

**تأثير سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي:
بحث تحليلي لآراء عينة من الإداريين في هيئة التقاعد
الوطنية - بغداد**

**شمائل عبد الكريم ابراهيم
أ.م.د ميسون علي حسين
الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد**

The Effect of Organizational Uprightness
Behaviors on Organizational Brilliance:
Analytical research of the opinions of a sample
of administrators at the National Retirement
Authority – Baghdad

تأثير سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي:
بحث تحليلي لآراء عينة من الإداريين في هيئة التقاعد الوطنية - بغداد

Shamael Abdul karim Ibrahim *

Assit. Prof. Dr. Maysoon Ali Hussein *

Iraqi University / College of Administration and
Economics

شمائل عبد الكريم ابراهيم *

أ.م.د. ميسون علي حسين

الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2025/03/01

Received: 05/08/2024

تاريخ القبول: 2024/09/01

Accepted: 01/09/2024

تاريخ الاستلام: 2024/08/05

Published: 01/03/2025

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير سلوكيات الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (التعاطف ، الثقة ، النزاهة ، التفاؤل) في تحقيق التألق التنظيمي بأبعاده (التألق بالقيادة ، التألق بالخدمة و الابداع ، التألق بالمعرفة) في هيئة التقاعد الوطنية في بغداد، وتمثلت مشكلة البحث في وجود بعض الممارسات الخاطئة في عمل الهيئة في التعامل مع المتقاعدين لإنجاز معاملاتهم ، كذلك لاحظت الباحثان ضعف في الإجراءات التنظيمية الادارية في توزيع الاعمال وتقسيم المهام بين الموظفين مع وجود نقص في الخبرات والمعارف لدى فئة كبيرة من الموظفين اذ هناك نقص في الخبرات والمعارف كون العاملين في هيئة التقاعد الوطنية لا يتلقون التدريب الكافي لأداء المهام الموكلة إليهم وحاول البحث الاجابة عن عدة تساؤلات التي تعبر عن مشكلة البحث كان اهمها هل هناك تأثير لسلوكيات الاستقامة التنظيمية في تحقيق التألق التنظيمي ؟ وتكمن اهمية تطبيق البحث في هيئة التقاعد الوطنية العراقية كونها من المنظمات المهمة التي تستهدف شريحة واسعة من المجتمع العراقي الذين افنوا شبابه في خدمة البلد والذين يستحقون البحث عن افضل السبل لخدمتهم وانجاز معاملاتهم بكل احترام وتقدير، وتسهيل الاجراءات وبأسرع وقت ، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثها الذي تناول عينة عشوائية بلغ عددها (169) فرداً صالحة للتحليل من مجموع المجتمع البالغ عدده (328) فرداً والمتمثل بمجموعة من الموظفين في الهيئة ، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، فضلاً عن اجراء المقابلات كأداة مساعدة في جمع البيانات وتم الاعتماد على الاساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الفايكروناخ، اختبار الانحدار الخطي البسيط ،) وتم الاستعانة بالبرامج الاحصائية لتحليل البيانات ومنها (SPSS,v.28, Smart Pls 4). وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات من خلال الجانب النظري والتطبيقي اهمها : ان الاستقامة التنظيمية تعد من الممارسات المهمة التي تقود المنظمات الى التألق في كل شيء، وان المنظمات المتألقة هي المنظمات القادرة على التكيف والبقاء والاستمرار، وتم اثبات صحة الفرضيات التي نصت على وجود ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية و إحصائية لسلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات الاستقامة التنظيمية ، التألق التنظيمي، هيئة التقاعد الوطنية العراقية.

بحث مستل من رسالة ماجستير

Abstract:

The current research aims to test the impact of organizational uprightness behaviors as an independent variable with its dimensions (empathy, trust, integrity, optimism) in achieving organizational excellence with its dimensions (leadership excellence, service excellence and creativity, knowledge excellence) in the National Retirement Authority in Baghdad. The research problem was represented in the presence of some wrong practices in the work of the Authority in dealing with retirees to complete their transactions. The researchers also noticed weakness in administrative organizational procedures in distributing work and dividing tasks among employees with a lack of experience and knowledge among a large group of employees. There is a lack of experience and knowledge because employees in the National Retirement Authority do not receive sufficient training to perform the tasks assigned to them. The research tried to answer several questions that express the research problem, the most important of which was: Is there an impact of organizational uprightness behaviors in achieving organizational excellence? The importance of applying the research in the Iraqi National Retirement Authority lies in the fact that it is one of the important organizations that targets a wide segment of Iraqi society who have spent their youth in serving the country and who deserve to find the best ways to serve them and complete their transactions with all respect and appreciation, and facilitate procedures as quickly as possible. Based on the importance of the research topic, the descriptive analytical approach was adopted in completing its research, which included a random sample of (169) individuals suitable for analysis from the total community of (328) individuals, represented by a group of employees in the Authority, by adopting the questionnaire as a primary tool in collecting data, in addition to conducting interviews as an auxiliary tool in collecting data. Statistical methods were relied upon (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Cronbach's alpha coefficient, simple linear regression test), and statistical programs were used to analyze the data, including SPSS, v.28, Smart Pls 4)). The research reached a number of conclusions through the theoretical and applied aspects, the most important of which are: that organizational integrity is one of the important practices that lead organizations to excel in everything, and that brilliant organizations are the organizations that are consistent in adapting, surviving and continuing, and the validity of the hypotheses that stipulated the existence of a significant and statistical association & effect of organizational uprightness behaviors on organizational excellence was proven.

Keywords: Organizational uprightness behaviors, organizational brilliance. Iraqi National Retirement Authority

المقدمة

تعد سلوكيات الاستقامة التنظيمية منذ القدم احدى العوامل الرئيسة والمهمة في المنظمات كافة لدورها في تعزيز النجاح والاستدامة ومساهمتها في فهم مشاعر الآخرين، والاهتمام برغباتهم ومشاكلهم وتشجيع روح التعاون والتفاهم بين الافراد والامثال للمبادئ الأخلاقية والقيم الأساسية، والتصرف بنزاهة وشفافية في جميع الأنشطة والقرارات، وزرع التفاؤل في نفوس الجميع وتوقع النجاحات التي تحفز على الابداع والابتكار فهي تعمل كقوة تلهم العاملين للإداء أكثر وإطلاق العنان للطاقات الإيجابية لتحقيق الاداء العالي والتألق التنظيمي والذي يعد من الاتجاهات الحديثة , وهو فلسفة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتضمن بقائها من خلال ما تمتلكه من مقومات وهو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها الافراد والتي تؤدي الى أعلى مستوى من الرضا والرفاهية والابداع والذي يميز المنظمة عن بقية المنظمات وعلى الأمد البعيد , مع الحاجة لاقتناص كل ما هو جديد من فرص واستغلالها ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى فهم تأثير سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي وبالرغم من تطرق العديد من الباحثين لموضوع الاستقامة التنظيمية الا انه على حد علم الباحثان لم يتم تطبيق هذا الموضوع في مؤسسات حكومية ومن بينها هيئة التعاقد الوطنية لأنها تعد مؤسسة محمية وحيوية وتحتاج تسليط الضوء عليها ومعرفة اهم المشاكل ومحاولة معالجتها في هذا البحث.

المحور الاول / منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث وتساؤلاته

إن مشكلة البحث الحالي تتطلب تشخيصاً معرفياً وميدانياً استناداً الى مجموعة من المراكز المفاهيمية المرتبطة بمتغيرات البحث وطبيعة العلاقة التي تربطها، وقد لوحظ في هيئة التقاعد الوطنية بعض مكامن الضعف التي تحتاج البحث والتقصي خاصة وان الهيئة تعد من القطاعات المهمة والحيوية في العراق كونها تتعامل مع شريحة واسعة من الذين خدموا الدولة ويستحقون توفير افضل السبل والخدمات لإكمال معاملاتهم التقاعدية ، والتألق في كل المجالات المعرفية والتنظيمية والتعامل باستقامة ونزاهة ولطف مع تلك الشريحة المهمة في المجتمع .

ومن هنا برزت المشكلة الحقيقية في الهيئة المتمثلة في تدمير بعض المراجعين حول تأمين معاملاتهم التقاعدية بسبب النقص الحاصل في اعداد الموظفين المسؤولين عن تمشية المعاملات التقاعدية قياساً بعدد المراجعين المتزايد سنوياً مما يجعل الضعف واضحاً في أسلوب القيادة في الهيئة ممثلاً بتقسيم الواجبات وتوزيع الموظفين في الأقسام والشعب وحسب الاحتياج ، اضافة الى ضعف المعرفة كون بعض الموظفين من حملة شهادة الابتدائية او المتوسطة والذين محامهم في الأرشفة والحفظ ولا يحق لهم ممارسة المهام الإدارية وتوجيه المتقاعدين وإرشادهم وإنجاز المعاملات ، إضافة الى ضعف الخدمة والابداع في وسائل العمل اذ لا توجد اليات عمل حديثة تساعد المراجعين من تتبع سير العمل لمعاملاتهم التقاعدية إلكترونياً وإشعارهم في حال وجود نقص في المعاملة او الانتهاء منها مما يستوجب حضوره لمره واحدة لتقليل الزخم الحاصل في الهيئة . وكذلك سوء المعاملة مع كبار السن من بعض الموظفين والذي يتطلب تعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية المتمثلة بالتعاطف وإشاعة روح التعاون والتواصل مع جميع الأطراف من اجل تقديم أفضل الخدمات وتطوير اليات العمل وتمشية المعاملات بأسرع وقت ممكن . وتتمحور مشكلة البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس الاتي : (ما مدى تأثير سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي ؟) والذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى معرفة عينة البحث لأهمية الاستقامة التنظيمية والتألق التنظيمي ؟
2. ما مدى ارتباط سلوكيات الاستقامة التنظيمية مع التألق التنظيمي ؟
3. ما مستوى تأثير سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي ؟
4. هل تمكن القيادات الادارية في الهيئة الموظفون لديها من توظيف سلوكيات الاستقامة التنظيمية لتحقيق التألق التنظيمي ؟

ثانيا : أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من الفوائد المتحققة من جراء اعداده وتطبيقه ومدى مساهمته في تطوير الجانب الميداني والنظري للبحث ويمكن تقسيم أهمية البحث الى :-

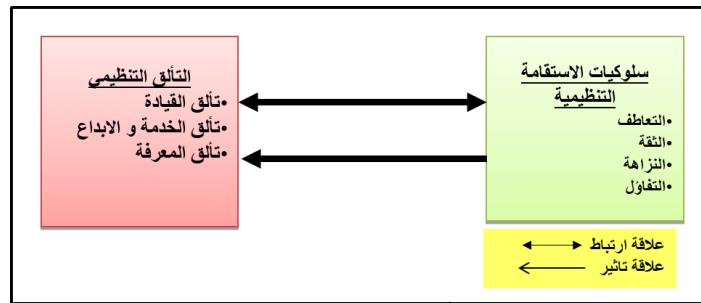
1. الأهمية النظرية : يكتسب البحث الأهمية النظرية من خلال الجوانب الآتية :-
 - أ. يعد البحث نقطة انطلاق لتوجيه الاهتمام بشكل أكبر لموضوعات (الاستقامة التنظيمية، التألق التنظيمي) وانعكاس العلاقة بين المتغيرات كونها من الموضوعات الفلسفية المهمة في الفكر الاداري.
 - ب. يعد البحث أنموذج جديد و توليفه جديدة بين المتغيرات (على حد علم الباحثان) .
 - ج. تفيد المجتمع والمنظمات الخدمية و تحقق مستوى ادراك للعاملين بهذه المتغيرات في العمل.
 - د. رفد المكتبات العراقية والعربية بموضوع البحث والاستفادة من احدث الأفكار والاطروحات التي جاء بها الباحثون.
2. الأهمية الميدانية : يكتسب البحث أهميته الميدانية من خلال المؤشرات الآتية :-
 - أ. تم تطبيق البحث الحالي في قطاع خدومي حيوي وهو هيئة التقاعد الوطنية، حيث تعد من القطاعات المهمة في الدولة، لما لها من دور في خدمة شريحة واسعة من المواطنين.
 - ب. تسليط الضوء على أهمية المتغيرات المبحوثة في عمل هيئة التقاعد الوطنية.
 - ج. تقديم بعض التوصيات لهيئة التقاعد الوطنية التي تساهم في تحقيق التألق التنظيمي.

