



دور القيادة الأخلاقية في الحد من الانومية التنظيمية (دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين/اربيل)

الباحث: يونس رحمن رشيد

ا.م. جميل عبد الكريم عبدالله

المستخلص:

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، العدالة، التوجه الأخلاقي، العلاقات الإنسانية، المصداقية، تشجيع السلوكيات الأخلاقية) لدى رؤساء الأقسام في جامعة صلاح الدين بأربيل، ودورها في الحد من الانومية التنظيمية بأبعادها (اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي، غياب الاستقرار التنظيمي). تطرقت الدراسة إلى مشكلة بحثية تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية والانومية التنظيمية في جامعة صلاح الدين، واعتمدت الدراسة مخططاً فرضياً لأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين وأبعادهما، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية عبر برنامج SPSS V.27. منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث مثل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام في (16) كلية بجامعة صلاح الدين في مدينة أربيل، وتمثلت العينة في (84) مستجيباً، بنسبة استجابة بلغت (100%). أهم الاستنتاجات: كشفت نتائج الدراسة عن مستوى جيد للقيادة الأخلاقية بمتوسط (3.94)، وكانت العلاقات الإنسانية البعد الأعلى بنسبة اتفاق (80.35%). كما أظهرت الدراسة مستوى متوسطاً إلى ضعيف للانومية التنظيمية بمتوسط (2.97)، وكان غياب الاستقرار التنظيمي البعد الأعلى بنسبة (60.96%). كما أظهرت الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية (-0.383) بين القيادة الأخلاقية والانومية التنظيمية، وأقوى علاقة كانت بين التوجه الأخلاقي وانعدام القيم التنظيمية (-0.459)، كما أظهرت النتائج التأثير المعنوي للقيادة الأخلاقية في الحد من الانومية التنظيمية، وأقوى تأثير لبعد النزاهة بنسبة (15.7%).

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الانومية التنظيمية، النزاهة، التوجه الأخلاقي، جامعة صلاح الدين - أربيل.

The Role of Ethical Leadership in Reducing Organizational Anomie (An Analytical Study of the Opinions of Heads of Academic Departments in the Colleges of Salahaddin University, Erbil)

Researcher: Younis Rahman Rashid

Assistant Professor Jamil Abdul Karim Abdullah

Abstract:

Objective: The current study aimed to measure the level of ethical leadership, along its dimensions (integrity, justice, ethical orientation, human relations, credibility, and encouraging ethical behavior), among department heads at Salahaddin University, Erbil, and its role in reducing organizational anomie, along its dimensions (organizational aberration, lack of organizational values, organizational cynicism, and lack of organizational stability). The study addressed a research problem related to the nature of the relationship and impact between ethical leadership and organizational anomie at Salahaddin University. The study adopted a hypothetical design to test the correlation and influence relationships between the two main variables and their dimensions. The hypotheses were tested using descriptive and inferential statistical methods using SPSS V.27. Study Methodology: The study used the



descriptive-analytical approach, with the study population representing department heads in (16) colleges at the University of Salahaddin in Erbil. The sample consisted of (84) respondents, with a response rate of (100%). Key Conclusions: The study results revealed a good level of ethical leadership with an average score of (3.94), and human relations was the highest dimension with an agreement rate of (80.35%). The study also showed a medium to weak level of organizational anomie with an average score of (2.97), and the absence of organizational stability was the highest dimension with a rate of (60.96%). The conclusions also revealed a significant inverse correlation (-0.383) between ethical leadership and organizational anomie, with the strongest relationship being between ethical orientation and lack of organizational values (-0.459). The results also demonstrated the significant impact of ethical leadership in reducing organizational anomie, with the strongest impact of the integrity dimension with a rate of (15.7%).

Keywords: Ethical leadership, organizational anomie, integrity, ethical orientation, University of Salahaddin - Erbil.

المقدمة:

يعد مفهوم الأنومية التنظيمية في بيئات التعليم العالي أحد التحديات الحديثة التي تواجه الجامعات في إقليم كردستان، إذ يؤدي ضعف وضوح القوانين وتشتت القيم إلى خلق شعور باللايقين بين العاملين، ويُفاقم ذلك التغيرات الاقتصادية وضغط المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة في أربيل بصورة تجعل الحاجة ملحة لإيجاد ممارسات قيادية قادرة على إعادة الانسجام التنظيمي.

تتبع أهمية القيادة الأخلاقية من قدرتها على تكوين نموذج سلوكي يحتذى به، فهي تُرسخ قيم العدالة والنزاهة والشفافية في الإجراءات اليومية، الأمر الذي يسهم في تقليص فجوة التوقعات بين ما تُعلنه الإدارة من مبادئ وبين التطبيق الفعلي داخل الأقسام العلمية، كما يُعزز الثقة المتبادلة ويحد من ممارسات التهكم التنظيمي التي تنشأ عادةً في بيئات يطغى عليها الغموض.

في هذا السياق تمثل آراء رؤساء الأقسام في جامعة صلاح الدين محوراً جوهرياً لفهم كيفية توظيف القيادة الأخلاقية للحد من مظاهر الأنومية، لأنهم يشغلون موقعاً وسيطاً بين الإدارة العليا والهيئة التدريسية، ويملكون القدرة على ترجمة القيم المؤسسية إلى سلوكيات ملموسة، ومن ثم فإن تحليل رؤيتهم يوفر مؤشرات دقيقة على مواضع القوة والقصور في منظومة الحوكمة الجامعية.

ولتقديم تصور متكامل عن هذا الموضوع فقد تم بناء الدراسة على أربعة فصول مترابطة، يتناول الفصل الأول الإطار العام والمنهجي، ويعرض الفصل الثاني الأسس النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية، فيما يكرس الفصل الثالث للجانب الميداني وتحليل البيانات المستقاة من رؤساء الأقسام، ويستعرض الفصل الرابع أبرز النتائج العملية مع مناقشتها في ضوء الأدبيات، ويختتم بأهم الاستنتاجات والمقترحات الموجهة لصناع القرار والباحثين المستقبليين.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول : الدراسات السابقة :

تمهيد:

تناول الباحث في الفصل الأول من الدراسة، مبحثين رئيسيين المبحث الأول يركز على عدد من الدراسات السابقة، حيث يعرض الباحث الأساليب العلمية والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، بما في ذلك اختيار العينة، وتطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة للتحقق من فرضيات الدراسة وتحليل النتائج بشكل دقيق وكما يأتي:

المبحث الأول

الدراسات السابقة

تناول هذا المبحث أستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية، والانومية التنظيمية) كونها قاعدة أساسية للدراسة الجديدة وبناء حلقة تواصل فكري وعلمي جديد منظم وسيتم عرض أهم الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالدراسة الحالية للمتغيرين.

أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المستقل القيادة الاخلاقية

الدراسات العربية :

جدول 1 عدد من الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير المستقل القيادة الاخلاقية

اسم الباحث والسنة	9- فتيحة 2023
عنوان الدراسة	أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
مجال الدراسة	قطاع التعليم – الجزائر
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	تأثير القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية من خلال دراسة تأثير العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، ووضوح الدور على بيئة العمل، ودور فرق العمل، ونظام الأجور وأساليب الإشراف في تحسين جودة الحياة الوظيفية
عينة الدراسة	تكونت من موظفين في الكلية المذكورة، حيث تم توزيع استبيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.
اداة الدراسة	استمارة استبيان



اهم الاستنتاجات	مستوى القيادة الأخلاقية في الكلية مرتفع، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، مما يدل على أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين البيئة الوظيفية وزيادة الرضا الوظيفي.
اهم التوصيات	تعزيز القيادة الأخلاقية من خلال تطوير مهارات القادة في النزاهة والعدالة وتوضيح الأدوار، إضافة إلى توفير بيئة تشجع على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لضمان جودة حياة وظيفية أفضل.
اسم الباحث والسنة	10- العسكري و محمد 2024
عنوان الدراسة	القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظتي أربيل والسليمانية
مجال الدراسة	قطاع التعليم - العراق
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	معرفة العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الصمت التنظيمي مثل الصمت الإذعائي، الصمت الاجتماعي، والصمت الدفاعي، وذلك بهدف تقليل هذه الظاهرة وتعزيز بيئة العمل
عينة الدراسة	400 موظف في المديرية العامة للتربية.
اداة الدراسة	استمارة استبيان
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة عكسية وسلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الصمت التنظيمي، حيث تساعد القيادة الأخلاقية على تقليل ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين.
اهم التوصيات	ضرورة تعزيز أبعاد القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية، من خلال التركيز على قيم العدالة والنزاهة وتقاسم السلطة، لتقليل الصمت التنظيمي وزيادة تفاعل العاملين.

