصب الادارية بدرجة أكبر مقارنة بالإناث في المصارف الحكومية المبحوثة.

العمر: يشير الجدول رقم (3) أن نسبة (45.7) من المديرين في الميدان المبحوث ضمن الفئة العمرية 41-50 سنة وهذا مؤشر إلى النضوج العقلائي لدى المديرين في الميدان المبحوث وأهمية دورهم بغية زيادة المناعة التنظيمية وهذا ما اثرى الدراسة كون هذه الفئة تمتلك خبرات كبيرة في مجال العمل على المستويين الوظيفي والشخصي.

التحصيل الدراسي: يشير معطيات الجدول رقم (3) إلى أن الأفراد الحاصلين على شهادة بكالوريوس بلغت نسبتهم (49.6) في حين بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عالي ودبلوم (43.2)، وان نسبة (7.2) من المديرين من حملة شهادة ماجستير، وتشير النسب الأنفة إلى غلبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس وهذا لا يعني عدم رغبتهم في الحصول على الشهادات العليا وقد يعود ذلك إلى أسباب أخرى متعلقة بعدم وجود فرصة لإكمال دراستهم.

مدة الخدمة: تعد مدة الخدمة إحدى المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة الوظيفية لدى المديرين في المصارف الحكومية المبحوثة والقدرة على إنجاز المهام الادارية، حيث يشير الجدول رقم (3) إلى أن نسبة (43.3) من المديرين لديهم خدمة من 11-15 سنة فأكثر في الميدان المبحوث.

الجدول (3): أوصاف عينة الدراسة

الجنس			
إناث		ذكور	
%	ع	%	ع
37.4	31	62.6	52

العمر							
51 فأكثر		50-41		40-31		30-21	
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
9.6	8	45.7	38	31.3	26	13.4	11
التحصيل الدراسي							
ماجستير		بكالوريوس		دبلوم عالي		دبلوم	
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
28.7	24	49.6	41	14.5	12	7.2	6
مدة الخدمة							
15 فأكثر		15-11		10-6		5-1	
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع
16.8	14	43.3	36	33.7	28	6.2	5

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS.V.26 N=83

ثالثاً. مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات متغيري الدراسة:

أ. مواقفهم تجاه مؤشرات سلوكيات القيادة الأخلاقية: تعكس معطيات الجدول رقم (4) مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات سلوكيات القيادة الأخلاقية، ويمكن من خلال تفحصها القول: بأنها استحوذت على رضاهم على نحو عام، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء مرتفع بواقع (4.51) وبانحراف معياري مقداره (0.877).

الجدول (4): مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات سلوكيات القيادة الأخلاقية

السلوكيات	المؤشر	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
العدالة	X1	41.0	34	50.6	42	6.0	5	1.2	1	1.2	1	0.661	85.78
	X2	37.3	31	53.0	44	7.2	6	1.2	1	1.2	1	0.664	80.92
	X3	32.5	27	55.4	46	8.4	7	2.4	2	1.2	1	0.701	79.31
	X4	38.6	32	44.6	37	6.0	5	9.6	8	1.2	1	0.937	78.16
	X5	34.9	29	43.4	36	12.0	10	6.0	5	3.6	3	0.896	76.32
	X6	30.1	25	44.6	37	12.0	10	10.8	9	2.4	2	0.942	77.83
المشاركة في السلطة	X7	47.0	39	43.4	36	3.6	3	3.6	3	2.4	2	0.862	81.84
	X8	49.4	41	39.8	33	6.0	5	2.4	2	1.2	1	0.983	82.07
	X9	43.4	36	50.6	42	2.4	2	1.2	1	2.4	2	0.897	82.30
	X10	56.6	47	39.8	33	1.2	1	2.4	2	0.0	0	0.937	85.98
وضوح الدور	X11	47.0	39	43.4	36	6.0	5	2.4	2	1.2	1	0.950	86.51
	X12	31.3	26	49.4	41	10.8	9	6.0	5	2.4	2	0.943	76.55
	X13	39.8	33	49.4	41	6.0	5	3.6	3	1.2	1	0.987	80.69
	X14	33.7	28	55.4	46	3.6	3	6.0	5	1.2	1	0.854	79.08
	X15	37.3	31	51.8	43	7.2	6	1.2	1	1.2	1	0.917	80.00
الاهتمام بالعاملين	X16	42.2	35	49.4	41	2.4	2	4.8	4	1.2	1	0.833	85.30
	X17	49.4	41	47.0	39	2.4	2	2.4	2	1.2	1	0.908	85.52
	X18	39.8	33	49.4	41	6.0	5	1.2	1	3.6	3	0.851	80.23
	X19	39.8	33	45.8	38	4.8	4	6.0	5	3.6	3	0.911	78.62
	X20	32.5	27	54.2	45	3.6	3	6.0	5	3.6	3	0.930	77.47