ثالثا : اهداف البحث

يهدف البحث بشكل أساسي الى بيان (سلوكيات الاستقامة التنظيمية و تأثيرها في التألق التنظيمي)، و يمكن بلورة اهداف البحث من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:

1. تقديم أنموذج معرفي يتضمن متغيرات البحث (الاستقامة التنظيمية ، التألق التنظيمي) و تشخيص طبيعة العلاقة المفاهيمية بينها .
2. تشخيص مستوى و مدى ممارسة متغيرات البحث (الاستقامة التنظيمية، التألق التنظيمي) في هيئة التقاعد الوطنية .
3. التعرف على طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في هيئة التقاعد الوطنية.
4. الخروج باليات عمل وطرائق جديدة تساعد الهيئة في تطوير عملها.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً : فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بالاعتماد على متغيرات البحث وكما يأتي :-

1. الفرضية الرئيسة الأولى "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية و التألق التنظيمي"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد التعاطف و التألق التنظيمي.
 - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد الثقة و التألق التنظيمي.
 - ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد النزاهة و التألق التنظيمي.
 - د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد التفاؤل و التألق التنظيمي.
2. الفرضية الرئيسة الثانية "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية لأبعاد الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية لبعء التعاطف في التألق التنظيمي.
 - ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية لبعء الثقة في التألق التنظيمي.
 - ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية لبعء النزاهة في التألق التنظيمي.
 - د. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية لبعء التفاؤل في التألق التنظيمي.

سادساً : مجتمع وعينة البحث

1. **مجتمع البحث :** وقد تم احصاء مجتمع البحث المتكون من (328) موظف، اذ تمت عملية الاختيار للمجتمع بشكل كامل وفق المعاينة البسيطة لهيأة التقاعد الوطنية / بغداد.
2. **عينة البحث :** واختيرت عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرها (177) مبحوثاً وفق معادلة (ستيفن ثامبسون) وهي كالآتي:

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

البالغ (328) فرداً = حجم المجتمع N

= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 Z

= نسبة الخطأ وتساوي 0.05 D

وزعت عليهم الاستبانة بغية استطلاع آرائهم حول متعلقات موضوع البحث ، استرجع منها (172) استبانة ، ولدى اخضاع الاستبانات الى مرحلة التدقيق تبين وجود (3) استبانات لا تصلح للدخول الى مرحلة التحليل الاحصائي فتم استبعادها ، وبذلك اصبح حجم عينة البحث (169) مبحوثاً من المستهدفين في البحث وهم يشكلون ما نسبة (98%) من افراد المجتمع المستهدف في البحث .

سابعا : منهج البحث : تم اعتماد نتائج البحث على المنهج الوصفي من اجل إتمام الجانب التحليلي والتطبيقي في هيئة التقاعد الوطنية – وزارة المالية / بغداد ، رغم تنوع المناهج العلمية الا أن المنهج التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الأبحاث ذات الطابع الاجتماعي والسلوكي والإداري و يمتاز بالنظرة الشمولية ووصف الحالة و تحليلها ، فضلاً عن ان موضوع البحث و أهدافه له دور مهم في اختيار المنهج المتبع و تحديد الطريقة الملائمة في الاستحصل على البيانات و المعلومات و جمعها و ترتيبها و تصنيفها و من ثم تحليلها و تفسيرها و استخلاص النتائج و المؤشرات الأساسية و معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث .

ثامنا: صدق وثبات اداة قياس البحث

يشير مفهوم الثبات بالعموم الحصول على نفس النتائج تقريبا في حالة تكرار توزيع المقياس مرة أخرى، بعد فترة زمنية معينة ويستعمل في ذلك معامل (الفأرونباخ) الذي يجب ان تكون قيمته أكبر او تساوي (0.70) كي تعد مقبولة، اذ يتضح من الجدول (1) ان جميع قيم معامل (الفأرونباخ) المستخرجة هي أكبر من المعيار الموضوع وعليه تعد جيدة أي ان المقاييس المستخدمة في البحث لديها ثبات جيد ، ويمكن قياس الصدق بجذر الثبات وتدل النتائج بان الاستبانة تتمتع بصدق عالي.

جدول (1) اختبار الثبات

المقاييس	ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق
سلوكيات الاستقامة التنظيمية	0.813	0.901
التألق التنظيمي	0.830	0.911

تاسعا: اساليب جمع البيانات

اعتمدت البحث على عدة أساليب لجمع المعلومات والبيانات، لغرض اكمال الإطار النظري والعملي (التطبيقي) وكالاتي :-
1. الإطار النظري: اعتمدت البحث في هذا الإطار على الكتب والمجلات والبحوث العربية والأجنبية التي تم الحصول عليها، والتي لها علاقة بمجال البحث من أجل إثراء الإطار النظري، وكذلك تم الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) بقصد الحصول على المعلومات من المواقع الموثوقة.

2. الإطار العملي: اعتمدت الباحثان على استشارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وتم اعتماد مقياس (likert) الخماسي ، والجدول (2) يوضح ترقية الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية ومصدر المقياس المعتمد، وتضمنت الاستبانة قسماً رئيسان وكما موضح فيما يلي:

الجدول (2) تصميم مقياس البحث

متغيرات البحث	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس
سلوكيات الاستقامة التنظيمية	التعاطف	6	(Cameron, 2004)
	الثقة	6	
	النزاهة	6	
	التفاؤل	6	
التألق التنظيمي	التألق بالقيادة	4	(Spoelstra, 2009)
	التألق بالخدمة والابداع	4	(Ahmed et al, 2022)
	التألق بالمعرفة	4	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى المصادر المثبتة في متن الجدول

عاشرا: الأساليب الإحصائية

تم اعتماد الأساليب الإحصائية الاتية : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط و الفأرونباخ.

المحور الثاني / الاطار النظري

اولا: مفهوم الاستقامة التنظيمية

(والتي تعني القوة أو التفوق ، فالاستقامة هي مظهر من مظاهر العادات، والرغبات، والأفعال التي تنبع Virtus تُشتق كلمة الاستقامة من الكلمة اللاتينية)
الطابع الشخصي والمجتمعي وتم الاعتراف بالاستقامة داخل بيئة عمل المنظمات للدلالة على السلوكيات الفاضلة لأعضاء المنظمة التي تحكمها مبادئ ومعايير أخلاقية

عند تنفيذ مهام العمل، وهذا المعنى تُعبر الاستقامة عن استيعاب اللوائح والقواعد الأخلاقية المطبقة، والتي ينتج عنها الانسجام والتوافق الاجتماعي بما يسهم في الرائد الأول (Michigan Business School) الاستاذ في جامعة (Kim Cameron) تطور الفرد، وازدهار المنظمة (المسني، 2022: 140). يعد الباحث في البحث عن موضوع الاستقامة التنظيمية، اذ بدأت الاشارات الاولى للمصطلح على يديه منذ عام (2003) عندما اشار الى ان الاستقامة التنظيمية احد المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في (انشطة الافراد، والعمل الجماعي، وخصائص الثقافة او عمليات المنظمة، و تمكين فضائل الأعمال)، ويرتكز هذا المصطلح على ثلاث مكونات اساسية هي: (تأثير الإنسان، والأخلاق، وتحسين الظروف الاجتماعية) (غالي وامانة، 2018: 272). ويمكن ايضاح بعض التعاريف وفق آراء الباحثين و كما مبين في الجدول (3) الاتي:

الجدول (3) تعاريف الاستقامة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1.	(Vallina-Salas, 2020:4)	وسيلة التمكين التي تحقق التناؤل والتسامح والرحمة والفضيلة.
2.	(Majeed et al., 2020:819)	هي استراتيجية المنظمات التي تدعم الانشطة المستقيمة للمشاركين فيها .
3.	(عباس ، 2021 : 63)	هي السمة الفريدة التي تظهر في السلوكيات والمعاملة لدى الاشخاص والتي توفر لهم الفهم الاعلى للمعايير والقواعد والاجراءات التي تعتمدها المنظمة من خلال تعزيزها الشعور بالولاء والرضا للأفراد ونشر سلوك المواطنة الايجابي الذي يعطي قيمة سامية للمجتمع بشكل كلي.
4.	(رسن وكعيد، 2021: 43)	تشير الى منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها ، التي تنال القبول مجتمعيًا ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها.
5.	(Nurrohman et al., 2022:75)	الاستقامة التنظيمية أنها الجودة المثلى للسلوك البشري.
6.	(Setyoko et al, 2022: 1941)	الحياة ذات المعنى، وتمجيد الإنسان، والتنمية الشخصية، وتحقيق الصحة والسعادة والمرونة في حالات المعاناة.
7.	(الحسيني والميالي، 2023: 529)	هي مجموعة من الفضائل المترافقة والتي تعمل على السمو السلوكي الايجابي للإنسان والتحول إلى ثقافة تسود المنظمة بكافة اقسامها لتهيئة اعضائها لمواجهة التحديات.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات السابقة

ويمكن تعريف الاستقامة التنظيمية بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات النزهة بين العاملين داخل المنظمة والمتمثلة في التعاطف فيما بينهم وتبادل الثقة والشعور بالتناؤل بهدف الارتقاء بالأداء الافضل.

