

العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاستقامة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد

م . ميادة كاظم نتوش

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية

المستخلص :

يهدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي ومستوى الاستقامة التنظيمية في جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد ، وذلك من خلال دراسة الترابط بين الالتزام بمبادئ العدالة والنزاهة وبين أنماط القيادة السائدة في الجامعة ، وهذا من شأنه يساهم رفع مستوى الاستقامة التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة بين التدريسيين والمرؤوسين ، وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبيان للتحليل الكمي ، وتم جمع عينة الدراسة البالغ عددها (50) ، وتكونت أداة الاستبيان من 16 سؤالاً ، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي والاستقامة التنظيمية يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز الشفافية والثقة ، وهذا ينعكس على المؤسسات بشكل إيجابي من خلال كفاءة العمل وتحقيق الأهداف . وأوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية للتدريسيين والتركيز على المهارات القيادية الحديثة من خلال دورات تدريبية وورش عمل تركز على متابعة التطورات التكنولوجية المستمرة والتعرف على الأساليب الحديثة المتجددة التي تساهم في تعزيز التواصل وبناء علاقات قوية بين التدريسيين والمرؤوسين مما يدعم بيئة عمل تعاونية ويزيد من كفاءة الأداء المنظمي .

الكلمات الرئيسية: السلوك القيادي ، الاستقامة التنظيمية ، النزاهة والشفافية ، التسامح التنظيمي.

The relation ship between Leadership behavior patterns and organizational integrity

Mayada Kadhem Netoush

college of Administration and Economics Department of Finance and Banking

University of Basrah

Abstract

This research aims to clarify the nature of the relationship between leadership behavior styles and the level of organizational integrity at the University of Basra, College of Administration and Economics, by studying the correlation between adherence to the principles of justice and integrity and the prevailing leadership styles at the university. This, in turn, will contribute to raising the level of organizational integrity and enhancing mutual trust between faculty members and subordinates .Data was collected using a questionnaire for quantitative analysis. The study sample consisted of (50) participants, and the questionnaire comprised 16 questions. The results showed that leadership style and organizational integrity contribute to achieving organizational stability and improving performance quality within educational institutions by enhancing transparency and trust. This is reflected positively on the institutions through increased work efficiency and goal achievement. The study recommended organizing training programs for faculty members that focus on modern leadership skills, through training courses and workshops that keep abreast of continuous technological developments and introduce modern, innovative methods. These programs contribute to strengthening communication and building strong relationships between faculty members and their subordinates, thus supporting a collaborative work environment and increasing organizational performance efficiency.

Keywords: Organizational integrity, leadership Behavior, Integrity and transparency, Organizational Forgiveness

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم ساعد التقدم العلمي والتكنولوجي في تعزيز الوعي بأهمية التكيف مع المستجدات، والاستعداد لمتطلبات المستقبل ، وقد دفع ذلك القيادات الإدارية إلى البحث عن طرق أكثر فاعلية لفهم أنماط القيادة، والارتقاء بقدرات القادة عبر اختيارهم بعناية وتطوير مهاراتهم ، وتمثل القيادة في قدرة الأفراد الذين يشغلون مواقع القرار داخل المنظمة على التأثير بالآخرين، وتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال فهمهم العميق للإجراءات التنظيمية وفاعلية أدائهم (Simone & Franco, 2023:1) . في السنوات الأخيرة شهدت العديد من المنظمات انهيارات أخلاقية ومالية أثرت بشكل عميق على استقرارها وسمعتها، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الاستقامة التنظيمية كأحد الأسس الجوهرية لضمان بيئة عمل صحية ومستقرة ، ويُعد هذا المفهوم إطاراً شاملاً يتضمن مجموعة من السلوكيات والإجراءات الفردية والجماعية التي تعزز مناخاً أخلاقياً داخل المنظمة، لما له من آثار إيجابية كبيرة على الصحة النفسية والبدنية والاجتماعية للعاملين، كما يسهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الانتماء والالتزام والاستقرار الوظيفي (Ziapour et al., 2015:140) .

المبحث الأول / بعض من الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

أولاً: بعض من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند عليها البحث العلمي التي تسهم في إيضاح الجهود العلمية وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بصورة كافية ، فمن خلال استعراض بعض من الدراسات السابقة تمكن للباحث تكوين رؤية للإطار النظري والمنهجي الذي اعتمدت عليه البحوث السابقة والافادة منها في بناء منهجية الدراسة الحالية ، وفيما يلي أهم الدراسات التي تتعلق بالبحث مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بينهما .

1. الدراسات التي تتعلق بالأنماط السلوك القيادي

دراسة (Asmawi, M.R., 2017)

عنوان الدراسة: (*The importance of leadership style in the university: Research Study at universitas Islam Syekh- Yusuf Tangerang, Indonesia*)

هدف الدراسة : تحديد أهمية الانماط قيادية في العمل الجامعي وبشكل خاص جامعة اسلام شيخ يوسف في إندونيسيا، وطبقت على عينة مكونة من 11 فرد من الجامعة (موظفين) ، وظهرت الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الذي يعزز من ثقافة المنظمة ويعطي مجال كافي للتفكير التنظيمي داخل الجامعة .