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS V.26 N=83

1. **العدالة:** الفقرات (X5-X1) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (4.29) و(3.82) وإنحرافات المعيارية بين (0.937) و(0.661) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد العدالة في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X1) بوسط حسابي بلغ (4.29) وبانحراف معياري بلغ (0.661) وبنسبة الاتفاق بلغت (85.78%) والتي تشير إلى تحمل الإدارة مسؤولية أخطاء العاملين التي لم يفعلوها. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد العدالة كانت للعبارة (X5) بوسط حسابي بلغ (3.82) وبانحراف المعياري بلغ (0.896) وبنسبة الاتفاق (76.32%)، والتي تنص على عدم اهتمام الإدارة بالوساطة والمحسوبة في تصرفاتها مع العاملين.
 2. **المشاركة في السلطة:** الفقرات (X10-X6) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (4.30) و(3.89) والانحرافات المعيارية بين (0.942) و(0.862) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد المشاركة في السلطة في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X10) بوسط حسابي بلغ (4.30) وبانحراف معياري بلغ (0.937) وبنسبة الاتفاق بلغت (85.98%) والتي تشير إلى توفير الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد المشاركة في السلطة كانت للعبارة (X6) بوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف المعياري بلغ (0.942) وبنسبة الاتفاق (77.83%)، والتي تنص على سماح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.
 3. **وضوح الدور:** الفقرات (X15-X11) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (4.33) و(3.83) وانحرافات معيارية بين (0.987) و(0.854) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد وضوح الدور في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X11) بوسط حسابي بلغ (4.33) وبانحراف معياري بلغ (0.950) وبنسبة الاتفاق بلغت (86.51%) والتي تشير إلى إشارة الإدارة العليا إلى الأداء المتوقع في فريق العمل. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد وضوح الدور كانت للعبارة (X12) بوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف المعياري بلغ (0.943) وبنسبة الاتفاق (76.55%)، والتي تنص على تحديد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين.
 4. **الاهتمام بالعاملين:** الفقرات (X20-X16) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (4.28) و(3.87) والانحرافات المعيارية بين (0.930) و(0.833) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد الاهتمام بالعاملين في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X17) بوسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري بلغ (0.908) وبنسبة الاتفاق بلغت (85.52%) والتي تشير إلى مد المدير يد العون والمساعدة للعاملين. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاهتمام بالعاملين كانت للعبارة (X20) بوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.930) وبنسبة الاتفاق (77.47%)، والتي تنص على تقدير المدير ظروف العاملين بشكل موضوعي.
- ب. **مواقفهم تجاه مؤشرات المناعة التنظيمية:** تعكس معطيات الجدول (5) مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات المناعة التنظيمية، ويمكن من خلال تفحصها القول: بأنها استحوذت على رضاهم على نحو عام، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء مرتفع بواقع (4.47) وبانحراف معياري مقداره (0.921).

الجدول (5): مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات المناعة التنظيمية