المصدر: من اعداد الباحث

2-الدراسات الاجنبية :

جدول 2 بعض الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير المستقل القيادة الاخلاقية

اسم الباحث والسنة	Mai & Quoc(2024)-4
عنوان الدراسة	تعزيز السلوك الأخضر الطوعي للموظفين من خلال الموارد البشرية الخضراء والقيادة الأخلاقية Promoting Voluntary Green Behavior of Employees Through Green HR and Ethical Leadership



مجال الدراسة	شركات الأعمال – فيتنام
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
نوع الدراسة	بحث منشور
هدف الدراسة	دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخضر في المنظمات
عينة الدراسة	الموظفون في شركات التصنيع الفيتنامية
اداة الدراسة	المسوحات والتحليل الإحصائي
اهم الاستنتاجات	القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الأعمال البيئية التطوعية
اهم التوصيات	تشجيع ممارسات الموارد البشرية الخضراء لتتوافق مع قيم القيادة الأخلاقية
اسم الباحث والسنة	Mujib & Ulfa (2024) -5
عنوان الدراسة	قل لا لإخفاء المعرفة: هل يمكن للقيادة الأخلاقية أن تساعد في منع ذلك No to Knowledge Hiding: Can Ethical Leadership Help Prevent It
مجال الدراسة	شركات الأعمال - اندونيسيا
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	تقييم الدور المعتدل للقيادة الأخلاقية في ممارسات تبادل المعرفة
عينة الدراسة	العاملون في مجال المعرفة في الشركات الإندونيسية
اداة الدراسة	الاستطلاعات والمقابلات

المصدر: من اعداد الباحث

ثانيا: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الانومية التنظيمية

الدراسات العربية :

جدول 3 بعض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير الانومية التنظيمية

اسم الباحث والسنة	7-النجار، 2023
عنوان الدراسة	تحديد العلاقة بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي ودور سلوكيات التسييس التنظيمي كوسيط: دراسة تحليلية لأراء العاملين في مستشفيات جامعة المنصورة في مصر
مجال الدراسة	قطاع الصحة – مصر



نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	العلاقة بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي ودور سلوكيات التسييس التنظيمي كوسيط في هذه العلاقة
عينة الدراسة	360 موظفًا، مع نسبة استجابة بلغت 77% (277 استجابة صحيحة).
اداة الدراسة	استمارة استبيان
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة إيجابية بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي، وأكدت دور سلوكيات التسييس التنظيمي كوسيط في هذه العلاقة
اهم التوصيات	تحسين البيئة التنظيمية للحد من الأنومية التنظيمية، وتعزيز القيادة الإيجابية لتقليل الانحراف التنظيمي
اسم الباحث والسنة	8-مهدي 2023
عنوان الدراسة	دور ممارسات القيادة المستنيرة في الأنومية التنظيمية في كليات جامعة بغداد في كلية الادارة والاقتصاد
مجال الدراسة	قطاع التعليم- العراق
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية للحد من الأنومية وتعزيز العلاقات التنظيمية الإيجابية.
عينة الدراسة	53 فردًا من الموظفين في رئاسة جامعة بغداد.
اداة الدراسة	استمارة استبيان
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة عكسية بين القيادة المستنيرة وأبعاد الأنومية التنظيمية، حيث تؤدي القيادة المستنيرة إلى تقليل الأنومية
اهم التوصيات	تركيز القيادة على السلوكيات المستنيرة لتعزيز الولاء، العدالة التنظيمية، والتفاعل الإيجابي بين الموظفين

المصدر: من اعداد الباحث

2-الدراسات الاجنبية :

جدول 4 بعض الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير الانومية التنظيمية

اسم الباحث والسنة	Alibrahim (2024)-4
-------------------	--------------------



عنوان الدراسة	التمكين النفسي وعلاقته بالانومية التنظيمية وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين Psychological Empowerment and Its Relationship to Organizational Anomie and Enhancing Creative Behavior Among Employees
مجال الدراسة	القطاع العام- السعودية
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين التمكين و الانومية التنظيمية والإبداع
عينة الدراسة	موظفي الوزارة
اداة الدراسة	استمارة استبيان
اهم الاستنتاجات	الانومية تؤثر سلبيًا على السلوك الإبداعي
اهم التوصيات	تعزيز التمكين النفسي للتخفيف من حدة الانومية
اسم الباحث والسنة	Chegeni (2024)-5
عنوان الدراسة	الانومية التنظيمية والسلوكيات المنحرفة للموظفين في مكان العمل: توضيح الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في المنظمات الحكومية Organizational Anomie and Employees' Deviant Workplace Behaviors: Clarifying the Mediating Role of Social Capital in Government Organizations
مجال الدراسة	القطاع العام- ايران
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	استكشاف كيفية تأثير الانومية على السلوكيات المنحرفة، مع رأس المال الاجتماعي كوسيط
عينة الدراسة	موظفين حكوميين
اداة الدراسة	المسوحات والتحليل الإحصائي
اهم الاستنتاجات	رأس المال الاجتماعي يمكن أن يقلل من السلوكيات المنحرفة الناجمة عن الانومية
اهم التوصيات	تعزيز رأس المال الاجتماعي للتخفيف من الآثار السلبية للانومية

المصدر: من اعداد الباحث



المبحث الثاني

الاطار العام للدراسة ومنهجيتها

في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا المحور الاطار العام الذي تعتمد عليه الدراسة، والذي يشمل:

اولا : مشكلة الدراسة :

تتجسد مشكلة البحث في دور القيادة الأخلاقية في الحد من الانومية التنظيمية لدى رؤساء أقسام الكليات في جامعة صلاح الدين. حيث تركز الدراسة على تأثير المنظومة القيمية التي تتمتع بها القيادة الأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في تعزيز بيئة أكاديمية متماسكة ومبنية على القيم الأخلاقية والقيادة الأخلاقية تؤدي إلى بيئة تقدر السلوك الأخلاقي، حيث يمكن أعضاء هيئة التدريس و الطلبة الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي.(Treviño, et al ,2000:56).

ويمكن بلورة مشكله الدراسة المقترحة من خلال التساؤل الرئيسي الاتي (ما هو دور القيادة الأخلاقية في الحد من الانومية التنظيمية لدى رؤساء اقسام الكليات في جامعة صلاح الدين) واستنادا الى مشكله البحث وضعت مجموعه من التساؤلات الفرعية والتي تمثل تساؤلات دراسته المقترحة وعلى النحو الاتي :

ما هو دور القيادة الأخلاقية في الحد من الانومية التنظيمية؟

كيف تؤثر المنظومة القيمية للقيادة الأخلاقية في سلوك رؤساء أقسام في الكليات ؟

ما هي العوامل التي تسهم في خلق بيئة تنظيمية متماسكة وأخلاقية؟

كيف يساهم تجسيد المبادئ الأخلاقية من قبل القادة في تعزيز الثقة والشفافية بين أعضاء هيئة التدريس و الطلبة ؟

ما هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والشعور بالسلامة النفسية لدى رؤساء الاقسام ؟

كيف تساهم القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل الكليات؟

ما هي الآليات التي يمكن تنفيذها للحد من الانومية التنظيمية بناءً على نتائج القيادة الأخلاقية؟

ما هو تأثير القيادة الأخلاقية داخل الكليات؟

كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تحفز أعضاء هيئة التدريس و الطلبة على الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي داخل الكليات؟

ثانيا : اهمية الدراسة :

تتجلى اهمية البحث الحالية بالنقاط التالية:

الاهمية الاكاديمية



تعزيز الإطار المفاهيمي اذ تسهم الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي داخل الكليات.