دراسة (AL – Khatib , F., & Ashour, M., (2018)

عنوان الدراسة (*The leadership styles practiced by the academic department heads at Jordan Yarmouk University of Science and Technology.*

هدف الدراسة : التعرف على النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجية الأردنية طبقت على عدد معين من أعضاء الهيئة التدريسية، وظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الأقسام في الجامعتين ويتم ممارسته بدرجة كبيرة .

2. الدراسات التي تتعلق بالاستقامة التنظيمية

دراسة (Ho et al, 2023)

عنوان الدراسة (Ho et al, (2023), *Being virtuous together :A one year prospective study on organizational virtuousness, well being and organizational commitment.*)

هدف الدراسة : اختبار تأثير الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والأداء الريادي ، طبقت على عدد من المعلمين في هونغ كونغ ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقامة تعزز إعادة التقييم المعرفي ورأس المال النفس ، مما يؤدي إلى تحسين السلوكيات الريادية للاستراتيجية .

دراسة (Tsachouridi & Nikandrou, 2020)

عنوان الدراسة

The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relation ship *between organizational virtuousness perceptions and employee out come*

هدف الدراسة : بيان الأثر الوسيط للدوافع الاجتماعية والتبادل الاجتماعي في العلاقة بين ادراك الاستقامة التنظيمية والنتائج الريادية ، طبقت على موظفين في شركات يونانية ، وبينت أن الاستقامة تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الريادي من خلال تعزيز الدوافع الاجتماعية .

التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات أعلاه من حيث استخدامها المتغير المستقل (أنماط السلوك القيادي) لكن اختلفت معها في استخدام المتغير التابع ، فالدراسة الحالية استخدمت الاستقامة التنظيمية ، تشابهت في مجال تطبيق عينة الدراسة مع الدراستين التي تتعلق بالأنماط القيادية من حيث التطبيق في الجامعات ولكن اختلفت مع الدراسات التي تتعلق بالاستقامة التنظيمية التي طبقت في شركات والمدارس .

ثانياً: منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

التطورات التكنولوجية وانفتاح الأسواق انعكس ذلك على مختلف القطاعات وبالأخص منها قطاع التعليم العالي، أخذت المنافسة تزداد ، وأدى ذلك إلى تحفيز المنظمات التعليمية على التركيز في تحسين خدماتها التعليمية من أجل رضا المستفيد لذا قامت المنظمات بتبني نهجاً إدارياً يحفز العاملين لبذل جهد كبيراً في العمل من خلال توفير لهم الأجواء المناسبة التي تنمي الاستقامة التنظيمية لدى العاملين لأداء ادوارهم ، اذ تعد الاستقامة التنظيمية عاملاً مهماً وحاسماً يمكن المنظمة من التكيف والمنافسة في بيئة العمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للتدريسيين داخل الجامعة ، تؤكد دراسة (Marwan et al., 2016:38) أن دراسة أنماط القيادة و السلوك التنظيمي لأبعادها لها دور كبير في توجيه سلوك الافراد وتعمل على دعم العمل الجماعي ، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الاتي:

"ما طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي بأبعاده مجتمعة والاستقامة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟"

تساؤلات الدراسة : 1. ما أثر أنماط السلوك القيادي بأبعاده مجتمعة في مستوى الاستقامة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
2. ما هو ارتباط أنماط السلوك القيادي في الاستقامة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال

1. المساهمة العلمية في المجالات البحثية (الأنماط القيادية والاستقامة التنظيمية)مما يساعد في بناء اطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة ، اذا تحاول الدراسة الحالية الربط بين المتغيرين في نموذج جديد لم تتطرق اليه الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة ، وكمحاولة لردم الفجوة المعرفية بين المتغيرات .
2. إمكانية تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بأسلوب علمي وتوظيفها ميدانيا بالجامعة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة .
3. تستنبط الدراسة أهميتها من خلال استنتاجاتها وتوصياتها التي تسهم في الدراسة الحالية ، وتحليل البيئة التنظيمية للجامعة لبيان أهمية تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق ما تسعى اليه الجامعة .

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف التالية:

1. تشخيص دور أنماط السلوك القيادي في تعزيز الاستقامة التنظيمية من خلال تحليل العلاقة بينهم ،وتقديم توصيات تدعم تطبيق مبادئ الاستقامة التنظيمية في البيئة الجامعية.
2. اختبار دور أنماط السلوك القيادي في كلية الإدارة والاقتصاد، وعلاقته على الاستقامة التنظيمية.
3. تحليل ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغيرات(الأنماط القيادية والاستقامة التنظيمية) لتقديم اطار نظري يربط بشكل متكامل بين هذه المفاهيم .