الابعاد	المؤشر	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
التعلم التنظيمي	Y1	45	54.2	31	37.3	5	6.0	1	1.2	1	1.2	4.42	0.972	88.43
	Y2	30	36.1	46	55.4	4	4.8	2	2.4	1	1.2	4.03	0.932	80.69
	Y3	38	45.8	37	44.6	5	6.0	1	1.2	2	2.4	4.10	1.032	82.07
	Y4	31	37.3	42	50.6	5	6.0	2	2.4	3	3.6	3.97	0.909	79.31
	Y5	33	39.8	42	50.6	4	4.8	3	3.6	1	1.2	4.05	0.949	80.92
الذاكرة التنظيمية	Y6	33	39.8	43	51.8	3	3.6	5	6.0	1	1.2	4.30	0.936	86.02
	Y7	37	44.6	35	42.2	5	6.0	5	6.0	1	1.2	4.03	0.862	80.69
	Y8	38	45.8	36	43.4	3	3.6	4	4.8	2	2.4	4.06	0.816	81.15
	Y9	34	41.0	40	48.2	3	3.6	4	4.8	2	2.4	4.01	0.862	80.23
	Y10	29	34.9	44	53.0	5	6.0	3	3.6	2	2.4	3.95	0.858	79.08
الحمض النووي التنظيمي	Y11	31	37.3	41	49.4	4	4.8	6	7.2	1	1.2	4.14	0.899	82.89
	Y12	35	42.2	39	47.0	3	3.6	4	4.8	2	2.4	4.02	0.964	80.46
	Y13	39	47.0	34	41.0	4	4.8	2	2.4	2	2.4	4.01	0.993	80.23
	Y14	34	41.0	38	45.8	8	9.6	2	2.4	1	1.2	4.03	0.947	80.69
	Y15	33	39.8	37	44.6	7	8.4	6	7.2	0	0.0	3.98	0.894	79.54

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS V.26 N=83

1. **التعلم التنظيمي:** الفقرات (Y5-Y1) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (4.42) و(3.97) وانحرافات معيارية بين (1.032) و(0.909) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد التعلم التنظيمي في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (Y1) بوسط حسابي بلغ (4.42) وبانحراف معياري بلغ (0.972) وبنسبة الاتفاق بلغت (88.43%) والتي تشير إلى توفر الرغبة والاستعداد لدى العاملين للتعلم من بعضهم البعض. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التعلم التنظيمي كانت للعبارة (Y4) بوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.909) وبنسبة الاتفاق (79.31%)، والتي تنص على إتاحة المنظمة دورات تعليمية تدريبية لجميع العاملين.
2. **الذاكرة التنظيمية:** الفقرات (Y10-Y6) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (4.30) و(3.95) والانحرافات المعيارية بين (0.936) و(0.816) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد الذاكرة التنظيمية في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (Y6) بوسط حسابي بلغ (4.30) وبانحراف معياري بلغ (0.936) وبنسبة الاتفاق بلغت (86.02%) والتي تشير إلى تشجيع المصارف الحكومية المبحوثة للقاءات الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الذاكرة التنظيمية كانت للعبارة (Y10) بوسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.858) وبنسبة الاتفاق (79.08%)، والتي تنص على توظيف المصارف الحكومية المبحوثة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.

3. **الحمض النووي التنظيمي:** الفقرات (Y11-Y15) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (4.14) و(3.98) والانحرافات المعيارية بين (0.993) و(0.894) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد الحمض النووي التنظيمي في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (Y11) بوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.899) وبنسبة الاتفاق بلغت (82.89%) والتي تشير الى توفير المصارف الحكومية المبحوثة الفرصة للموظف للحصول على الترفقيات والمناصب. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الحمض النووي التنظيمي كانت للعبارة (Y15) بوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف المعيارية بلغ (0.894) وبنسبة الاتفاق (79.54%)، والتي تنص على تأكيد المصارف الحكومية المبحوثة على موثوقية البيانات والمعلومات.

رابعاً. اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها احصائياً:

اختبار فرضية الارتباط: نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه: (توجد علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الاخلاقية والمناعة التنظيمية منفردة ومجمعة). إذ تم استخدام طريقة (Pearson) لمعامل الارتباط البسيط والمتعدد باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. **العلاقة حسب المؤشر الكلي:** بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة الموضحة في الجدول رقم (6) وجود علاقة معنوية موجبة قوية بين تلك المتغيرات على مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير سلوكيات القيادة الاخلاقية ومتغير المناعة التنظيمية بقيمة (0.846**) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً إيجابياً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد المصارف الحكومية المبحوثة على سلوكيات القيادة الاخلاقية يؤدي إلى تعزيز المناعة التنظيمية لدى المديرين فيها. وهذه النتائج كافية لإثبات صحة فرضية الرئيسة الأولى والتي تنص بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى المصارف الحكومية المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد تطبيق المصارف الحكومية المبحوثة سلوكيات القيادة الاخلاقية كلما أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في تعزيز المناعة التنظيمية. الجدول (6): العلاقة بين سلوكيات القيادة الاخلاقية والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي

المتغير المعتمد المتغير المستقل		المناعة التنظيمية (Y)
سلوكيات القيادة الاخلاقية (X)	معامل الارتباط	(Sig) القيمة الاحتمالية
	**0.846	0.000

N= 83

* العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS.V.26.