إضافة جديدة للمفاهيم النظرية اذ تقدم الدراسة مفهوماً نظرياً حول تأثير القيم الأخلاقية لرؤساء الأقسام على سلوكيات اعضاء هيئة التدريس.

مفهوم تطبيقي للقيادة الأخلاقية اذ تقدم نموذجاً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية لدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على بيئات العمل.

تحسين الأداء التنظيمي اذ تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الفعالية داخل المنظمات التعليمية من خلال تعزيز القيم الأخلاقية .

الاهمية الميدانية :

تأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع الأكاديمي المبحوث، حيث تعتبر الجامعات، وفي مقدمتها جامعة صلاح الدين/أربيل، مؤسسات حيوية تُسهم في إعداد قادة المستقبل وصناعة المعرفة، مما يحتم الحاجة إلى بناء بيئة تنظيمية أخلاقية تدعم الأداء الفعّال والاستقرار المؤسسي.

تسعى الدراسة إلى توفير بيانات علمية تساعد إدارات الجامعات ورؤساء الأقسام على إدراك العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأنومية التنظيمية، بما يساهم في تعزيز السلوك الأخلاقي، والحد من مظاهر الفوضى التنظيمية، وبالتالي تحسين بيئة العمل الأكاديمية.

ثالثاً : اهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية وتوضيح أبعاده وأهميته في بيئة العمل الجامعية، من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة وبناء إطار نظري متكامل.

تحليل مستوى الأنومية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في جامعة صلاح الدين/أربيل وتشخيص مظاهرها المختلفة داخل البيئة الأكاديمية.

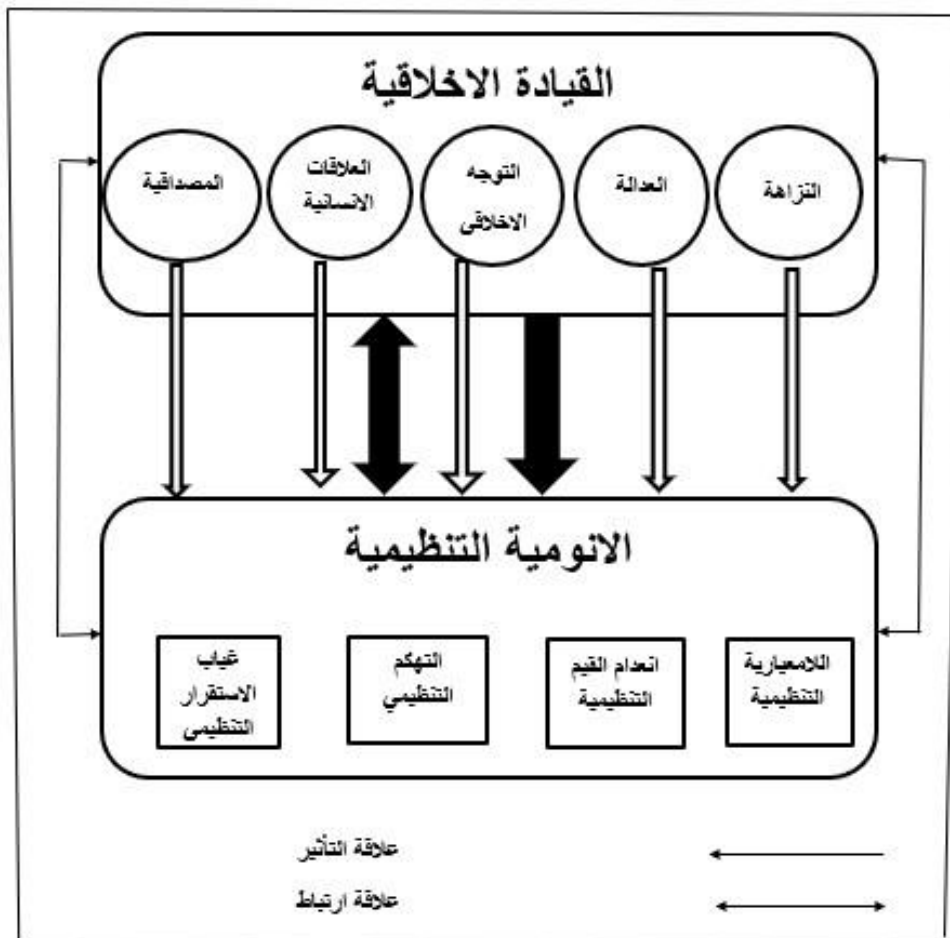
اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية، والكشف عن مدى تأثير القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية.

تقديم توصيات عملية لإدارات الجامعات، خاصة رؤساء الأقسام، لتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية كوسيلة للحد من الأنومية التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

إغناء الجانب المعرفي بالدراسات الحديثة التي تربط بين القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية، بما يدعم الباحثين والمهتمين بتطوير بيئات العمل الأكاديمية.

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة و اهدافها وبيان التأثير بين متغيراتها ، تم تصميم مخطط فرضي للدراسة و الشكل (1) يوضح ذلك.



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل 1 نموذج الدراسة الفرضي

خامسا : فرضيات الدراسة :

صاغ الباحث عددا من الفرضيات وصولا لتحقيق اهداف الدراسة :

تختلف الأهمية الترتيبية للمتغيرات الرئيسية وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة، و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة وبين الأنومية التنظيمية منفردة ومجموعة، و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة على الأنومية التنظيمية منفردة ومجموعة، و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الرئيسية يعزى للمتغيرات الشخصية، و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

سادسا : حدود الدراسة :



حددت الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والموضوعية وهي كالآتي :

-الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في اقسام كليات جامعة صلاح الدين و البالغ عددها (16) كلية.

- الحدود الزمانية:تمثلت مدة اعداد الرسالة في كتابة الجانب النظري واعداد الدراسة التطبيقية من 2024/9/15 الى 2025/3/10

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأنومية التنظيمية لدى رؤساء أقسام الكليات.

المحور الثاني : منهجية الدراسة :

اولا : منهج الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراسة "دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأنومية التنظيمية لدى رؤساء أقسام الكليات" و يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية داخل الأقسام الأكاديمية للكليات ، ويعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال استبانة لرؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية (ملحق 2) لتقييم مدى تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الانحراف التنظيمي في تلك الأقسام ، كما يتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتحليل الفرضيات واختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية ، و يعكس هذا المنهج الحرص على فهم الواقع التنظيمي وتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل الأكاديمية من خلال تبني أساليب قيادة أخلاقية فعّالة.

ثانيا : اسلوب جمع البيانات و المعلومات :

1-الجانب النظري : تم الاعتماد على ما متاح من المصادر والادبيات والمصادر العربية والأجنبية والدراسات السابقة والتي تعلق بمضمون الدراسة كـ (الكتب العربية والأجنبية، والرسائل والاطاريح الجامعية، والدوريات والمجلات العلمية.