ثانيا: أهمية الاستقامة التنظيمية " أظهرت نتائج الدراسات حول تأثيرات الاستقامة في الأداء التنظيمي ومستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وهي مهمة لتطوير بيئة تعتمد القيم و التعامل بأخلاقيات العمل الصحيحة و تتلخص أهم النتائج على النحو الاتي:

1. تعمل الاستقامة كقوة تلهم العاملين لدمج رؤية مشتركة. و تحفزهم على العمل معاً في إطار مهمة المنظمة المشتركة و تدعم تطوير الذات . ومن خلال تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، والشعور بالفخر، وهي تساعد على إطلاق العنان للطاقات الإيجابية لدى العاملين لتحقيق الأداء العالي. كما أنه يعزز شعور العاملين باحترام الذات والاستقلالية والالتزام (Zhu et al, 2022: 722).
2. تستفيد المنظمة من الاستقامة للحصول على ولاء الموظفين الذي ينعكس ايجابا على ولاء الزبائن ومن ثم الاحتفاظ بهم للحصول على الميزة التنافسية (الزبيدي وابودان، 2023: 71).
3. تعزز الاستقامة الاداء الايجابي وخلق مستوى اعلى من الابتكار للعاملين والتوسع في تنمية راس المال الاجتماعي والبشري (خولة وامين، 2023: 62).

4. الاستقامة التنظيمية لها دور في تعزيز الصحة المنظمة، وتمنع التطرف في الأفعال والأقوال والمشاعر والسلوك كما أنها تؤدي إلى ارتفاع أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء، مع ارتفاع نسبة سلوك المواطنة الصالحة المنظمة للفرد العامل. (الصراف، 2019: 294).

5. تظهر الاستقامة التنظيمية العديد من المزايا الفردية والتنظيمية، فعلى مستوى الفردي تساعد الأفراد العاملين على النمو والتطور بشكل أسرع، كما يحدث زيادة في العواطف والمشاعر النبيلة، والقدرة على مواجهات تحديات أما على المستوى التنظيمي تساعد على زيادة النجاح التنظيمي والميزة التنافسية (Fatmanur, 2018: 126).

تري الباحثان أن الاستقامة التنظيمية تساعد على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تنسجم بالتعاون والثقة والنزاهة والصدق تساعد العاملين على تكوين رؤية مشتركة وتحسين سمعة المنظمة من خلال تشجيعهم على الابتكار وابتكار ويقلل من نوايا ترك العمل والصراع الشخصي فيما بينهم.

ثالثاً: أهداف الاستقامة التنظيمية: هناك العديد من الأهداف التي أبرزتها الدراسات السابقة وتذكر أهمها في الآتي:

(3: Magnier-Watanabe et al, 2020: 1). تهدف الاستقامة في العمل إلى خلق بيئة تعزز احترام الذات، وتحمي رأس المال البشري وتحقق الرفاهية

2. ترتبط الاستقامة التنظيمية بالنتائج الإيجابية وليس مجرد الابتعاد عن النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية في التنظيم، وتدعم النمو والحيوية في الأفراد وكذلك تحفز على زيادة الأداء الاستثنائي (رسن وكهيد، 2021: 43).

1. تدعم الشعور بالاحترام والتعامل المرموق وتحفز العاملين نحو تعزيز الأداء لتوليد الأفكار الجديدة.

2. تمكن العاملين واستخدام مهاراتهم بشكل أفضل من أجل الوفاء بالأهداف التنظيمية إضافة إلى استخدام المرونة في مواجهة الشدائد (الصراف، 2019: 293).

3. دعم ونشر الاستقامة الإيجابية والتي هي محصلة القيم الاجتماعية والعلمية والأخلاقية لغرسها في المخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات و مساعدة الإدارة على تلبية احتياجات الحياة المهنية للمروّسين لتواجه مشكلاتها الإدارية ومن ثم حلها بصورة ترضي الرئيس والمروّوس (صالح و الشمري، 2023: 846).

مما سبق نجد أن الهدف الأساس للاستقامة التنظيمية هو بناء سمعة جيدة للمنظمة تحقق ميزة تنافسية عالية تضاهي باقي المنظمات وتسهم في تنمية رأس المال البشري وتساعد في تحسين الأداء للعاملين وتعمل على زيادة مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات والتوازن بين الحياة والعمل للعاملين.

رابعاً: أبعاد سلوكيات الاستقامة التنظيمية

إن الاستقامة التنظيمية هي تلك السياقات التنظيمية التي تدعم التعامل الإنساني والثقة والصدق بشكل فردي وجماعي وتعمل على نشرها وتطويرها وديمومتها. (Kaviyani & Ahmadi, 2019: 87) الحياة وعليه يمكن القول إن الاستقامة التنظيمية هي قيم أخلاقية يتم التعامل معها عن طريق إدراك سلوك معين في وبعد الاطلاع على الأدبيات يوجد شبه اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الاستقامة التنظيمية، وسيتم اختيار أربعة أبعاد تنسجم مع أهداف البحث وبيئته وهي (التعاطف، الثقة، النزاهة، التفاؤل) التي سيتم توضيحها وحسب الفقرات الآتية:

1. التعاطف Empathy

يشير التعاطف إلى حالة ذهنية فردية وجماعية تنعكس في الدوافع والنوايا للتخفيف عما يعانيه الآخرون كبعد من أبعاد الإنسانية والملاحظة الجماعية للمعاناة (يتعلق التعاطف التنظيمي بسلوك يشعر فيه الموظفون بالتعاون مع بعضهم البعض، (Ntayi, et.al., 2019: 110) للأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل المستمرة (ويقصد به تقديم المساعدة لجميع الأفراد العاملين الذين قد يكون أداؤهم ضعيفاً أو توفير (Hur et al., 2017: 8) حيث تسود مشاعر الرحمة والتعاطف بينهم الظروف الإيجابية لهم للعمل بالمثل، والذين يعانون من بعض السلوكيات غير المستقرة سواء النفسية أو الاجتماعية، حيث يرتبط التعاطف التنظيمي بشعور الموظفين بالقلق تجاه بعضهم البعض (الصراف، 2019: 296)، وعندما تسود أعمال الرحمة والتعاطف بين العاملين فهذا يشير أيضاً إلى أن الناس يتسمون ببعضهم . ومن المهم دور القيادة وتأثيرها في تعزيز صفة (Campbell, 2017: 3) البعض وأن التعاطف والشعور بمشكلات الآخرين أمران شائعان بين أعضاء المنظمة التعاطف داخل المنظمة فالقائد العطوف هو من يبادر بالدور الإيجابي في المنظمة من خلال اتخاذ قرارات إيجابية تكون ذات قيمة ومعنى للمنظمة (المياي و الحسيني، 2023: 426).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم التعاطف بأنه سلوك يعتمد على الملاحظات والمشاعر لدى الآخرين والأفعال المترابطة ويخضع لديناميكيات غير خطية وحلقات وردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة ويصبح إنجازاً جماعياً فعالاً عندما تتطافر الإجراءات الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين وله تأثيرات كبيرة في رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات كافة.

2. الثقة Trust

هي توقعات إيجابية للعاملين حول كفاءة أعضاء المنظمة وموثوقيتهم على مستوى علاقاتهم مع زملائهم وعلى مستوى علاقاتهم مع رؤسائهم في ظل ظروف معرضة للخطر وتحمل المسؤولية وإن الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد والقائد التنظيمي بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والثقة المتبادلة مع بعضهم البعض من (Ahteela & Vanhala, 2018: 4).

تعد الثقة التنظيمية الأساس في كسب سمعة جيدة للمنظمة وقدرتها على الشراكة والتعاون مع الآخرين، وجذب والاحتفاظ بالعاملين المتميزين، وإنجاز عمليات التغيير والسرعة المطلوبة في التنفيذ، فالثقة التنظيمية لها تأثير كبير في مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة بين الثقة والعديد من المفاهيم التنظيمية مثل المواطنة التنظيمية و الأداء المميز، وتعد من المتطلبات الأساسية و الضرورية لنجاح المنظمة و تميزها في بيئتها التنافسية، كما أنها تعد الأساس لعملية التفاعل المشترك بين كافة الجهات لأداء الأعمال المختلفة من أجل المساهمة في نمو و تطور المنظمة ونجاحها، و بدونها لا يمكن للمنظمة أن تبقى وتستمر بعملها في بيئتها التنافسية (جال الدين، 2019: 24)، لذا فالثقة التنظيمية هي الأساس هي كسب سمعة جيدة للمنظمة عن طريق التعاون والشراكة مع الآخرين، والمحافظة على العاملين المتميزين فهي من المتطلبات الضرورية لنجاح المنظمة وتتميزها عن المنافسين ومن هنا يبرز ثلاثة أنواع للثقة تتمثل في (الجماعية التي تكون موجودة بين العاملين والمنظمة أما العمودية تكون بين المديرين والعاملين، والأفقية بين زملاء العمل) ومتى ما أوجدت الثقة التنظيمية فيما بين هذه المستويات الثلاثة فإنه مسار المنظمة يتجه نحو الاستقامة التنظيمية (مصطفى وأمين، 2023: 63).

يتبين مما سبق أن الثقة تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح التنظيمي، فضلاً عن أنها تعد أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل مما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية وبالتالي تقلل من الآليات الرقابة وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد.

3. النزاهة Integrity

ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالقيم الأخلاقية وأن عملية المزج بين القيم والنزاهة أعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة وهذا المدخل يؤكد على تجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية والالتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهمة. ومن المؤكد أن المنظمات التي تنتهج الفلسفة الأخلاقية سيقودها ذلك إلى تعد النزاهة التنظيمية من أهم الممارسات والأساليب القيادية ومظاهر (Al-Jader, 2021: 775) النزاهة التنظيمية لأن القيم الأخلاقية الإيجابية تقود إلى منظمة نزيهة السلوك المناسب لبناء العلاقات الاجتماعية التنظيمية بين رأس المال البشري داخل وخارج المنظمات وتتميز علاقتها باتجاهين بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبين المجتمع من جهة أخرى، ويمكن تعريفها إنها "القدرة على التحكم في الدوافع السلوكية والابتعاد عن السلوكيات العدوانية والتي تحتجها المنظمات لتجنيد الأفراد"، أن فوائد النزاهة التنظيمية على المستوى الفردي تتمثل بتبني (Watanabe, 2017: 5) الصالحين نحو المصادقية والشفافية عند اتخاذ القرار وفي جميع الأوقات". النهج النزيهة بكل مفاصله من قبل الأفراد وتشجيع كافة السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تدعم تواجدهم في المنظمة كالالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، العقد النفسي السلوكيات الأخلاقية (ابو شكير، 2018: 58).

يتبين مما سبق أن النزاهة عملية امتداد للقيم الأخلاقية الإيجابية والتي تنعكس على أفعال المنظمة وإظهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونزدة كل السلوكيات التخريبية والتي تسهم في تغذية الفساد الإداري وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشاكل وإخراج المنظمة إلى العلن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن ووفق المعايير الأخلاقية السائدة.