2. **العلاقة حسب المؤشر الجزئي:** من اجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منهما منفردة ومجمعة وبحسب المؤشر الجزئي فأن النتائج في الجدول رقم (7) تشير إلى وجود علاقات معنوية موجبة قوية بين سلوكيات متغير سلوكيات القيادة الاخلاقية ومتغير المناعة التنظيمية مجمعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين بعد العدالة ومتغير المناعة التنظيمية والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.839**) وبمستوى معنوية (0.000)، في حين أن أقل علاقة معنوية منفردة كانت بين

بعد الاهتمام بالعاملين ومتغير المناعة التنظيمية وبقية بلغت (0.692**) وبمستوى معنوية (0.000). أما العلاقات بين كل من بعدي وضوح الدور والمشاركة في السلطة مع متغير المناعة التنظيمية بلغت (0.789**) (0.764**) كانت معنوية. وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والجزئي، وأنه كلما زاد توجه المصارف الحكومية على تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية أدى ذلك إلى زيادة المناعة التنظيمية لديها.

الجدول (7): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية في الميدان المبحوث

المتغير المعتمد المتغير المستقل (X)	المناعة التنظيمية (Y)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	القرار الاحصائي
العدالة	**0.839	0.000	معنوية قوية
وضوح الدور	**0.789	0.000	معنوية
المشاركة في السلطة	**0.764	0.000	معنوية
الاهتمام بالعاملين	**0.692	0.000	معنوية

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 83

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS.V.26.

فإن تحليل العلاقات على المستوى الجزئي نتائجها تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسة على المستوى الكلي والجزئي، وهذه النتائج كافية لقبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: (توجد علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية منفردة ومجمعة).

خامساً. اختبار فرضيات التأثير: يتبين من النتائج في الجدول رقم (8) بأن هناك تأثير لمتغير سلوكيات القيادة الأخلاقية في متغير المناعة التنظيمية على المستوى الكلي، واختبار الفرضية الرئيسة الثانية ومقرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

1. تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية) في المتغير المعتمد (المناعة التنظيمية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (8) إلى الآتي:

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (8) إلى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية في المناعة التنظيمية، وتبين أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الأخلاقية في المناعة التنظيمية، واستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (81.961) والتي عبارة عن قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، لذلك أنموذج الانحدار يعد مقبولا في تفسير العلاقة، حيث إن التأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية في المناعة التنظيمية في الميدان المبحوث يكون إيجابياً، والنسبة (71.5%) هي عبارة عن التأثير الحاصل للقيادة الأخلاقية في المناعة التنظيمية، ولذلك يؤكد سلوكيات القيادة الأخلاقية نسبته (71.5%) من التأثير الحاصل في المناعة التنظيمية، وقيمة معامل التحديد (Radj) يوضح ذلك، والنسبة المتبقية البالغة (28.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، أما قيمة معامل (β1) والتي بلغت (4.473) وهذا يدل على تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (4.473) عند تغير سلوكيات القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة، عندما تكون قيمة (t) المحسوبة (9.053) وهي عبارة عن قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وأخيراً

تدل قيمة ثابت (C) البالغة (7.491) إلى وجود المناعة التنظيمية حتى وإن كانت قيمة سلوكيات القيادة الاخلاقية صفراً.