ب- الجانب العملي : اعتمد الباحث على المصادر الآتية:

- استمارة الاستبانة: وهي الأداة الأساسية التي تم اعتمادها وفقا للدراسات السابقة من خلال اعتماد ابعاد المتغيرات، ومن خلال الاستفادة من المقياس الخماسي لتحديد الاوزان وهو مقياس (Likert) الخماسي لتحليل قائمة الاستبانة الخاصة

وهي الأداة الرئيسية المعول عليها لجمع البيانات الأولية ذات العلاقة بالجانب التطبيقي في هذه الدراسة، وقد مرّت عملية بناء الإستبانة بعدد من الإختبارات وعلى وفق خطوات المنهج العلمي في الدراسات الإنسانية، وإعتماداً على إستطلاع الآراء في الحصول على البيانات، وذلك كي تصبح قابلة للفهم من جانب العينة، ومن ثم قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي تبنتها الدراسة الحالية، وقد وضعت الإستبانة للدراسة الحالية على وفق خطوات البحث العلمي من مرحلة إعداد الإستبانة وصولاً لمرحلة خضوعها لبعض الإختبارات وذلك من أجل التحقق من مصداقيتها وثباتها في قياس أبعاد الظاهرة قيد الدراسة.

ثالثاً: اختبار أداة الدراسة :

بهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، تم إخضاع المقياس لمجموعة من الاختبارات يمكن توضيحها على النحو الآتي :



الاختبارات قبل التوزيع

قياس الصدق الظاهري:

الشمولية:

الجدول 6 اختبار ألفا كرونباخ لثبات الأسئلة

أبعاد و متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل	التفسير
النزاهة	4	0.785	جيد
العدالة	4	0.883	جيد جدا
التوجه الأخلاقي	4	0.846	جيد جدا
العلاقات الإنسانية	4	0.832	جيد جدا
المصادقية	4	0.785	جيد
تشجيع السلوكيات الأخلاقية	4	0.848	جيد جدا
ألامعيارية التنظيمية	5	0.880	جيد جدا
انعدام القيم التنظيمية	5	0.913	ممتاز
التهكم التنظيمية	5	0.918	ممتاز
غياب الاستقرار التنظيمي	5	0.867	جيد جدا
أبعاد القيادة الأخلاقية	24	0.953	ممتاز
أبعاد الأنومية التنظيمية	20	0.957	ممتاز
جميع عبارات الأسئلة	44	0.876	جيد جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الاختبارات بعد توزيع الاستمارة:



وتمثل مجموعة من الاختبارات التي تمت بعد توزيع استمارة الاستبانة والتي هي بمثابة شروط يجب استيفاؤها لكي تكون مؤهلة ويمكن استخدامها في الحصول على البيانات والنتائج الخاصة بالدراسة، ويمكن إجمالها بالآتي:

الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة:

الحيادية:

رابعاً: اختبار بيانات الدراسة :

تم تطبيق عدد من الاختبارات للتأكد من صلاحية البيانات التي تم جمعها من العينة المستجيبة وذلك لمعرفة مدى خضوعها لشروط التحليل الإحصائي والإجابة على التساؤل بهذا الخصوص والذي يدور حول تطبيق أي من الاختبارات المعلمية أو الاختبارات اللامعلمية، وذلك على وفق الآتي:

التوزيع الطبيعي: يعد توافر التوزيع الطبيعي في البيانات من الشروط ذات الأهمية التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية، ولتنفيذ هذا الاختبار توجد طرق متعددة وقد قمنا بتطبيق معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لاختبار فيما إذا كانت بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه

3- اختبار كفاية العينة (KMO) اختبار كايزر- ماير- أولكن:

تشير المعطيات في الجدول (9) بان العينة كافية بسبب ان قيمة $KMO=0.841$ وهي قيمة معنوية $Sig.=0.000$

الجدول 9 اختبار كفاية العينة (KMO)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3176.819
	Df	946
	Sig.	.000

(Williams, B., Onsman, A., & Brown, 2010: 5)

خامساً: الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات :

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أجل اختبار فرضياتها، فقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية عبر الاعتماد على برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (Statistical Package for Social Sciences) إذ يرمز له (SPSS Ver. 27) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، وتمثلت هذه الأدوات في الآتي:

اختبار أداة الدراسة: تم استخدام معامل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha Coefficient لاختبار واختبار أداة القياس في الدراسة الحالية.



اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام مؤشر التفلطح والالتواء للتحقق من شرط استيفاء بيانات الدراسة لشروط التحليل الاحصائي.

الأدوات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة: وتتمثل بالنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق.

معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة بيرسون: يستخدم لقياس معنوية العلاقة وطبيعتها بين متغيري الدراسة، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي لعبارات متغيري الدراسة.

الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: يستخدم للتعرف على معنوية تأثير متغير تفسيري في المتغير المستجيب.

تحليل التباين الأحادي: يستخدم لإيجاد الفروقات بين الإجابات بناءً على الخصائص الشخصية.

استخدام اختبار (Independent – Sample T Test): للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة، وتم تحليل التباين الأحادي (One – Way Anova) للتعرف على الفروقات بين فئات السمات الشخصية (عدا سمة الجنس) تجاه متغيرات الدراسة

المبحث الاول

القيادة الأخلاقية

يتناول هذا المبحث الإطار النظري الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الأخلاقية باعتبارها المتغير المستقل في الدراسة الحالية، إذ تم تقسيم المبحث الى مجموعة من الفقرات الرئيسية التي تطرقت الى مفهوم القيادة و القيادة الأخلاقية:

اولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية :

القيادة الأخلاقية تُعد من أهم الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الحديثة. تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها "التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف بطريقة تتسم بالالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية، مع تعزيز العدالة والثقة داخل الفريق" يركز هذا النوع من القيادة على سلوك القائد بوصفه نموذجاً يحتذى به، مما يجعل القيم الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من القرارات والسلوكيات التنظيمية . (Brown & Treviño, 2006: 595).

تتميز القيادة الأخلاقية بمجموعة من الخصائص، مثل النزاهة، الصدق، العدالة، والاحترام (Northouse, 2016: 355). تشير الدراسات إلى أن القادة الأخلاقيين يتمتعون بقدرة كبيرة على بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز الولاء للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام (Yukl, 2013: 422). بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الأبحاث أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً أساسياً في إدارة الأزمات، حيث يُظهر القادة الأخلاقيون قدرة على اتخاذ قرارات عادلة ومستدامة حتى في أصعب الظروف. (Resick et al., 2006: 347).

تُبرز القيادة الأخلاقية أهمية القيم الثقافية والاجتماعية مثل الكرم، الإنصاف، والاحترام المتبادل و تُظهر الدراسات أن القادة يميلون إلى تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة من خلال الاهتمام بالأفراد وتعزيز الشعور بالمجتمع ويُعتبر القائد الأخلاقي نموذجاً يحتذى به، حيث يتمكن من تحقيق التوازن بين القيم التقليدية ومتطلبات العصر الحديث. (القرشي، 2020: 44).

فقد أظهرت الدراسات أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين ومستوى التزامهم تجاه المنظمة ، وأشار (Goleman ,2000: 90) إلى أن القادة الأخلاقيين ينجحون في خلق بيئات



عمل إيجابية تحفز الإبداع والابتكار بالإضافة إلى ذلك، تسهم القيادة الأخلاقية في تقليل المشكلات التنظيمية مثل التوتر والصراعات الداخلية. (Brown & Treviño, 2006: 596)

في مجال التعليم، تُعد القيادة الأخلاقية أمرًا حيويًا، حيث يواجه القادة التربويون تحديات كبيرة تتطلب منهم اتخاذ قرارات توازن بين مصلحة الطلاب والعدالة بين الجميع. (Greenfield, 2004: 178) في قطاع الأعمال، أثبتت القيادة الأخلاقية فعاليتها في تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يُعزز سمعة المنظمة ويزيد من ثقة العملاء والمستثمرين (Maak & Pless, 2006: 104).