4. التفاؤل Optimism

(التفاؤل بأنه محفز للأفراد وهو سمه شخصية واسلوب تفكير يسهم في عملية صنع القرار وهو مهارة يمكن تعلمها أو اكتسابها، Frost, 2021: 21 وصف) يشير التفاؤل على مستوى المنظمة بوصفه السياق التنظيمي الذي يؤمن به الأعضاء بشكل جماعي بالإعتقاد مثلاً على المقولة (سوف ننجح وننجح على الرغم من)، (AI-Helli, 2021: 4) التحديات الكبيرة، ويعكس التفاؤل أيضاً إحساساً عميقاً بالهدف من قبل المنظمة وأعضائها والذي يوجه أعمالهم حتى في الشدائد. يكون التقدير أو الحكم من جهة المنظمة بأنها متفائلة أم التفاؤل سمه شخصية وتنظيمية، تشير إلى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الالية، إذ غالباً ما أن الأفراد العاملين، ويمكن أن يستند التفاؤل على التجارب الماضية، مع مراعاة نظريات التوقع في التحفيز إذ لا على أساس وجهات نظر أصحاب العمل أو اتجاه الاهتمام برغبات وحاجات الأفراد يمكن الشخص يتوقع الحصول على نتيجة محددة من تلك المعتقدات المتفائلة، تقول نظرية التفاؤل (فيروم) أنه من خلال للإدارة أن تتوقع زيادة في الأداء (الصراف، 2019: 296) ويعبر عن مدى شعور العاملين بالمنظمة وأهم سوف يكونوا ناجحين في القيام بمهامهم عندما يواجهون التحديات الكبيرة. كما يعد التفاؤل مفهوماً إيجابياً في السلوك التنظيمي، فهو متغير تكافح من خلاله المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية لتظل قادرة على المنافسة، فمن خلال التفاؤل يستطيع الموظف البقاء في مجال العمل، حيث يتولد شعور داخلي لديه وقت الأزمات بأنه يستطيع مواجهتها وتحديها (مرزوق وآخرون، 2019: 198).

بناءً على ما تقدم يتضح ان التفاؤل هو أساس التفكير الإيجابي و هو اعتقاد الفرد باحتمال الحصول على نتائج إيجابية في المستقبل، وبعد التفاؤل أسلوب تفكير من الممكن أنه يكون نتيجة للتفاعل الاجتماعي والخبرة، و يعد مؤشر قوي على النتائج التنظيمية الهامة، وعلى الرغم من وجود عدد قليل من الدراسات حول التفاؤل حسب علم الباحثان في مكان العمل، إلا أنه توجد أدلة أكيدة على ربط المفهوم بتحسين أداء العاملين.

خامسا: مفهوم التآلق التنظيمي

يشير مصطلح التآلق الى معنى الابداع او الاتقان او التميز والتفوق اي بمعنى يبدع الفرد بشيء جديد ويميز به، وقد ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال، اذ انه مفهوم شامل يحدد الغايات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة من جهة ويمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتميز بها المنظمة من جهة أخرى (الشلمة والصراف، 2018: 91). وبسبب ظهور العولمة أصبح هناك اهتمام كبير بين العديد من العلماء والأكاديميين ببيئة العمل وكيف أن توظيف الأشخاص على أساس المتطلبات التقليدية والهيكلي الهرمي لم يعد ممكنا بسبب قدوم عصر المعرفة وبالتالي، ينبغي للمنظمات نقل هذه الرؤية الجديدة إلى العاملين لديها، وربط التآلق بالعمليات والإجراءات في تعيين موظفيها وتقييم الذكاء وتحسين التكنولوجيا وتعزيز التعلم، وهي تهدف بذلك إلى تشجيع الابتكار والكفاءة في بيئة العمل لزيادة المنافسة، ولذلك فهي تسعى إلى تحقيق بيئة عمل رائعة، حيث يتم التآلق بإتقان العمل أو التفوق بالخدمة (وتواجه المنظمات عدة تحديات مما يدفعها للبحث عن طرق مبتكرة لتحقيق أهدافها Al-Abedi & Dosh, 2021: 665) وجوده المنهج وسعة الخيال والخبرة في تقديم الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة واختلاف أنشطتها ومجالاتها، وتسعى للحصول على مكانة لدى عملائها أو جمهورها. كما تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، والفرق بين التميز والتآلق هو ان التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها في حين (Joshi, 2017:283) وتعد القدرة التنافسية أحد أبرز ملامح التآلق التنظيمي إن التآلق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق اهداف المنظمة (العابدي، 2017: 59)، وأن التآلق التنظيمي هو أعلى مستوى لتحقيق التميز والتفوق (أعلى مستوى من التميز) في تقديم المنتجات والخدمات بما يفوق عمل المنظمات المنافسة، وعلى المدى الطويل في مجال القيادة والخدمة والمعرفة (إسماعيل ومجيد، 2024: 385) ويمكن ايضاح تعاريف التآلق التنظيمي حسب آراء بعض الكتاب والباحثين وكما مبين في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) تعاريف التآلق التنظيمي

ت	اسم الباحث	المفهوم
1.	Terouhid, et al, 2016: 916	بأنه مجموعة من الخصائص والمميزات التي تمتلكها المنظمة، تتمثل في الموارد والقدرات الأساسية والتنظيمية التي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى العاملة في نفس القطاع.
2.	Lal, 2017:2	هو رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة التي يتم فيها تحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الأداء.
3.	(الذجاوي، 2018:346)	بلوغ الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال مهاراتها وخبراتها الضمنية والصريحة والتي تنعكس على تحقيق نتائج إيجابية في الاداء تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
4.	(احمد والسعيد، 2019: 556)	رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الاهداف وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الأداء.
5.	Jaffer, 2020:54	هو الاداء التنظيمي الناتج عن كفاءة انجازات الموارد البشرية بشكل منفرد أو على مستوى الفريق.
6.	(خلف و عبود، 2023: 183)	هو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها العاملين والتي تؤدي الى أعلى مستوى من الرفاهية والابداع الذي يميز المنظمات عن غيرها في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة وهذا يؤدي الى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة.
7.	(البخاقي، 2024: 117)	الأنشطة والأعمال المتمثلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها المنظمات إلى زبائنها وأصحاب المصالح الآخرين ذات تميز عالي من حيث الكلفة المنخفضة والجودة والنوعية ويكون بطريقة مستقرة ومتفوقة عن المنافسين من حيث الأداء لتحقيق الاستدامة التنظيمية وخدمة المجتمع.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى الادبيات السابقة

كما سبق ترى الباحثان ان التآلق التنظيمي هو الاسلوب المنفرد في تقديم السلع والخدمات الى الزبائن بمجودة عالية تفوق المنافسين بهدف تحقيق الاستدامة التنظيمية.

سادسا: أهمية التآلق التنظيمي: ازداد استخدام مفهوم التآلق من قبل العديد من المنظمات المحلية والعالمية باعتبار الابداع في أغلب انشطتها الفنية والادارية ، واستناداً الى التقارير الصادرة من المنظمة الاوربية لإدارة الجودة والتي تؤكد فيها ان المنظمات المتآلفة او المتفوقة هي التي تحقق الاستدامة في عمليات الاداء الفاعل، فضلا عن تحقيقها للرضا لأغلب اصحاب المصالح وبطريقة تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم (محمود، 2022: 71)، وقد اشار (الفهداوي، 202: 248) إلى أهمية التآلق التنظيمي وتأثيره الكبير في المنظمة والعاملين وتنضج تلك الأهمية كما يأتي:

1. اكتشاف المواهب التنظيمية التي تقدم فكرا تنظيمياً مختلفاً عن الافكار التنظيمية التقليدية.
2. يعد من أهم الظواهر التنظيمية التي تحقق وضوح الرؤية الشاملة للمنظمة امام اعضاء التنظيم.
3. يسهم التآلق التنظيمي في تحقيق الكفاءة واستغلال الموارد البشرية والمادية .
4. تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على القائد المتآلق والمنتج الأفضل والموظف الاذكي.
5. تقليل مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تحسين مستوى أداء المستويات الاشرافية وفاعلية الأداء.

ويرى (الدوري، 2018: 84) بأنه يمكن ايضاح أهمية التآلق التنظيمي في الاتي:

1. يعد التآلق وسيلة للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها المنظمة حال ظهورها .
2. يوفر العديد من المهارات اللازمة للمدراء ولجميع العاملين لتسهيل دور ما يجب ان يقوموا به داخل المنظمة.
3. يؤدي الى تطوير اعضاء المنظمة وبذلك تصبح المنظمة أكثر تآلقاً في الاداء.

يتبين مما تقدم ان أهمية التآلق التنظيمي تسهم في استثمار الموارد التنظيمية وتساعد المنظمة للوصول الى سمعة جيدة والحصول على الميزة التنافسية وبالتالي البقاء والاستمرار في سوق العمل اطول فترة ممكنة.

سابعا: أهداف التآلق التنظيمي: تشهد المنظمات اليوم العديد من التحولات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على أعمالها ونشاطاتها الأمر الذي يتوجب على تلك المنظمات تبني مفهوم التآلق التنظيمي والذي تسعى من خلاله الى تحقيق مجموعة من الأهداف لتحقيق الاستفادة من الطاقات المخزونة والكامنة لدى جميع الأفراد و اشار (كاظم واخرون ، 2022: 62) الى ان أهداف التآلق التنظيمي تكمن في مجموعة من النقاط الآتية:-

1. تحقيق التعاون المشترك والايجابي بين المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة سواء من خلال التحالفات الاستراتيجية او الشراكة أو صيغة التعاون الاستراتيجي.
2. الاستفادة من الافكار والتجارب الريادية للمنظمات المنافسة ومحاولة نقلها لجميع المنظمات الاخرى من اجل الاستفادة منها.
3. الاسهام في زيادة قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تشهدها المنظمات اليوم.
4. تعزيز نقاط القوة في المنظمة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف والقصور في الاداء التنظيمي وذلك من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر.
5. تحقيق مجموعة من الفوائد الاجتماعية وتقديمها للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة من خلال الدور الفاعل والمهم الذي تؤديه.

ان أهداف التآلق التنظيمي تكمن في الاتي: (Hazim et al, 2022: 54) ويرى

1. تحقيق الرفاهية التنظيمية المستمرة للموظفين من خلال النجاح والتقدم المستمر في عالم الأعمال، وتحقيق الاستدامة التنظيمية.
2. تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن مما يساهم في حصول المنظمة على جوائز محلية ودولية.
3. الارتباط المباشر للتآلق التنظيمي بالأداء المتميز وكلما تهدف المنظمة الى التآلق التنظيمي كلما كان ادائها متميز.
4. يميز التآلق التنظيمي في تعظيم الارباح المتحققة للمنظمة بواسطة تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية.