الجدول (8): أثر سلوكيات القيادة الاخلاقية في المناعة التنظيمية على المستوى الكلي

المناعة التنظيمية				المتغير المعتمد
Radj	F	B1	الثابت-C	المتغير المستقل
%71.5	81.961 Sig.(0.000)	4.473 t(9.053) Sig.(0.000)	7.491 t(13.143) Sig.(0.000)	سلوكيات القيادة الاخلاقية

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) $N = 83$ $DF (1, 82) = 3.96$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.V.26 استناداً على ذلك يمكن القول بأن هناك تأثير إيجابي معنوي للقيادة الاخلاقية في المناعة التنظيمية وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اعتماد المصارف الحكومية المبحوثة على ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من المناعة التنظيمية وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي بين سلوكيات القيادة الاخلاقية والمناعة التنظيمية منفردة ومجمعة).

2. تحليل الانحدار المتعدد: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير المستقل سلوكيات القيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد والمتمثل بالمناعة التنظيمية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول رقم (9) وكالاتي: أ. **العدالة:** تشير معطيات الجدول رقم (9) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للعدالة في المناعة التنظيمية، وعلى ذلك فإن قيمة (F) المحسوبة (77.681) وهي عبارة عن قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، ولذلك تم تفسير معامل التحديد (R^2) والذي نسبته عبارة عن (70.3%) الناتجة من التباين الحاصل في المناعة التنظيمية، وعليه فإن النسبة المتبقية والبالغة (29.7%) فترجع إلى متغيرات أخرى، وقيمة (B1) التي بلغت (1.127) مشار إلى التغير الحاصل في بُعد العدالة بوحدة واحدة مما يؤدي إلى تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (1.127)، وهذا يستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.362) على أنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، حيث إن القيمة الثابتة (C) تدل على وجود المناعة التنظيمية بمقدار (0.700) وإن كانت قيمة بُعد العدالة صفراً. واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية الايجابية لبعد العدالة في متغير المناعة التنظيمية والذي يشير إلى أن زيادة اعتماد المديرين في الميدان المبحوث على توفير العدالة كأحد سلوكيات القيادة الاخلاقية يؤثر في تطبيق المناعة التنظيمية بمستويات مرتفعة.

ب. **وضوح الدور:** تشير معطيات الجدول رقم (9) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لوضوح الدور في المناعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (71.343) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (62.2%) من التباين الحاصل في المناعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (37.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (2.840) فإن التغير الحاصل في وضوح الدور بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (2.840) ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.544) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود المناعة التنظيمية بمقدار (0.420) حتى لو كانت قيمة وضوح الدور صفراً. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المناعة التنظيمية تزيد من ظهورها من خلال زيادة ممارسة بعد وضوح الدور من قبل المديرين في الميدان المبحوث.

ج. **المشاركة في السلطة:** تشير معطيات الجدول رقم (9) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمشاركة في السلطة في المناعة التنظيمية، استناداً إلى قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05) ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (48.388)، ومعامل التحديد (R2) ما نسبته (58.3%) من التباين الحاصل في المناعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (41.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (4.079) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في المشاركة في السلطة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (4.079)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.207) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود المناعة التنظيمية بمقدار (0.612) حتى لو كانت قيمة المشاركة في السلطة صفراً. وهذه النتائج يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين بعد المشاركة في السلطة والمناعة التنظيمية.

د. **الاهتمام بالعاملين:** تشير معطيات الجدول رقم (9) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للاهتمام بالعاملين في المناعة التنظيمية، استناداً إلى قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05) ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (39.517)، ويبين معامل التحديد (R2) ما نسبته (47.8%) من التباين الحاصل في المناعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (52.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (2.368) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاهتمام بالعاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (2.368)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.314) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود المناعة التنظيمية بمقدار (0.517) حتى لو كانت قيمة الاهتمام بالعاملين صفراً وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المناعة التنظيمية تزيد من ظهورها في حال زيادة بعد الاهتمام بالعاملين من قبل المديرين في الميدان المبحوث.