القيادة الأخلاقية ليست فقط نهجًا مثاليًا، بل تؤثر عمليًا على الأداء المنظمي والثقافة التنظيمية فقد أظهرت الدراسات أن هذه الخصائص تُسهم في تقليل معدل دوران الموظفين، تحسين سمعة المنظمة، وزيادة التزام الأفراد بالأهداف المؤسسية كما تُعتبر القيادة الأخلاقية أحد العوامل الأساسية لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح المستدام. (Yukl, 2013: 423).

هناك تحديات تواجه القيادة الأخلاقية، مثل الضغط لتحقيق أرباح سريعة في بيئات العمل التجارية، أو التوتر الناتج عن النزاعات الثقافية في المنظمات العالمية وعلى الرغم من ذلك، تُظهر الأدلة أن القادة الذين يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية يحققون نتائج مستدامة على المدى الطويل القيادة الأخلاقية ليست مجرد نهج قيادي بل هي فلسفة قائمة على القيم والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النجاح التنظيمي والعدالة الاجتماعية. ويُعد القادة الأخلاقيون أحد أهم المحركات لتحقيق التنمية المستدامة وبناء منظمات قوية ومستقرة. (Freeman & Stewart, 2006: 87).

أهمية القيادة الأخلاقية :

القيادة الأخلاقية تُعدّ من أهم الأنماط القيادية التي تُسهم في تعزيز بيئة العمل ودعم الأداء المؤسسي تكتسب القيادة الأخلاقية أهميتها من تأثيرها المباشر على ثقة الأفراد بالمنظمة والقيادة، مما يعزز الالتزام والانتماء التنظيمي. تُركز القيادة الأخلاقية على تعزيز النزاهة، العدالة، والاحترام، وهي قيم أساسية تؤثر إيجابًا على العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق، مما يدعم تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. (Northouse, 2016: 356)

أحد أبرز جوانب أهمية القيادة الأخلاقية هو دورها في بناء الثقة داخل المنظمة و القائد الأخلاقي يعزز مناخ الثقة من خلال النزاهة في التعاملات والشفافية في القرارات وهذه الثقة تحفز الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية (Brown & Treviño, 2006: 596).

القيادة الأخلاقية تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة التحديات والأزمات خلال فترات الأزمات، يظهر القائد الأخلاقي القدرة على اتخاذ قرارات عادلة ومستدامة، مع الحفاظ على التوازن بين احتياجات المنظمة ورفاهية الموظفين. هذا يُظهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ويُعزز من سمعة المنظمة داخليًا وخارجيًا. (Maak & Pless, 2006: 105)

فيما يلي أبرز مجالات القيادة الأخلاقية:

1- القيادة الأخلاقية في إدارة الأعمال

2- القيادة الأخلاقية في التعليم:

3- القيادة الأخلاقية في القطاع الحكومي:

4- القيادة الأخلاقية في الرعاية الصحية:



5- القيادة الأخلاقية في مجال البيئة والاستدامة:

6- القيادة الأخلاقية في المنظمات غير الربحية:

(Bass & Riggio, 2006: 15) .

أبعاد القيادة الأخلاقية:

البعد الأول: النزاهة:

البعد الثاني: العدالة:

البعد الثالث: التوجه الأخلاقي:

البعد الرابع: العلاقات الإنسانية:

(Kouzes & Posner, 2012: 78)

البعد الخامس: المصداقية:

البعد السادس: تشجيع السلوكيات الأخلاقية:



المبحث الثاني

الانومية التنظيمية

المقدمة :

يتناول هذا المبحث الإطار النظري الفلسفي والمفاهيمي للانومية التنظيمية باعتبارها المتغير التابع في الدراسة الحالية،:

مفهوم الانومية التنظيمية

-نشأة مفهوم الانومية التنظيمية

-الانومية التنظيمية (Organizational Anomie) هي مفهوم يشير إلى حالة من الفوضى، والاضطراب، وانعدام القواعد الواضحة داخل التنظيم، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وظهور سلوكيات سلبية بين الأفراد. هذا المصطلح مستمد من مفهوم الانومية في علم الاجتماع الذي طوره إميل دوركايم، ويُستخدم في السياقات التنظيمية للإشارة إلى ضعف أو غياب المعايير والقيم التي توجه السلوك التنظيمي، وفهم الانومية التنظيمية لا يُساعد فقط في تحسين الأداء المنظمي، بل يُساهم أيضًا في تحقيق بيئة عمل أكثر توازنًا واستدامة. تبرز أهمية الأبحاث في هذا المجال لتطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل مع الانومية التنظيمية في مختلف السياقات.

اما بصدد تعريفات الانومية التنظيمية فتحدد الدراسة الحالية التعريفات الآتية على وفق وجهات نظر الباحثين و التسلسل الزمني و الجدول (11) يبين ذلك .

المراحل التاريخية للانومية التنظيمية

مرت الانومية التنظيمية بمراحل متعددة منذ نشأتها كمفهوم اجتماعي وحتى تحولها إلى ظاهرة تنظيمية معقدة. ساهمت هذه المراحل في تطوير فهم عميق لكيفية تأثير الانومية على الأفراد والمنظمات، مما دفع الباحثين للتركيز على تعزيز القيم التنظيمية والقيادة الفعّالة كأدوات رئيسية للتخفيف من آثارها والانومية التنظيمية (Organizational Anomie) هو مفهوم تطور بمرور الوقت من جذوره في علم الاجتماع إلى تطبيقه في الدراسات التنظيمية و مرّ هذا المفهوم بعدة مراحل تاريخية، حيث تم تطويره وإثراؤه من خلال الأبحاث والدراسات التي ركزت على تأثيره على الأفراد والمنظمات.

1 . مرحلة النشأة: الانومية في علم الاجتماع

بدأ مفهوم الانومية مع عالم الاجتماع إميل دوركايم في أواخر القرن التاسع عشر، حيث عرّفها بأنها حالة من الاضطراب الاجتماعي التي تنشأ عندما تفقد القواعد والمعايير الاجتماعية تأثيرها. أشار دوركايم إلى أن الانومية تظهر في فترات التغير السريع أو الأزمات الاجتماعية، مما يؤدي إلى تفكك الروابط الاجتماعية وظهور سلوكيات انحرافية (Durkheim, 1897: 85). هذه الفكرة الأساسية أصبحت القاعدة التي بُني عليها فهم الانومية التنظيمية في وقت لاحق.

2. مرحلة التوسع: تطبيق الانومية في السياق المؤسسي

في ثلاثينيات القرن العشرين، طور روبرت ميرتون مفهوم الانومية ليشمل الأفراد داخل المنظمات. أشار إلى أن الانومية تحدث عندما لا تتوفر الوسائل لتحقيق الأهداف الثقافية المقبولة، مما يؤدي إلى سلوكيات انحرافية داخل المنظمات. كان ذلك تطبيقًا مباشرًا لفكرة دوركايم في سياق تنظيمي. (Merton, 1968: 672)



3 . مرحلة التركيز على القيادة والقيم التنظيمية(1950-1970)

في منتصف القرن العشرين، بدأ الباحثون في التركيز على كيفية تأثير القيادة والقيم التنظيمية على ظهور الأنومية داخل المنظمات. أشار آرثر ستوكديل وكريس أرغريس إلى أن ضعف القيادة وغياب القيم المشتركة يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بالعزلة وانخفاض الالتزام بالقواعد المؤسسية. هذه المرحلة عززت أهمية القيم الأخلاقية في تقليل الأنومية التنظيمية (Argyris, 1985: 129).

4 . مرحلة النضج: الأنومية كظاهرة تنظيمية(1980-2000)

بحلول الثمانينيات والتسعينيات، بدأت الأنومية تُعتبر ظاهرة تنظيمية مستقلة. أشار هوفستيد إلى تأثير الأنومية التنظيمية على الثقافة المؤسسية، حيث يمكن أن تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي وتزايد النزاعات الداخلية. (Hofstede, 1980: 234) لاحقًا، أظهرت أبحاث روبرتس وفوتي أهمية تعزيز الشفافية والتواصل لتقليل مظاهر الأنومية (Roberts & Foti, 1998: 414).