وترى الباحثان ان التآلق التنظيمي يهدف الى تقليل نقاط الضعف للمنظمة وتحقيق رفاهية وسعادة العاملين وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة للمنظمة وتحقيق اعظم الارباح والايرادات والسعي الى تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

ثامنا: ابعاد التآلق التنظيمي

تناول الباحثين والكتاب في مجال الإدارة بشكل عام وادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص ابعاد التآلق التنظيمي وتبين بان اغلب الباحثين اتفقوا بأن ابعاد التآلق التنظيمي (التآلق بالقيادة ، و التآلق بالخدمة والابتكار، والتآلق بالمعرفة) والتي تنسجم مع اهداف وبيئة البحث، والتي سيتم توضيحها حسب الفقرات الآتية:-

1. التآلق بالقيادة Leadership brilliance

بسبب كبر حجم المنظمات وتوسع نشاطاتها والتطور المتسارع كل هذا يوجب الحاجة الى قيادات ذات نظرة ثاقبة نحو المستقبل تعمل على بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة وتشجع وتدعم تبادل المعرفة والمهارات والخبرات ولديها الاستعداد والقدرة على تطوير الأعمال المناطة بها واتخاذ القرارات الصحيحة وهذا كله يعزز تحقيق التآلق في أداء المنظمة ككل (البخاقي، 2024: 127).

ويعد التآلق من أهم ركائز الإدارة المعاصرة وذلك لتوسع دور الدولة وزيادة قابليتها على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. ولا شك أن (Al Shobaki & القادة الذين لديهم قدرة عالية على الإلمام بنقاط الضعف والمشكلات لديهم فرصة أكبر لزيادة القدرة التنافسية وبالتالي تحقيق التآلق التنظيمي . ويقصد بتآلق القيادة القدرة على التحليل والتنبؤ في ظل الظروف البيئية المختلفة مما يساهم في الحفاظ على المرونة وتمكين العاملين من (Naser, 2016:5) إحداث عمليات التغيير التنظيمي عند الضرورة وتعرف بأنها "القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد أو مجموعة الأفراد والتي تساهم في التأثير في تحقيق أهداف (، يعرف التآلق في القيادة بأنه قدرة القادة على استثمار الموارد المادية والبشرية، ويقاس بمدى تحقيق الأهداف في المنظمات. وإمكانية (Fazaa, 2019:4) المنظمة أحداث التغيير في المنظمة والعاملين فيها ونقلهم إلى وضع أفضل. ويتصف القائد المتألق بالحضور والشخصية المؤثرة والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم (ان تحقيق بُعد القيادة المتألفة في عملية التآلق التنظيمي يكمن من خلال الاهمية (Hadi, 2019: 15) ودفعهم نحو تحقيق معدلات عالية من التآلق في الأداء (Dias & Borges. 2017: 108) الكبيرة التي تؤدها القيادة في التأثير في سلوكيات الافراد والتي تتلخص في الاتي :

- أ. توجيه القدرات البشرية ورأس المال الفكري نحو تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية.
 - ب. تعزيز قدرات ومهارات الفرق الجماعية في البيئة التنظيمية.
 - ج. اعطاء المكافآت والحوافز للأداء المتميز وفرض العقوبات بسبب عدم تحقيق الأهداف والتلكؤ في تنفيذ الأعمال التي تم وضعها.
 - د. التوقع والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها من أجل أخذ مبدأ الاستباقية والريادة في استغلال الفرص من جهة وتجنب التهديدات من جهة أخرى.
- يتبين مما سبق تعد القيادة المتألفة أحد أهم الأبعاد الأساسية التي تدعم تحقيق التآلق التنظيمي، من خلال دورها الفعال في تحفيز وشحن عزيمة وطاقت الأفراد، فضلا عن دورها المتميز في تعزيز قدراتهم على مواجهة التحديات في بيئة العمل ومن ثم وضع أفضل الحلول الممكنة لمواجهةها.

2. التآلق بالخدمة والإبداع brilliance through service and innovation

يقصد بالخدمة هي المنافع غير الملموسة والإبداع هي تقديم السلع والخدمات بأسلوب جديد ، وتتألق المنظمات بالخدمة والإبداع عندما تتمكن من تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة من أجل كسب ولائهم على المدى الطويل والمحافظة عليهم ، ولتحقيق ذلك يجب عليها تبني نظام مكافآت تشجيعية تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكسب ولائهم اتجاه منظماتهم، إذ يعد تقديم الخدمات المتميزة والإبداع فيها هو الغاية الرئيسة لتحقيق التآلق التنظيمي (البخاقي، 2024: 130).

يقصد التآلق في الخدمة والإبداع تطوير مواصفات الخدمات المقدمة الى الزبائن، وتقديم اسعار استثنائية بسبب المزايا الفريدة للخدمة التي يصعب لمنظمات (، ويمثل تآلق الخدمة والإبداع مجموعة من الأنشطة أو المزايا التي تقدمها المنظمة الى الزبائن (Nafei, 2018: 30) أخرى في ذات الصناعة تقليديها أو استنساخها (Jarbou, & Alrikabi, 2023:56) بالشكل الذي يعطي انطباع ايجابي في ذهن الزبائن ويشعرون بأنهم يحصلون على خدمة متميزة ترى الباحثان ان التآلق بالخدمة مجموعة من المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة لزبائنها بشكل مباشر أو عبر مواقعها الإلكترونية بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة وان الإبداع يساهم في استخدام مجموعات جديدة من القوى الإنتاجية الموجودة لحل مشاكل الأعمال وهو عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة.

3. التآلق بالمعرفة brilliance with knowledge

إن جميع المنظمات إذا ما ارادت تحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول الى التميز في تقديم المنتجات، عليها تبني مفهوم ادارة المعرفة لإحداث التغيير والتجديد والتي تعد من اهم الاساليب والاستراتيجيات الحديثة التي تعزز عمليات التآلق التنظيمي (محمود وكريم، 2022: 74)، وقد عرفت بأنها "العملية التي من خلالها يمكن للمنظمة تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الأمثل لنظم المعلومات وتطوير هيكل مرن ونشر ثقافة تنظيمية وإعداد نظام وإجراءات تساهم في (Micić, 2015:51) تعزيز وتطبيق المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة"

يمثل تآلق المعرفة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والتقنيات التي تهدف دائماً إلى دعم قوة المنظمة وقدرتها التنافسية من خلال تحسين الكفاءة والابتكار (ويساهم تآلق المعرفة في العديد من الأنشطة أهمها زيادة الفاعلية في اتخاذ Jarbou, & Alrikabi, 2023:56 والتعاون بين الافراد او العاملين داخل المنظمة (القرار وفي كافة مراحله سواء في مرحلة تحديد المشكلة أو اختيار البديل أو تقييم البدائل، وذلك من خلال تزويد متخذي القرار بكافة المعلومات اللازمة Al Dulaimi & Al-Hindawy، والبيانات التي تجعلها عملية فاعلة، كما تعمل على تحسين قدرة العاملين او الافراد على معرفة ما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم (9: 2023).

يتبين مما سبق ان تبني المعرفة والتألق بها لا يتحقق الا بواسطة عدة عوامل ابرزها الاهتمام بالتدريب والتطوير والتركيز على التعلم المستمر لأنه من اهم متطلبات الابداع والابتكار، وان تشجيع العاملين على المشاركة بالمعرفة والتعاون في انجاز المهام والعمل ضمن فريق العمل لا يتم الا من خلال توفر قادة متألقون يسعون دائماً في تشجيع المشاركة بالمعرفة لتحقيق اعلى اداء.

المحور الثالث / الاطار العملي

اولاً: مناقشة نتائج الإحصاء لمتغير سلوكيات الاستقامة التنظيمية

يتكون المتغير المستقل سلوكيات الاستقامة التنظيمية من اربعة أبعاد فرعية هي (التعاطف، الثقة، النزاهة، التفاؤل)، وقد جرى قياسه من خلال (24) سؤال، وعبر إجابات أفراد عينة البحث البالغة (169) مشاهدة، إذ تبرز نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد سلوكيات الاستقامة التنظيمية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل سلوكيات الاستقامة التنظيمية، وكما يلي:

- وصف وتشخيص وقياس بعد التعاطف1

(، إذ EM1- EM6 يتبين من نتائج الجدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد التعاطف، والذي جرى قياسه بستة أسئلة) بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد التعاطف متوسطة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.346)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.656) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (19.61%).

جدول (5) المؤشرات الوصفية لبعده التعاطف حسب معامل الاختلاف

الترتيب بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التساؤلات
2	27.13	0.963	3.550	1	يعد التعاطف امر شائع بين الموظفين في الهيئة.
1	25.82	0.900	3.485	2	تنتشر العديد من سلوكيات التعاطف بين الموظفين في الهيئة.
6	35.65	1.099	3.083	3	تشارك ادارة الهيئة الموظفين في مشاعرهم.
5	32.46	1.037	3.195	4	تراعي ادارة الهيئة الظروف التي يمر بها الموظفون في العمل .
4	29.69	0.982	3.308	5	تحرص ادارة الهيئة على تقديم العون والمساعدة بما يخدم العمل.
3	27.86	0.963	3.456	6	تهتم ادارة الهيئة بالأعمال الانسانية وتقديم الخدمات لتحقيق المصلحة العامة.
	19.61	0.656	3.346		المتوسط الإجمالي لبعده التعاطف

المصدر: برنامج SPSS V .28

أما على مستوى أسئلة بعد التعاطف ، فقد سجل السؤال الأول أعلى مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (يعد التعاطف امر شائع بين الموظفين في الهيئة) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.550)، وبمستوى تقييم جيد، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.963) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (27.13%). إذ جاءت بالمرتبة (2) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف، بينما سجل السؤال الثالث أقل مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تشارك ادارة الهيئة الموظفين في مشاعرهم) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.083)، وبمستوى تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (1.099) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (35.65%). إذ جاءت بالمرتبة (6) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف.

- وصف وتشخيص وقياس بعد الثقة2

(، إذ TR1-TR6 عن مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد الثقة، والذي جرى قياسه بستة أسئلة) كشفت نتائج الجدول (6) النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد الثقة متوسطة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (2.896)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.790) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (27.28%)، وهذا يدل على أن مستوى ثقة الموظفين بإدارة الهيئة في جميع المواقف متباينة وليست بمستوى واحد إذ اتت بالجمال بمستوى متوسط إذ عادة ما يتم شرح السياسات المعتمدة في العمل من قبل المديرين لتوليد الثقة المتبادلة. كما ان وجود الثقة في مكان العمل وتعزز بناء علاقات تسودها المودة والطمأنينة والتي تصب في صالح العمل ليس بمستوى الطموح ، أما على مستوى أسئلة بعد الثقة ، فقد سجل السؤال الأول أعلى مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (توجد ثقة متبادلة بين الموظفين في الهيئة بينهم وبين المديرين) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.107)، وبمستوى تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.970) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد

عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (31.22%). إذ اتى بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف، بينما سجل السؤال الرابع أقل مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تناقش ادارة الهيئة المشكلات التي يعاني منها الموظفون للسعي في حلها). بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.698)، ومستوي تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (1.045) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (38.73%). إذ احتل المرتبة (5) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف.