الجدول (9): تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية

المناعة التنظيمية (Y)				المتغير المعتمد	
F	R2	B1	الثابت-C	المتغير المستقل	
77.681 Sig.=0.000	70.3%	1.127 T(3.362) Sig.=0.000	0.700 T(8.814) Sig.=0.000	العدالة	سلوكيات القيادة الأخلاقية (X)
71.343 Sig.=0.000	62.2%	2.840 T(9.544) Sig.=0.000	0.420 T(4.165) Sig.=0.000	وضوح الدور	
48.388 Sig.=0.000	58.3%	4.079 T(7.207) Sig.=0.000	0.612 T(6.956) Sig.=0.000	المشاركة في السلطة	
39.517 Sig.=0.000	47.8%	2.368 T(5.314) Sig.=0.000	0.517 T(4.247) Sig.=0.000	الاهتمام بالعاملين	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS.V.26 (1, 82)=3.96 DF N=83 وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية منفردة ومجمعة). وهذا يدل على وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية في المناعة التنظيمية، فكلما زاد تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية وابعادها في الميدان المبحوث كلما أدى ذلك إلى زيادة مستويات المناعة التنظيمية لديها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يعد سلوكيات القيادة الأخلاقية من بين الموضوعات المهمة في مجال الإدارة العلمية تركز على التأثير في المرؤوسين لفعل الشيء الصحيح عبر معرفة الأساسية وامتلاك الشجاعة للعيش في جميع جوانب الحياة لخدمة الصالح العام.
2. تمثل المناعة التنظيمية الجدار التي تحمي المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية والأزمات التي تحيط بها من خلال جدار الصد والتمثل في العنصر البشري.
3. اتضح من خلال تحليل البيانات اهتمام إدارة المصارف الحكومية المبحوثة بسلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية إذ حظي بعد المشاركة في السلطة على أعلى نسبة الاهتمام، بينما حظي بعد التعلم التنظيمي على أعلى نسبة اهتمام من قبل مديري المصارف الحكومية المبحوثة.
4. أفرزت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه المصارف الحكومية على تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية أدى ذلك إلى زيادة المناعة التنظيمية لديها.
5. أفصحت النتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية في المناعة التنظيمية على المستوى الكلي.
6. أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وبحسب آراء المستجيبين بأن المصارف الحكومية المبحوثة تركز في تقديم خدماتها على بعد العدالة بقيمته التفسيرية المؤثرة في متغير المناعة التنظيمية ثم جاء بعدها كل من أبعاد وضوح الدور، المشاركة في السلطة، الاهتمام بالعاملين بنسب تفسيرية وبمستويات أقل.
7. حسب نتائج البيانات الإحصائية أن أفراد عينة الدراسة كان لديهم إدراك كافي بأهمية تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية وتبين ذلك من خلال معدل العام للإجابات عن المحاور والتي كانت مرتفعة.
8. تبين أن الأكثرية العظمى من المديرين في الميدان المبحوث هم من الذكور وهذا يشير إلى أن المناصب الإدارية يديرها الذكور بنسبة أكبر مقارنة بالإناث في المصارف الحكومية المبحوثة.
9. تبين أن الأكثرية العظمى من المديرين في الميدان المبحوث هم من الفئة ذوي الخدمة الإجمالية من 15-11 سنوات وهذا يدل على تطوير القدرات والمهارات وكسب الخبرات المناسبة في مجال التخصص والتعامل مع مشاكل العمل بالشكل المناسب.

ثانياً. المقترحات:

1. زيادة تركيز المصارف الحكومية المبحوثة على تكليف الإناث لإدارة المصارف وخلق بيئة عمل مناسبة والانتفاع من قدراتهم في مجال العمل الإداري.
2. ضرورة تدعيم العلاقة بين بعد الاهتمام بالعاملين ومتغير المناعة التنظيمية من خلال زيادة الاهتمام بالعاملين والاعتماد بنظر الاعتبار آرائهم بكافة الأمور المتعلقة بظروف العمل.
3. ضرورة استثمار العلاقة بين بعد العدالة ومتغير المناعة التنظيمية من خلال منح فرص الترقية الوظيفية والمكافآت والإجازات بطريقة عادلة وبدون تمييز.
4. تخلي إدارة المصارف الحكومية عن الوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين من خلال التعامل بحيادية مع الجميع وفق القواعد والضوابط التي تحكمها طبيعة العمل.
5. ضرورة التزام إدارة المصارف الحكومية المبحوثة بالسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات وذلك من خلال إتباع أساليب علمية في عملية اتخاذ القرارات كالعصف الذهني.