5 . مرحلة التحليل المتقدم: ارتباط الأنومية بالأداء الوظيفي(2000-2010)

في هذه المرحلة، ركز الباحثون على دراسة تأثير الأنومية التنظيمية على الأداء الوظيفي والسلوكيات السلبية. أظهرت أبحاث كابلان ومارتن وكولين أن الأنومية تؤدي إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية مثل الغش، والتخريب، والانخفاض في الرضا الوظيفي (Kaplan, 2005: 237). (Martin & Cullen, 2006: 175) هذه الدراسات أبرزت أهمية القيم الثقافية والسياسات الواضحة في تقليل الأنومية.

6 . المرحلة الحديثة: الأنومية في ظل التغيرات السريعة (2010-الآن)

مع ظهور التغيرات السريعة في بيئة العمل والتكنولوجيا، أصبحت الأنومية التنظيمية أكثر تعقيدًا. أشار شنايدر وآخرون إلى أن غياب القيم الواضحة في بيئة متغيرة يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الأنومية التنظيمية. (Schneider et al., 2013: 198) كما أظهرت الأبحاث الحديثة مثل روبنز وجادج أن الأنومية التنظيمية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بفشل القيادة وغياب الاستدامة (Robbins & Judge, 2017: 201). في الوقت الحالي، أصبح التركيز على القيادة الأخلاقية وإدارة التغيير الفعالة من أبرز الاستراتيجيات لمعالجة الأنومية التنظيمية في ظل بيئات العمل الديناميكية. دراسات حديثة حول الأنومية التنظيمية:

المنظمات التعليمية: إن نوعية تصورات المعلمين للفوضى التنظيمية في المدارس الابتدائية والثانوية تتسم الافتقار إلى المعايير الواضحة والمبادئ التوجيهية الأخلاقية ساهم في انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة النوايا لترك المهنة (ياريم وسيليك، 2021: 433).

قطاع الرعاية الصحية: ركزت الأبحاث في المستشفيات الحكومية على تطوير مقياس الأنومية التنظيمية لتقييم انتشار انعدام المعايير أن الفوضى التنظيمية تؤثر سلبًا على أداء الموظفين وجودة رعاية المرضى (رحمتي ومحمدي، 2023: 155).

المنظمات العامة: تؤثر جودة الحياة العملية على السلوك غير الأخلاقي في المنظمات العامة. أن تحسين جودة الحياة العملية يمكن أن يخفف من آثار الفوضى التنظيمية، مما يؤدي إلى سلوك أكثر أخلاقية للموظفين (جهانشاهي وبريم، 2019: 322).

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية:



تعزيز القيم والمعايير والأخلاقية:
القادة الأخلاقيون يضعون معايير واضحة للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة، مما يقلل من احتمالية حدوث الأنومية التنظيمية. من خلال تعزيز النزاهة والعدالة والشفافية، يتم توجيه سلوك الموظفين نحو الالتزام بالمعايير المؤسسية (المركز العربي للتطوير الإداري، 2023: 78).

زيادة الولاء التنظيمي:

أظهرت دراسة أجريت على الموظفين الإداريين بجامعة نجران أن القيادة الأخلاقية تسهم بشكل كبير في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، مما يقلل من احتمالية ظهور الأنومية التنظيمية (الزيات، 2022: 45).

تقليل نوايا دوران الموظفين:
أشارت دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعاتها إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي في تقليل نوايا دوران الموظفين، مما يعكس استقرارًا وظيفيًا يقلل من الفوضى التنظيمية (السيد، 2021: 112).

تحقيق العدالة التنظيمية:
أوضحت دراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية أن ممارسة القيادة الأخلاقية تسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، مما يقلل من الشعور بالظلم ويحد من الأنومية التنظيمية (عبد الغني، 2023: 56).

بناء السمعة التنظيمية الإيجابية:
دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة، حيث تبين أن القادة الأخلاقيين يساهمون في تعزيز صورة المنظمة، مما يقلل من الفوضى ويعزز الانضباط التنظيمي (علي وآخرون، 2023: 92).

تُظهر الدراسات أن القيادة الأخلاقية تلعب دورًا محوريًا في تقليل الأنومية التنظيمية من خلال تعزيز القيم والمعايير الأخلاقية، وزيادة الولاء التنظيمي، وتحقيق العدالة، وبناء سمعة إيجابية للمنظمة (خليل، 2024: 33).

المبحث الأول

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يستعرض هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة وعينتها المختارة ومسوغات اختيارها، وكذلك وصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بالكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين، وعلى النحو الآتي:-

أولاً: وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجميع رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل. وأختبرت الدراسة فرضياتها على رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل وبلغ عددهم (84) عضواً في جامعة صلاح الدين. كما موضح في الجدول (12)

الجدول 12 أسماء الكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين



ت	اسم الكليات	ت	اسم الكليات
1	كلية الهندسة	9	كلية التربية
2	كلية العلوم	10	كلية التربية شقلاوة
3	كلية الاداب	11	كلية التربية الاساس
4	كلية اللغات	12	كلية التربية المخمر
5	كلية الادارة والاقتصاد	13	كلية الطب البيطري
6	كلية علوم الهندسة زراعية	14	كلية العلوم السياسية
7	كلية العلوم الاسلامية	15	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية
8	كلية القانون	16	كلية فنون الجميلة

المصدر: من اعداد الباحث

وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية :

يوصف الكليات بالمنظمات التعليمية في الاقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول أعداد الطلبة في السنوات الأخيرة، وتحتضن هذه كليات بمختلف الاختصاصات. الدور الذي تلعبه هذه الكليات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الكليات المبحوثة.

امكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات بشكل جيد.

الحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.

الدور الذي تؤديه الجامعة في بناء الأفراد ذو القدرة والمعرفة.

زيادة شدة المنافسة بين الكليات في نفس القطاع نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب تحديد براعتها الإستراتيجية كمرشد لها لتجديد نشاطاتها وتحركاتها.

تنامي أهمية قطاع التعليم العالي في اقليم كوردستان نتيجة لكثرة جيل الشباب وزيادة طلب الكليات على ذوي الشهادات الجامعية.

ثانياً:- وصف عينة الدراسة

تمثلت ميدان الدراسة بجميع رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (84) رئيس قسم بـ(16) كلية من كليات جامعة صلاح الدين والتي هي أصلاً تمثل مجتمع الدراسة وبذلك فإن العينة تمثل المجتمع بشكل كامل، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل، حيث قام الباحث بتوزيع (84) استمارة استبائية على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين. وتمت اعادة (84) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (100%). والجدول (13) يوضح ذلك:



ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي، وعلى النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (14) إلى أن نسبة الذكور في الكليات المبحوثة هي (85.7%)، أما نسبة الإناث هي (14.3%)، مما يشير إلى أن أكثرية رؤساء الأقسام في جامعة صلاح الدين هم من الذكور.

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (15) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (41 - 50 سنة) والتي بلغت نسبتهم (61.9%)، وتليها نسبة (28.6%) للفئة العمرية (51 - 60 سنة)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (31 - 40 سنة) وبنسبة بلغت (9.5%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الكليات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:

يتبين من المعلومات في الجدول (16) أن توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه حيث بلغت نسبتهم (89.3%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (10.7%). مما يدل على أن أعضاء مجالس الكليات من الحاصلين على شهادة الدكتوراه والماجستير.

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي:

يتبين من المعلومات في الجدول (17) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين لقبهم العلمي (أستاذ مساعد) حيث بلغت نسبتهم (53.5%)، تليها نسبة (31.0%) هم من الذين لقبهم العلمي (مدرس)، في حين كان نسبة الحاملين للقب العلمي (أستاذ) قد بلغ (15.5%)، مما يشير إلى ملائمة اختيار المستجيبين للإجابة على فقرات الاستبانة.

5. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة الإجمالية:

يوضح الجدول (18) أن أعلى نسبة من المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (21 - 30 سنة) والتي شكلت نسبتهم (45.2%)، ثم تليها فئة الخدمة (11 - 20 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (36.9%)، ثم جاءت الفئة الذين لهم خدمة (31 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (14.3%)، وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفئة الذين لديهم خدمة ما بين (1 - 10 سنة) بنسبة (3.6%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية رؤساء أقسام كليات جامعة صلاح الدين.

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة



يستعرض هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ويتطرق المبحث إلى محورين، يتضمن المحور الأول وصف أبعاد القيادة الأخلاقية، ويتناول المحور الثاني وصف الأنومية التنظيمية وأبعادها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف متغير القيادة الأخلاقية:

1. وصف بعد النزاهة:

تشير التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ($X_4 - X_1$) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد النزاهة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.95%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.375%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق العام (80.25%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.013) وانحراف معياري (0.786). مما يعطي دلالة أولية على توافر اتفاق بين المستجيبين حول محور النزاهة لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارتي (X_1) والتي بلغت (82.2%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11)، وبانحراف معياري (0.745) والتي تنص على (تلتزم القيادة الجامعية بتطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في قراراتها).

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد النزاهة كان للعبارة (X_2) والتي بلغت (78.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.94)، والتي تنص على (تجنب القيادة الجامعية الانخراط في ممارسات فساد أو سلوكيات غير قانونية)

2. وصف بعد العدالة:

تشير معطيات الجدول (20) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ($X_8 - X_5$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد العدالة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.95%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.625%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق الكلي (76.05%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.802) وانحراف معياري (0.838). وهذا يمثل نتيجة أولية على الاتفاق على مؤشرات بعد العدالة في العلاقات لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X_8) والتي بلغت (79%)، وبوسط حسابي بلغ (3.95)، والتي تشير إلى (تعالج القيادة الجامعية الخلافات داخل الفريق بطريقة عادلة ومنصفة).

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الشفافية في العلاقات هي للعبارة (X_7) والتي بلغت (72.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.62)، والتي تنص على (تضمن القيادة الجامعية توزيع الفرص والمسؤوليات بالتساوي بين الموظفين).

3. وصف بعد التوجه الأخلاقي :

تشير معطيات الجدول (21) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ($X_{12} - X_9$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التوجه



الأخلاقي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.75%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.8%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق الكلي (80.25%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.125) وانحراف معياري (0.695). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات الاتفاق عل بعد التوجه الأخلاقي لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X11) والتي بلغت (82.4%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12)، والتي تشير إلى (تمسك القيادة الجامعية بممارسات تتوافق مع الأخلاقيات المهنية)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات التوجه الأخلاقي فهي للعبارة (X12) والتي بلغت (78.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.92)، والتي تنص على (تركيز القيادة الجامعية على التأثير الإيجابي طويل المدى للقرارات التي تتخذها).

4. وصف بعد العلاقات الإنسانية :

تشير معطيات الجدول (22) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X13 – X16) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد العلاقات الإنسانية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.5%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.875%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (80.35%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.0125) وانحراف معياري (0.748). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات اتفاق بعد العلاقات الإنسانية لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X13) والتي بلغت (83%)، وبوسط حسابي بلغ (4.15)، والتي تشير إلى (تبني القيادة الجامعية علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل مع الموظفين). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X16) والتي بلغت (75.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.79)، والتي تشير إلى (تولي القيادة الجامعية اهتماماً لاحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية).

5. وصف بعد المصادقية :

تشير معطيات الجدول (23) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X17 – X20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المصادقية قي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.3%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.875%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق الكلي (77.1%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.855) وانحراف معياري (0.727). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات اتفاق بعد المصادقية لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X19) و (X20) واللذان بلغتا (79.2%)، وبوسط حسابيان بلغتا (3.96)، واللذان تشيران إلى (تعهد القيادة الجامعية على الحقائق والمعلومات الموثوقة في قراراتها وتلتزم القيادة الجامعية بمعايير عالية من الصدق في التعاملات اليومية). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات المصادقية فهي للعبارة (X17) والتي بلغت (72.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.62)، والتي تنص على (تقي القيادة الجامعية بكل وعودها وتعهدها تجاه الموظفين والعاملين)

6. وصف بعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية :



تشير معطيات الجدول (24) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X24 – X21) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (78.58%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.075%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (79.5%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.975) وانحراف معياري (0.770). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات الاتفاق على بعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X21) والتي بلغت (83.6%)، وبوسط حسابي بلغ (4.18)، والتي تشير إلى (تشجيع القيادة الجامعية الموظفين على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في عملهم). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تشجيع السلوكيات الأخلاقية فهي للعبارة (X24) والتي بلغت (74%)، وبوسط حسابي بلغ (3.7)، والتي تنص على (توفير القيادة الجامعية الموارد اللازمة لتعليم الموظفين أهمية الالتزام الأخلاقي).

المبحث الثالث

اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة إحصائياً وتحليل أنموذجها للتعرف على العلاقات، والتأثير، والتباين، والفروقات بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي:

أولاً: اختبار فرضية العلاقات :

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية منفردة ومجمعة وبين أبعاد الأنومية التنظيمية منفردة ومجمعة). إذ تم استخدام معامل 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 وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (20-3) وجود علاقة ارتباط معنوية وسالبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الأنومية التنظيمية قيمة (** -0.383) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك علاقة عكسية بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الكليات المبحوثة على القيادة الأخلاقية يؤدي إلى تقليل تطبيق عملية الأنومية التنظيمية لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الكليات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الكليات المبحوثة للقيادة الأخلاقية أدى ذلك إلى تقليل أسلوبها في تطبيق الأنومية التنظيمية .

2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي



من اجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (31) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وعكسية بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية وأبعاد متغير الأنومية التنظيمية منفردة ومجموعة ماعدا البعد اللامعيارية التنظيمية بحيث لا يوجد علاقة مع ابعاد القيادة الأخلاقية ما عدا مع بعد النزاهة له علاقة معنوية، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد التوجه الأخلاقي في العلاقات وبعد انعدام القيم التنظيمية والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (-0.459^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) ، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية وبعد التهمك التنظيمي وبقية بلغت (-0.240^{*}) وبمستوى معنوية (0.05) . أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية وبين متغير الأنومية التنظيمية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد النزاهة في العلاقات ومتغير الأنومية التنظيمية والتي بلغت (-0.396^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) ، وسجل بعد التوجه الأخلاقي قيمة معامل ارتباط بلغت (-0.384^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الأنومية التنظيمية، ثم جاء بعد العلاقات الإنسانية بقيمة معامل ارتباط بلغت (-0.340^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الأنومية التنظيمية. وسجل بعد المصادقية قيمة معامل ارتباط بلغت (-0.296^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الأنومية التنظيمية. ثم جاء بعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية بقيمة معامل ارتباط بلغت (-0.279^{*}) وعند مستوى معنوية (0.05) مع متغير الأنومية التنظيمية. في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد العدالة ومتغير الأنومية التنظيمية وبقية بلغت (-0.274^{*}) وبمستوى معنوية (0.05) . وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الكليات المبحوثة على استخدام أبعاد القيادة الأخلاقية أدى ذلك إلى تقليل تطبيق تلك الجامعات في عمليات الأنومية التنظيمية. وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم بقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة وبين الأنومية التنظيمية منفردة ومجموعة). وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة وبين الأنومية التنظيمية منفردة ومجموعة)، عليه نرفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

المبحث الأول: الاستنتاجات

يستعرض المبحث الحصيلة الفكرية والميدانية للدراسة، من خلال الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني والمستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي ومن أهم هذه الاستنتاجات:

اولا : ان القيادة الأخلاقية متوفرة بمستوى جيد في كليات جامعة صلاح الدين وترتبط بشكل عكسي وواضح مع الأنومية التنظيمية، مما يعني أن زيادة تطبيق القيادة الأخلاقية يقلل من مستويات الأنومية التنظيمية. ارتفاع مستوى الاستجابة
حققت الدراسة نسبة استجابة مرتفعة مما يعكس جدية وتفاعل أفراد عينة الدراسة واهتمامهم بموضوع البحث، وهذا يعطي موثوقية أكبر للنتائج التي تم التوصل إليها



ثانياً استنتاجات أبعاد القيادة الأخلاقية.
يمكن الاستنتاج أن القيادة الأخلاقية في جامعة صلاح الدين تمارس بمستويات جيدة إلى مرتفعة، مما يعكس بيئة إدارية إيجابية تتبنى القيم الأخلاقية في ممارساتها التنظيمية.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن الاستنتاج من فرضيات الدراسة فإن تعزيز القيادة الأخلاقية، وخاصة التوجه الأخلاقي، قد يكون استراتيجية فعالة لمواجهة وتقليل المظاهر السلبية المرتبطة بانعدام القيم التنظيمية في الجامعة.