جدول (6) المؤشرات الوصفية لبعد الثقة حسب معامل الاختلاف

الترتيب بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التساؤلات
1	31.22	0.970	3.107	1 توجد ثقة متبادلة بين الموظفين في الهيئة وبين المديرين.
2	32.17	0.950	2.953	2 يعزز وجود الثقة في مكان العمل بناء علاقات تسودها المودة والطمأنينة والتي تصب في صالح العمل.
4	36.76	1.055	2.870	3 يثق الموظفون بأدارة الهيئة في جميع المواقف.
5	38.73	1.045	2.698	4 تناقش ادارة الهيئة المشكلات التي يعاني منها الموظفون للسعي في حلها.
3	35.99	1.065	2.959	5 تتسم ادارة الهيئة بالمصادقية والموثوقية وبإمكان الموظفون الاعتماد عليها.
6	40.90	1.140	2.787	6 يتم شرح السياسات المعمدة في العمل من قبل المديرين لتوليد الثقة المتبادلة.
	27.28	0.790	2.896	المتوسط الإجمالي لبعد الثقة

المصدر: برنامج SPSS V 28

3- وصف وتشخيص وقياس بعد النزاهة

(، إذ بينت I1- I6 أوضحت نتائج الجدول (7) عن مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد النزاهة، والذي جرى قياسه بستة أسئلة) النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد النزاهة كان متوسطاً وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.250)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.650) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (20.00%)، وهذا يدل على أن مستوى اهتمام الإدارة في الهيئة ببعد النزاهة كان متوسطاً، وقد حصل السؤال الثاني على أعلى مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تبتعد ادارة الهيئة عن كل اساليب الابتزاز والمحسوبية عند التعامل مع المراجعين .) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.503)، ومستوي تقييم جيد، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.832) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (23.75%). إذ احتل المرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف، بينما سجل السؤال السادس أقل مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تسعى ادارة الهيئة على العمل بشفافية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.065)، ومستوي تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (1.113) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (36.31%). إذ احتل المرتبة (6) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف.

جدول (7) المؤشرات الوصفية لبعد النزاهة حسب معامل الاختلاف

الترتيب بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التساؤلات
3	24.99	0.803	3.213	1 يعد الصدق والامانة من السيات المميزة للعلاقة بين الموظفون في الهيئة.

1	23.75	0.832	3.503	تبتعد ادارة الهيئة عن كل اساليب الابتزاز والمحسوبية عند التعامل مع المراجعين .	2
2	24.43	0.818	3.349	تتصف ادارة الهيئة بالاستقامة والحيادية.	3
4	28.67	0.928	3.237	تضع ادارة الهيئة مصلحة الجميع اولاً عند اتخاذ القرارات.	4
5	29.49	0.923	3.130	يتم التعامل مع الموظفون وفق المبادئ و القيم الاخلاقية الصحيحة.	5
6	36.31	1.113	3.065	تسعى ادارة الهيئة على العمل بشفافية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	6
	20.00	0.650	3.250	المتوسط الاجمالي لبعد النزاهة	

المصدر: برنامج SPSS V 28

4- وصف وتشخيص وقياس بعد التفاوض

(O1- O6 اشارت نتائج الجدول (8) والخاصة بمؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد التفاوض، والذي جرى قياسه بستة أسئلة (إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد التفاوض كانت متوسطة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.252)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.616) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (18.94%)، وهذا يدل على ان الموظفون يمتلكون تصور إيجابي لقدرة ادارة الهيئة على تحقيق اهدافها المستقبلية. إذ تسهم الطاقة الايجابية لدى الموظفون في مواجهة التحديات الصعبة وإزالة العقبات. إذ تمتلك ادارة الهيئة مدراء متفائلين بتحقيق النجاح رغم التحديات ، وقد حصل السؤال الثاني أعلى مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (يسعى الموظفون على تقديم كل ما هو جديد وصحيح في العمل). بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.562)، ومستوي تقييم جيد، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.925) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (25.97%). إذ احتل المرتبة (3) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف ، بينما سجل السؤال الخامس أقل مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (يتسم مناخ العمل بروح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة). بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.988)، ومستوي تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.906) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (30.32%). إذ احتل المرتبة (5) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتدال على قيم معامل الاختلاف .

دول (8) المؤشرات الوصفية لبعد التفاوض حسب معامل الاختلاف

الترتيب بالاعتدال على قيم معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %	المتوسط	الانحراف المعياري	النتائج	الترتيب
4	27.00	0.890	3.296	يرتبط الشعور العميق بالسعادة لما يقوم به الموظفون من اجل تحقيق اهداف العمل المحددة.	1
3	25.97	0.925	3.562	يسعى الموظفون على تقديم كل ما هو جديد وصحيح في العمل.	2
1	25.28	0.872	3.450	تسهم الطاقة الايجابية لدى الموظفون في مواجهة التحديات الصعبة وإزالة العقبات.	3
2	25.86	0.814	3.148	تمتلك ادارة الهيئة مدراء متفائلين بتحقيق النجاح رغم التحديات.	4
5	30.32	0.906	2.988	يتسم مناخ العمل بروح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة.	5
6	31.88	0.977	3.065	يتملك الموظفون تصور إيجابي لقدرة ادارة الهيئة على تحقيق اهدافها المستقبلية.	6
	18.94	0.616	3.252	المتوسط الاجمالي لبعد التفاوض	

ثانياً: مناقشة نتائج الإحصاء لمغير التابع التنظيمي

يتألف المتغير التابع التابع للتنظيمي من ثلاث أبعاد فرعية هي (التألق بالقيادة، التألق بالخدمة والابداع، التألق بالمعرفة)، وقد جرى قياسه من خلال (12) سؤال، وعبر إجابات أفراد عينة البحث البالغة (169) مشاهدة، إذ تبرز نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد التألق التنظيمي من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد المتغير التابع للتنظيمي، وكما يلي:

1- وصف وتشخيص وقياس بعد التألق بالقيادة :

BBL1- يلاحظ من نتائج الجدول (9) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد التألق بالقيادة، والذي جرى قياسه بأربعة أسئلة (4)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد التألق بالقيادة متوسطة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (2.999)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.728) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (24.27%)، بينت النتائج أن مستوى اهتمام إدارة الهيئة بعد التألق بالقيادة كان متوسطاً بالجمل إذ أن عملها على توظيف مقدراتها الشخصية من أجل تحسين الأداء لم يكن بمستوى الطموح رغم أنها تلتزم بالقواعد والسياسات الرسمية والاختلاقيات الوظيفية والمهنية. إلى أن قدرتها على مواكبة التطورات في بيئة العمل نمطية ولا تتصف بالحدثة، أما على مستوى أسئلة بعد التألق بالقيادة، فقد سجل السؤال الأول أعلى مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تعمل إدارة الهيئة على توظيف مقدراتها الشخصية من أجل تحسين الاداء.) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.154)، وبمستوى تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.957) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (30.34%). إذ احتل المرتبة (3) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف، بينما سجل السؤال الرابع أقل مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تحفز إدارة الهيئة الموظفون على المشاركة بأفكارهم بتوفير بيئة عمل تتقبل التغيير.) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.840)، وبمستوى تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (1.048) مما يدل على وجود تشتت بسيط في آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (36.90%) إذ احتل المرتبة (4) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف. وهنا نحتاج إلى وقفة لتصحيح المسار ودعم الأفكار التي يطرحها الموظفون ومناقشتها للحد من مقاومة التغيير نحو الأفضل

جدول (9) المؤشرات الوصفية لبعء التألق بالقيادة حسب معامل الاختلاف

الترتيب بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التساؤلات	الترتيب
3	30.34	0.957	3.154	تعمل إدارة الهيئة على توظيف مقدراتها الشخصية من أجل تحسين الاداء.	1
1	26.72	0.838	3.136	تلتزم إدارة الهيئة بالقواعد والسياسات الرسمية والاختلاقيات الوظيفية والمهنية.	2
2	28.25	0.809	2.864	تمتلك إدارة الهيئة القدرة على مواكبة التطورات في بيئة العمل.	3
4	36.90	1.048	2.840	تحفز إدارة الهيئة الموظفون على المشاركة بأفكارهم بتوفير بيئة عمل تتقبل التغيير.	4
	24.27	0.728	2.999	المتوسط الاجمالي	

- وصف وتشخيص وقياس بعد التألق بالخدمة والابداع 2

يظهر من نتائج الجدول (10) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد التألق بالخدمة والابداع، والذي جرى قياسه بأربعة أسئلة (4)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المبحوثين حول بعد التألق بالخدمة والابداع متوسطة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة BSAC1- BSAC4 (2.988)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.741) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (24.80%)، وهذا يسير على أن مستوى تركيز إدارة الهيئة على الاهتمام بالتطورات الجديدة في مجال العمل لم يكن بالشامل الكافي والضروري لمواكبة كافة التطورات المتسارعة وبالاخص في مجال الأتمتة و الحوكمة والانتقال الى الحكومات الذكية، إضافة الى انها لا تدعم وبشكل كافي الموظفون وتشجعهم على ابتكار اساليب عمل جديدة وتفويضهم جزءاً من الصلاحيات، أما على مستوى أسئلة بعد التألق بالخدمة والابداع، فقد سجل السؤال الثاني أعلى مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تحرص إدارة الهيئة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة.) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.142)، وبمستوى تقييم

متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.978) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (31.13%).
 اذ احتل المرتبة (3) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف، بينما سجل السؤال الرابع أقل مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تشجيع إدارة الهيئة الموظفين بابتكار اساليب عمل جديدة وتفويضهم جزءاً من الصلاحيات). بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.870)، وبمستوي تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.979) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (34.11%).
 اذ احتل المرتبة (4) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف. مما يوجب على إدارة الهيئة الاهتمام بهذه الفقرة وتشجيع موظفيها على الابتكار والابداع وتفويضهم بعض الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل.

جدول (10) المؤشرات الوصفية لبعء التآلق بالخدمة والابداع حسب معامل الاختلاف

الترتيب بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التساؤلات	
2	30.02	0.881	2.935	تركز ادارة الهيئة على الاهتمام بالتطورات الجديدة في مجال العمل.	1
3	31.13	0.978	3.142	تحرص ادارة الهيئة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة .	2
1	28.91	0.869	3.006	تعمل ادارة الهيئة على تشجيع الافكار الابداعية لدى الموظفين والتي تسهم في تحسين الخدمات المقدمة.	3
4	34.11	0.979	2.870	تشجع ادارة الهيئة الموظفين بابتكار اساليب عمل جديدة وتفويضهم جزءاً من الصلاحيات.	4
	24.80	0.741	2.988	المتوسط الاجالي	

برنامج SPSS V 28 المصدر:

- وصف وتشخيص وقياس بعد التآلق بالمعرفة3

BBK1- اشارت نتائج الجدول (11) الى مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المجبوبة حول بعد التآلق بالمعرفة، والذي جرى قياسه بأربعة أسئلة)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد التآلق بالمعرفة متوسطة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (2.831)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.692) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (24.44%)، وهذا يدل على مستوى اهتمام ادارة الهيئة على استقطاب المهويين للعمل في الدائرة لم يكن بالمستوى المرضي كما ان هنالك قلة اهتمام في جانب تطوير اداء الموظفين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحولت في انظمة العمل، أما على مستوى أسئلة بعد التآلق بالمعرفة، فقد سجل السؤال الأول أعلى مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (تعمل ادارة الهيئة على استقطاب المهويين للعمل في الدائرة) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.071)، وبمستوي تقييم متوسط، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.930) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (30.28%). اذ احتل المرتبة (2) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف، بينما سجل السؤال الرابع أقل مستوى توافق بين بقية الأسئلة والتي ينص على (يتم تطوير اداء الموظفين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحولت في انظمة العمل) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.420)، وبمستوي تقييم ضعيفة، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.979) مما يدل على قلة تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (40.45%). اذ احتل المرتبة (4) من حيث ترتيب الأسئلة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف وهذا يعني الحاجة الى برامج تطويرية وتدريب مستمر لمواكبة اخر التطورات في أنظمة العمل.