6. قيام ادارة المصارف الحكومية المبحوثة بمشاركة العاملين في دورات تعليمية تدريبية لغرض زيادة قدراتهم واكتساب مهارات جديدة لتحسين جودة ادائهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
7. زيادة اهتمام المصارف الحكومية المبحوثة والتأكيد على موثوقية البيانات والمعلومات للحفاظ على الامن المعلوماتي عبر استخدام أنظمة رقابية كفوءة لحماية الجهاز المصرفي.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

1. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه غير منشور، البنوك الخاصة المبحوثة، جامعة بغداد، العراق.
2. عبدالمجيد، عثمان رياض، (2016)، نظم المناعة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
3. لفتة، بيداء ستار، (2014)، المناعة التنظيمية ودورها في ادارة الازمات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، ادارة الازمات في عالم متغير للفترة 12-23 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
4. السمان، ثائر احمد والدباغ، زهراء غازي، (2020)، ادارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 34، العدد: 125.
5. الطائي، يوسف حليم، (2009) الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 28.
6. الثابت، أحمد سمير، (2020)، تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي - دراسة استطلاعية في شركة دياالى العامة. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد: 53.
7. الموسوي، مثنى توفيق عبد الحسن، (2019)، تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط، رسالة ماجستير مقدمة إلى البنوك الخاصة المبحوثة، جامعة القادسية.
8. عبد النوري، فتحية، (2019)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
9. محمد، بسكرة، (2014)، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33.
10. العابدي، علي رزاق جواد والاسدي، محمد قحطان حسن، (2015)، مدى مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي في ريادة المؤسسات الصحية - دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية مدينة الحلة، كتاب الابحاث العلمية إدارة الابتكار في الاعمال، جامعة الزيتونة، الاردن.
11. المنسي، محمود عبد العزيز ومحمود، محمد، (2013)، نظام التكاليف الملائم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة، تقرير بحث مقدم الى مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
12. حسين، وليد ومحمود، احمد عبد ونعمه، رسل سلمان، (2016)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، المجلد: 24 العدد: 6.

13. مولاي، أمينة وكافي، ميمون، (2017)، الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 4 العدد: 1.
14. اشتوي، محمد عبد، (2013)، حمض النووي المنظمات DNA organizations كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
15. عبدالغني، عمر ومحمد مؤمن، (2017)، أثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل، اطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر.
16. بن مبارك، سالم بن مرهون، (2017)، أثر نمط القيادة الاخلاقية على المعرفة الضمنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، مصر.
17. ال حمد، العاني، فدعم عبد، الاء عبدالموجود، (2020)، تشخيص ابعاد القيادة الاخلاقية للقيادات الاكاديمية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 39، عدد 125
18. محمد، لطرش، (2018)، دور القيادة الاخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، عدد 2
19. ابن منظور، (1956)، لسان العرب، بيروت، دار صادر للطباعة والنشر.
20. عبدالوهاب، علي محمد، (1994)، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، القاهرة، وايدسيرفيس للنشر.
21. حاكم والميالي، حميد الحدراوي، وسجاد الجنابي، (2018)، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، عدد 49.
22. القريوتي، محمد قاسم، المطري، يوسف محمد، (2016) العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد الاول، مج 25، جامعة الملك عبدالعزيز.
23. الشاعر، عماد سعيد محمد، (2017)، ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في جامعة الاسلامية بغزة.
24. صباح، عبدالرحمن علي، (2020)، ابعاد المنظمة الاخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Huang. J., (2013), Organizational knowledge, learning and memory-a perspective of an immune system, Knowledge Management Research & Practice, vol: 1, N:3.
2. Perry, Simon, (2014), Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. The executive summary series, (1). www.pwc.com/riskassurance
3. Farncombe, M. J& Blackmore. S., (2014), The nature of organizational immune system, Practical emetics.
4. Bhattarai. R. K., (2016), Empathic Actors Strengthen Organizational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors Perception in Nepal, Outlines - Critical Practice Studies, Vol: 17, No: 1.
5. Simmons, O. S., (2013), The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out. University of Illinois Law Review, Forthcoming, Vol: 2013, No: 3.
6. Nugroho, M., (2018), The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning, Journal of Organizational Change Management, Vol: 31, No: 5.