فرضية العلاقات:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية واضحة بين متغير القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية

هذا يشير إلى أنه كلما ازدادت ممارسات القيادة الأخلاقية، انخفض مستوى الأنومية التنظيمية في جامعة صلاح الدين.

أقوى علاقة بين الأبعاد:

كانت أقوى علاقة ارتباط عكسية بين بُعد التوجه الأخلاقي من القيادة الأخلاقية وبُعد انعدام القيم التنظيمية من الأنومية التنظيمية

هذا يعكس أن التزام الجامعة بالأخلاقيات المهنية يساهم بشكل واضح في تقليل مظاهر انعدام القيم التنظيمية.

سادساً : تحليل التأثير:

تأثير القيادة الأخلاقية:
أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي واضح للقيادة الأخلاقية في الأنومية التنظيمية، ما يعني أن زيادة ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة صلاح الدين تساهم بشكل ملحوظ في تقليل مستويات الأنومية التنظيمية.

المبحث الثاني

المقترحات والمقترحات لبحوث مستقبلية

أ- المقترحات:

تقترح الدراسة استخدام الاستبانة الحالية كنموذج موثوق لقياس متغيرات القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية في جامعات أو قطاعات تعليمية أخرى، نظراً لارتفاع نسبة الاستجابة واستيفائها شروط الصدق والثبات.

إمكانية توسيع تطبيق الاستبانة لتشمل قطاعات مختلفة خارج القطاع التعليمي لإجراء مقارنة في نتائج القيادة الأخلاقية والأنومية التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف بين القطاعين.

تعزيز مشاركة الكفاءات النسوية في المهام الإدارية، مع الاستفادة من خبرات الفئات العمرية والتي كانت الغالبية إلى جانب دعم مشاركة الشباب وتبادل الخبرات بين مختلف الأعمار.



الحفاظ على المستويات الجيدة التي أظهرتها متغيرات القيادة الأخلاقية (العلاقات الإنسانية، النزاهة، التوجه الأخلاقي) مع تعزيز هذه الأبعاد وتطويرها لضمان تحقيق مستويات أعلى في الأداء التنظيمي.

ب – المقترحات لدراسات مستقبلية:

فيما يلي مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية، مستمدة من الاستنتاجات السابقة للدراسة الحالية:

دراسة أثر تعزيز النزاهة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية في الحد من الأنومية التنظيمية في الجامعات العراقية.

تقييم واقع تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في الجامعات الحكومية، ومقارنتها بالجامعات الخاصة من وجهة نظر التدريسيين.

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

- جهانشاهي، وبريم، أ. (2019). الفوضى في المنظمات العامة: كيف يمكن لجودة حياة العمل أن تساعد؟ مراجعة المنظمات العامة، 19(3)، 317-331.
- خليل، سامر. (2024). تأثير الأنومية التنظيمية على الانحرافات المؤسسية: دراسة ميدانية في المديرية الحكومية. أربيل: جامعة صلاح الدين.
- رحمتي، م. ومحمدي، م. (2023). بناء وإثبات أبعاد ومكونات مقياس الفوضى التنظيمية من أجل توفير نموذج أصلي في المستشفيات الحكومية. مجلة إدارة الصحة، 25(2)، 150-165.
- الزياد، أحمد (2022)، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي"، مكتبة الأفق، القاهرة.
- السيد، محمود (2021)، "القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الموظفين"، دار الفكر، عمان.
- عبد الغني، ياسر (2023)، "تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات"، دار الوراق، بغداد.
- العسكري، صالح محمد و محمد، عثمان (2024). القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظتي أربيل والسليمانية. المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية، 8(1)، 380-408.
- علي، محمد وآخرون. (2023). التغيير التنظيمي: إدارة الأزمات والتحول المؤسسية. دبي: مركز الخليج للأبحاث.
- فتيحة، شيشون (2023) أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة الماستر أكاديمي التخصص إدارة أعمال.
- القريشي، م. (2020). القيادة بالعلاقات ودورها في تعزيز الإنتاجية والتنمية المستدامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2(3)، 112-130.
- المركز العربي للتطوير الإداري (2023)، "إدارة الهيكل التنظيمي"، دار الجسر، بيروت.
- مهدي، محمد حسن أحمد (2023) القيادة السامة وتأثيرها علي الأنومية التنظيمية- دراسة ميدانية كلية التجارة – جامعة سوهاج مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (24) - العدد الثالث - يوليو. 132.89، (3)24.
- النجار، سامر أحمد محمد طلبه (2023) الدور الوسيط لسلوكيات التسيير التنظيمي في العلاقة بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في



Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences
مستشفيات جامعة المنصورة بمصر ،
مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية
– ياريم، م. أ. وسيليك، س. (2021). الفوضى التنظيمية: بحث نوعي حول المنظمات التعليمية.
المجلة الدولية لمنهجية التعليم، 7(3)، 440-429.

المراجع الأجنبية:

- Alibrahim, M. S. (2024). Psychological Empowerment and Its Relationship to Organizational Anomie and Enhancing Creative Behavior Among Employees in the Saudi Ministry of Sports. *International Journal of Innovative Research and Social Sciences*. IJIRSS.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change, and defensive routines*. Pitman.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Psychology Press.
[:https://www.routledge.com/Transformational-Leadership/Bass-Riggio/p/book/9780805847618](https://www.routledge.com/Transformational-Leadership/Bass-Riggio/p/book/9780805847618)
- Behavior and Personality, 33(3), 235-247.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chegeni, F. F. (2024). Organizational Anomie and Employees' Deviant Workplace Behaviors: Clarifying the Mediating Role of Social Capital in Government Organizations. *Social Capital Management*. UT Journal.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Available at: <https://www.corporate-ethics.org>.
- Kaplan, H. B. (2005). Understanding the role of organizational anomie. Social Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder
- Mai, V., & Quoc, T. (2024). Promoting voluntary green behavior of employees through green HR and ethical leadership. ResearchSquare. Retrieved from https://www.researchsquare.com/article/rs-5288201/latest
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of organizational anomie: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194. DOI: 10.1007/s10551-006-9085-3
- Merton, R. K. (1968). Social structure and anomie. *American Sociological Review*, 3(5), 672-682.
- Mujib, M., & Ulfa, U. (2024). Say no to knowledge hiding: Can ethical leadership help prevent it? *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi*.



Retrieved from
<https://jos.unsoed.ac.id/index.php/jame/article/view/13233>.

- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice. 7th ed. SAGE Publications.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359. DOI: 10.1007/s10551-005-3242-1
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. 17th ed. Pearson Education.
- Roberts, J. A., & Foti, R. J. (1998). A test of a model of new managerial leader behavior. *Journal of Management*, 24 (3), 401–423.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide for Novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8, 1-13.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. 8th ed. Pearson Education.