جدول (11) المؤشرات الوصفية لبعء التآلق بالمعرفة حسب معامل الاختلاف

الترتيب بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف	معامل الاختلاف %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التساؤلات	
2	30.28	0.930	3.071	تعمل ادارة الهيئة على استقطاب المهويين للعمل في الدائرة.	1
1	29.09	0.888	3.053	يتم تعريف الموظفين بواجباتهم الوظيفية للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها.	2
3	33.62	0.935	2.781	تعتمد ادارة الهيئة سياسة التدوير الوظيفي لاكتساب	3

				الموظفون خبرات ومهارات عالية.	
4	40.45	0.979	2.420	يتم تطوير أداء الموظفين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحديات في أنظمة العمل.	4
	24.44	0.692	2.831	المتوسط الاجمالي	

SPSS V 28 المصدر: برنامج

ثالثا: اختيار فرضيات البحث

1. اختبار فرضيات الارتباط

بلغ معامل اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية و التآلق التنظيمي) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ، وهذا يعني (0.664) الارتباط بين سلوكيات الاستقامة التنظيمية و التآلق التنظيمي (قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين سلوكيات الاستقامة التنظيمية و التآلق التنظيمي)).

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: و التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد التعاطف و التآلق التنظيمي) بلغ معامل الارتباط بين بعد التعاطف و التآلق التنظيمي (0.411) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التعاطف و التآلق التنظيمي).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد الثقة و التآلق التنظيمي). بلغ معامل الارتباط بين بعد الثقة و التآلق التنظيمي (0.559) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الثقة و التآلق التنظيمي).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد النزاهة و التآلق التنظيمي) بلغ معامل الارتباط بين بعد النزاهة و التآلق التنظيمي (0.619) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) ، مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد النزاهة و التآلق التنظيمي).

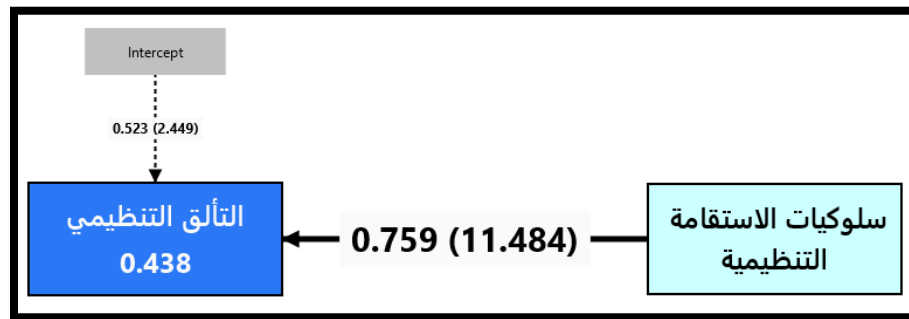
د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد التفاؤل و التآلق التنظيمي) بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التفاؤل و التآلق التنظيمي (0.544) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفاؤل و التآلق التنظيمي)، وكما مبينة في الجدول (12) .

2. اختبار فرضيات التأثير

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية لأبعاد الاستقامة التنظيمية في التآلق التنظيمي).

التآلق التنظيمي = 0.759+0.523 (الاستقامة التنظيمية)

(المستخرجة ما قيمته (131.890) F يوضح الجدول (12) والشكل (2) نتائج تحليل التأثير لأبعاد الاستقامة التنظيمية في التآلق التنظيمي ، اذ حققت قيمة (وتشير النتيجة لوجود تأثير بين سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التآلق التنظيمي ، وفي ضوء هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم وقبل الفرضية البديلة أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الاستقامة التنظيمية في التآلق التنظيمي)، اذ أوضحت النتائج إلى أن تعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وقوي على أداء المنظمة بشكل عام. وان المنظمات التي تركز على الأمانة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها تكون أكثر قدرة على تحسين التميز والنجاح (المستخرجة والبالغة (11.484) ان t في بيئة العمل، اذ ان تحسين سلوكيات الاستقامة التنظيمية سيؤدي إلى تحسين التآلق التنظيمي ، كما يلاحظ من قيمة (هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة التآلق التنظيمي بمقدار (75%)، اذ استطاع متغير الاستقامة β تأثير المعلمة (التنظيمية من تفسير ما نسبة (43%) من التغيرات التي تطرأ على التآلق التنظيمي.



الشكل (2) تحليل التأثير بين سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 4

جدول (12) تحليل التأثير لأبعاد سلوكيات الاستقامة التنظيمية في التألق التنظيمي

المتغير المعتمد	ابعاد متغير سلوكيات الاستقامة التنظيمية			)R(	(R2)	Adj)R2(	(F)	(t)	Sig
النتائج الانتظمية	التعاطف	)α(	1.633	0.411**	0.169	0.164	33.977	5.829	0.000
		(β)	0.390						
	الثقة	)α(	1.663	0.559**	0.313	0.309	75.968	8.716	0.000
		(β)	0.441						
	النزاهة	)α(	1.014	0.619**	0.383	0.379	103.697	10.183	0.000
		(β)	0.593						
	التفاؤل	)α(	1.152	0.544**	0.296	0.291	70.100	8.373	0.000
		(β)	0.550						
	سلوكيات الاستقامة التنظيمية	)α(	0.523	0.664**	0.441	0.438	131.890	11.484	0.000
		(β)	0.759						
N =169 الجدولية = 1.984 (t / الجدولية = 3.97 / قيمة F) قيمة)									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

اما على مستوى الابعاد بصورة منفردة باستخدام معادلة (الانحدار الخطي البسيط) فقد بينت النتائج ما يأتي:
الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية لبعد التعاطف في التألق التنظيمي).
التألق التنظيمي = 0.390 + 1.633 (التعاطف)

(المستخرجة، البالغة " 33.977"، وجود تأثير معنوي لبعد التعاطف في F يوضح الجدول (12) نتائج تحليل تأثير التعاطف في التآلق التنظيمي. إذ أظهرت قيمة (التآلق التنظيمي. بناءً على هذه النتيجة، نرفض الفرضية العدم وقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لبعد التعاطف في التآلق التنظيمي). إذ تشير النتائج إلى أن تعزيز التعاطف داخل الهيئة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وقوي في أدائها بشكل عام، إذ المنظمات التي تشجع وتدعم التعاطف تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والنجاح في بيئة العمل، كما أن تعزيز بيئة عمل تسمح بالتعبير عن المشاعر والمشاكل دون خوف من التبعات السلبية، و توفير الدعم والمساعدة للموظفين الذين يمرون بظروف صعبة، سواء كانت محنية أو شخصية. له اثر إيجابي في التآلق التنظيمي ، كما تُظهر قيمة (هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير التعاطف بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التآلق التنظيمي β المستخرجة، البالغة " 5.829"، أن تأثير المعلمة (بنسبة " 39%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن التعاطف يفسر " 16%" من التغيرات التي تطرأ على التآلق التنظيمي. الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وإحصائية لبعد الثقة في التآلق التنظيمي).

التآلق التنظيمي = 0.441+1.663 (الثقة)

(المستخرجة، البالغة " 75.968"، وجود تأثير معنوي بين الثقة والتآلق F يوضح الجدول (12) نتائج تحليل تأثير الثقة في التآلق التنظيمي. إذ أظهرت قيمة (التنظيمي. بناءً على هذه النتيجة، نرفض الفرضية العدم وقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لبعد الثقة في التآلق التنظيمي) إذا تشير النتائج إلى أن تعزيز الثقة داخل الهيئة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وقوي على أدائها بشكل عام. إذ المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الثقة تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والنجاح في بيئة العمل. إذ أن هذه النتائج تدعم أهمية التركيز على بناء الثقة كوسيلة لتحقيق التآلق التنظيمي وزيادة الأداء الكلي للهيئة (المستخرجة، البالغة " 8.716"، أن تأثير حيث أن تعزيز الثقة بين الموظفين وفي الإدارة يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انسجاماً ونجاحاً ، كما تُظهر قيمة (هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير الثقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التآلق التنظيمي بنسبة " 44%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن β المعلمة (الثقة يفسر " 30%" من التغيرات التي تطرأ على التآلق التنظيمي. الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وإحصائية لبعد النزاهة في التآلق التنظيمي).

التآلق التنظيمي = 0.593+1.014 (النزاهة)

(المستخرجة، البالغة " 103.697"، وجود تأثير معنوي لبعد النزاهة في F يبين الجدول (12) نتائج تحليل تأثير النزاهة في التآلق التنظيمي. إذ أظهرت قيمة (التآلق التنظيمي بناءً على هذه النتيجة، نرفض الفرضية العدم وقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لبعد النزاهة في التآلق التنظيمي). إذ أن النتائج تشير إلى أن تعزيز النزاهة داخل الهيئة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وقوي على أداء المنظمة بشكل عام حيث أن المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من النزاهة تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والنجاح في بيئة العمل، وتبني سياسات وقواعد سلوك واضحة تشجع على النزاهة ووضع العقوبات للسلوكيات غير الزميمة من شأنها الارتقاء بمستوى العمل هذه النتائج تدعم أهمية التركيز على تحقيق النزاهة كوسيلة للوصول الى التآلق التنظيمي وزيادة الأداء الكلي (هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير النزاهة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التآلق التنظيمي بنسبة " 59%" بالإضافة إلى β للمنظمة أن تأثير المعلمة (ذلك، تبين أن النزاهة يفسر " 37%" من التغيرات التي تطرأ على التآلق التنظيمي. الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وإحصائية لبعد التفاؤل في التآلق التنظيمي).

التآلق التنظيمي = 0.550+1.152 (التفاؤل)

(المستخرجة، البالغة " 70.100"، وجود تأثير معنوي لبعد التفاؤل في F يوضح الجدول (12) نتائج تحليل تأثير التفاؤل في التآلق التنظيمي. إذ أظهرت قيمة (التآلق التنظيمي. بناءً على هذه النتيجة، نرفض الفرضية العدم وقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لبعد التفاؤل في التآلق التنظيمي). النتائج تشير إلى أن تعزيز التفاؤل داخل الهيئة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وقوي على أدائها بشكل عام. إذ الموظفون الذين يتمتعون بتفاؤل عالٍ يكونون أكثر قدرة على تحقيق التميز والنجاح في بيئة العمل. إذ على القادة والمديرين أن يظهروا مستويات عالية من التفاؤل وأن يشجعوا الموظفين على تبني نفس التوجه الإيجابي إذ من الضروري خلق بيئة عمل إيجابية والتأكد من أن بيئة العمل تدعم التفاؤل من خلال تشجيع التواصل المفتوح، تقديم الدعم اللازم للموظفين، والاحتفاء بالنجاحات والإنجازات هذه النتائج تدعم أهمية التركيز على بناء التفاؤل كوسيلة لتحقيق التآلق التنظيمي وزيادة الأداء الكلي للمنظمة تعزيز التفاؤل بين (هو تأثير β المستخرجة، البالغة " 8.373"، أن تأثير المعلمة (الموظفين وفي الإدارة يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر نجاحاً وإنتاجية ،كما تُظهر قيمة (جوهري، حيث إن زيادة تأثير التفاؤل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التآلق التنظيمي بنسبة " 55%" بالإضافة إلى ذلك، تبين أن التفاؤل يفسر " 29%" من التغيرات التي تطرأ على التآلق التنظيمي

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. بينت نتائج التحليل الوصفي ان متغير سلوكيات الاستقامة التنظيمية تم تطبيقها من قبل الإدارات في هيئة التقاعد الوطنية و حازت على المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بالنسبة لمتغيرات البحث في هيئة التقاعد الوطنية وحاز متغير التآلق التنظيمي المرتبة الاخيرة من حيث اتفاق العينة
2. ان الهيئة تلتزم بالمعايير الأخلاقية والقانونية في جميع أنشطتها وأن الهيئة تعمل بنزاهة وشفافية في تنظيم وتنفيذ أنشطتها، وتطبيق السياسات والإجراءات بعدالة ودقة، دون تحيز أو فساد
3. اثبتت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التآلق التنظيمي في هيئة التقاعد الوطنية أنها كانت بمستوى جيد وفقا لاراء عينة البحث الى ان ادارة الهيئة تعمل عى تحقيق التميز في الاداء وتطوير الخدمات المقدمة الى المراجعين والتفوق في تقديم الخدمات الى شريحة المتقاعدين.
4. توصلت نتائج تحليل الاحصاء الاستدلالي ان ابعاد سلوكيات الاستقامة التنظيمية مجمعة تحدث ارتباطا وتأثيرا في التآلق التنظيمي وان بعد النزاهة كان الاكثر تأثيراً بينما بعد التعاطف كان الاقل تأثيراً في التآلق التنظيمي

أولاً: التوصيات

1. تشجيع وترسيخ البرامج والمبادرات التي تعزز سلوكيات الاستقامة التنظيمية بين موظفي هيئة التقاعد الوطنية يمكن تحقيق ذلك من خلال الآتي :
 - أ. تدريبات دورية تعزز الالتزام بالسلوكيات المستقيمة والالتزام بالقوانين.
 - ب. دعم الممارسات التي تدعم الثقة والتعاون بين العاملين ومكافأتها التي مع ضرورة الإعلان والتوضيح لهذه الممارسات
 - ج. إعادة تصميم الأنظمة والسياسات التي تضمن التعامل العادل والمتساوي مع جميع المراجعين والموظفين
2. التركيز على برامج التآلق التنظيمي بما ويمكن ذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات تشجيعية وتحفيزية للعاملين على تحقيق التميز والابتكار في أدائهم اليومي
3. الاستعانة بالجامعات وبيوت الخبرة في تنمية المهارات القيادية وتطوير القدرات الشخصية للإدارة العليا والمديرين لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء العام للهيئة
4. تركيز الإدارة العليا على التزام العاملين بسلوكيات الاستقامة التنظيمية لأنها تحسن من تآلق المنظمة بواسطة توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- ابو شكير، زهراء جمال ، (2018)، الدور المعدل للأستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- احمد، اسامة عبد اللطيف والسعيد، كزار فاضل خلف، (2019)، أثر تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات - دراسة مقارنة بين جامعة ذي قار ع8 ، العدد41.
- الصراف ، سبجي نذير حميد، (2019)، توظيف نتائج تقييم اداء العاملين في تحقيق الإستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (25)، العدد (114)، ص 286-309.
- العابدي ، علي رزاق جباد ، (2017)، المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتآلق التنظيمي :دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 23، العدد 97، ص 153-173.

- الفهداوي، محمد عادل محمد، (2022)، دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2.
- المنسي، محمود عبدالعزيز، (2022)، العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرفاهية النفسية دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2.
- جمال الدين، محمودي (2019) دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى لعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب -المسيلة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عباس، نعمة محمد، (2021)، التأثير التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والانحرافات الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر التدريسيين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد .
- خلف، ضحى خالد و عبود ، زينب عبد الرزاق، (2023)، دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل إسمنت الكوفة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 15، العدد 2، ص 175-191.
- خولة، مصطفى، قادر وامين و وهنار ابراهيم، (2023)، دور الإستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 11، العدد 1.
- رسن ، سالم حيدر و كعيد ، احمد جبار، (2021)، دور الإستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة دراسة استطلاعية لآراء الاطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان، مجلة الريادة للدراسات والبحوث، المجلد 2، العدد 3.
- صالح ، سارة عواد و الشمري، احمد حمزة، (2023)، الإستقامة الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 62، العدد 2.
- غالي - حسين حريجة و امانة ، احمد عبد الله ، (2018)، الإستقامة التنظيمية كدور معدل في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 11، العدد 46.
- كاظم، محمد حمودي و الموسوي، دعاء شهيد و العيسوي، احمد عبد الهادي، (2022)، إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 5، اعدد 2.
- محمود، ناجي عبد الستار ، (2022)، دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات - الادارية في شركات الاتصالات العراقية اسيا سيل، زين عراق كورك، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 65.
- مرزوق ، عبد العزيز و السنديوني، منى محمد و العاوي ، بشرى فاروق، (2019)، أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 6.
- مصطفى، خولة قادر وأمين، هنار ابراهيم، (2023)، "دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو "، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 1، العدد 11.

English References:

- Adel-Al-Jader, S. (2021). "Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research". REVISTA Geintec- Gestao Inovacao tecnologias, Vol.11 No (3), pp.771-784.
- Ahteela, Mika Vanhala, (2018), HRM bundles and organizational trust, John Wiley & Sons , Ltd
- Al Shobaki Samy S. & Abu Naser (2016), 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).
- AL-Abedi, A.R. (2021). How the Organizational Envy Effects on Organization's Brilliance? The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.4, pp. 665-673.
- Al-Helli, Sarah Mohammed Hussein Ali, Zainab Abd Ulrazzaq Abood Al- Hindawy & Adnan Shamkhi Jaber (2021), Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy : An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd., Journal of Statistics and Management Systems.

- Dias, M.A., & Borges, R. (2017). Performance And Leadership Style: When Do Leaders And Followers Disagree? *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, 18, 104-129.
- Dulaimi, D.K., & Al-Hindawy, Z.A. (2023). The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance / An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Iraqi General Company for Cement / Kufa Cement Factory. *International Journal of Professional Business Review*.
- Fatmanur Özen, (2018), The Impact Of The Perception Of Organizational Virtue On The Perception Of Organizational Happiness In Educational Organizations, *Educational Policy Analysis And Strategic Research*, V 13,N 4,.
- Fazaa Dagher. (2019), "Intrinsic capabilities and their role in enhancing organizational flexibility: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Presidency of the University of Mosul", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Majmd (25), issue (111).
- Frost, S. (2021), *Optimism at Work: Measuring and Validating Scales to Measure Workplace Optimism*, Doctoral dissertation, Antioch University.
- Hadi, (2019), Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity – Analytical Study of the Opinions of a Sample of Professors at Colleges of Karbala University, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship *International Review*, VOL .3 (No. 4),
- Hazim, SURA Dhaygham, Shaima Al Riyadh Khalifa, Ahmed Abdel-Hadi Meteab Al-Esawy, (2022), Sustainable Human Resource Management and Its Role In Achieving organizational Brilliance: A Field Study In Kronji Company for Soft Drinks and Mineral Water, *The Middle East International Journal for Social Sciences*, Vol 4, No 3, 50-58.
- Hur, Yuhjung Shin, Seung-Yoon Rhee, Hyosun Kim, (2017), "Organizational virtuousness perceptions and task crafting: the mediating roles of organizational identification and work engagement", *Career Development International*.
- Jaffer, F.M, (2020), Impact of Organizational Culture on Knowledge Conversion and Organizational Performance in Telecom Sector of Balochistan, Dissertation for Ph.D. in Business Administration, Selinus University, Bologna, Italy.
- Jarboui, A., & Alrikabi, E.H. (2023). The Effect of Strategic Improvisation in Achieving Organizational Brilliance: An Analytical Study in a Sample of Private Iraqi Commercial Banks. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*..
- Joshi, Prachi (2017) To Study On Proactive Role Of HR, *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, Vol. 4 , No. 11 (281-285).
- Kaviyani, N., Ahmadi, S. (2019). To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership, *Science Arena Publications*.
- Lal, Ranju (2017), Role Of Information Technology In Organizational Excellence, *International Journal Of Science Technology And Management*, Vol. No.07.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Majeed, N., Chandni, K., Jamshed, S., & Moosa, K. (2020). Authentic Leadership in Determining Employee's Organizational Commitment: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Virtuousness. *AJSS*, 4(4), 815-834

- Micic, R (2015), leadership role in certain phases of knowledge management processes , scientific review article,61 (4).
- Nafei, Wageeh (2018), The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University, Case Studies Journal, Vol. 7, No. 12 (26-41).
- Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2019). "Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective". African Social Science Review, Vol.10 No (1), pp.106-163.
- Nurrohman, M., Kustiawan, U., Lestari, U. D., Andiyana, E., & Hatta, H. (2022). The Effect of Job Insecurity, Organizational Virtuousness to Subjective Well-being, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Job Performance. *ijd-demos*, 4(1).
- Salas-Vallina, A. (2020). Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). *Sustainability*, 12(17).
- Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016), Organizational Sustainability Excellence of Construction Firms—A Framework. *Journal Of Modelling In Management*, 11(4), 911-931.
- Watanabe, Remy Magnier , Toru Uchida, Philippe Orsini & Caroline Benton, (2017), Organizational Virtuousness And Job Performance In Japan : Does Happiness Matter? *International Journal of Organizational Analysis*, Vol : 25, No : 4.
- Zhu, F. Y., Yang, N., & Chen, X. T. (2022). The Influence of Organizational Virtues on Employees' Constructive Behavior: The Role of Constructive Responsibility Perception and Proactive Personality. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 719-736.