رابعاً: تطور فرضيات الدراسة

بناء الفرضيات يمثل ركيزة أساسية في البحث العلمي، ففي ضوء الأدبيات المتعلقة بالقيادة والاستقامة التنظيمية يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بفهم كيفية تأثير الأنماط القيادية على الاستقامة التنظيمية، فقد أظهرت بعض الدراسات أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادة تحويلية أو ديمقراطية يميلون إلى تعزيز مستوى الالتزام الأخلاقي والسلوك القيبي، بينما قد يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى انخفاض مستوى الاستقامة التنظيمي

(Brown&Trevino,2006: 599). الدراسة الحالية تهدف الى بناء اطار مفاهيمي يحاول الربط بين أنماط السلوك

القيادي كمتغير مستقل والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع، لذا يمكن صياغة الفرضية بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير وارتباط بين أنماط السلوك القيادي بأبعاده مجتمعة والاستقامة التنظيمية بأبعاده مجتمعة) ، وتشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

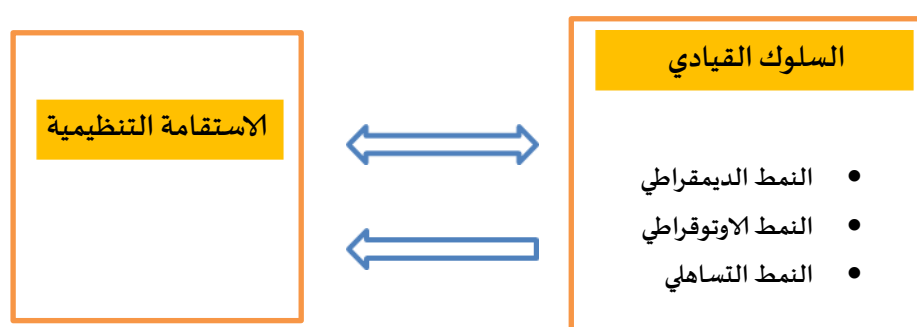
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير وارتباط بين النمط الديمقراطي والاستقامة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير وارتباط بين النمط الاوتوقراطي والاستقامة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير وارتباط بين النمط التساهلي والاستقامة التنظيمية .

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

بعد مراجعة بعض من الدراسات السابقة، تم تطوير مخطط فرضي يلخص العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن خلال هذه المتغيرات تم التركيز على مشكلة الدراسة عند صياغتها، يوضح الشكل أدناه مخطط الدراسة الفرضي، حيث يعرض العلاقات بين المتغير المستقل (أنماط السلوك القيادي) تم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي : النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط التساهلي) بالاعتماد على دراسة (Bwaylya, 2023:186)، (Agarwal, 1982:226). والمتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية بالاعتماد على دراسة (Rego et al., 2010: 217).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد (Agarwal, 1982:226) (Bwaylya, 2023:186) (Rego et al., 2010: 217) .

سادساً: حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة للفترة (2025/9/17 – 2026 /2 /23)
2. الحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة في كلية الادارة والاقتصاد، التي شكلت المجال الميداني لجمع البيانات اللازمة.
3. ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين فقط، وهما: المتغير المستقل (أنماط السلوك القيادي)، والمتغير التابع (الاستقامة التنظيمية).

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد كمجتمع للدراسة حيث تمثل في أعضاء الهيئة التدريسية ، وتم اختيار عينة قصدية للذين يحملون لقب استاذ والبالغ عددهم 50 .

ثامناً: ادوات الدراسة

الدراسة الحالية استخدمت أدوات متنوعة لإكمال الجانب النظري والتطبيقي، كانت كما يلي:

1. الجانب النظري: تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2. الجانب التطبيقي: لجمع البيانات والمعلومات لإجراء الدراسة، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة وقد صممت هذه الأسئلة من أجل تحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية، مما يتيح من إمكانية التحليل الكمي للنتائج بشكل أكثر دقة.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: مفهوم السلوك القيادي

يُعد السلوك القيادي من الأنشطة الفردية والإنسانية التي تعكس ما يصدر عن القائد من أقوال وأفعال، فهو يعبر عن العمليات العقلية والتأثيرات الانفعالية والوجدانية التي تسهم في قيادة الآخرين، ويمكن تعريف السلوك القيادي على أنه سلوك تنظيمي يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها المدير المنظمة من التكيف بشكل أكثر فاعلية، وتحقيق أهدافها، وتعزيز التعاون بين الأفراد من خلال الحفاظ على القيم والمعتقدات المشتركة (Sashkin et al., 1990:2). كما يُعرف بأنه عملية تأثير يمارسها القائد لتوجيه إدراك الأفراد حول كيفية أداء المهام، إلى جانب تسهيل الجهود الفردية والجماعية في سبيل تحقيق أهداف مشتركة (Yuki, 2010:104). ويشير (Malik, 2013:211) إلى أن السلوك القيادي يتكون من مجموعة من الخصائص والمهارات التي يوظفها المدير بناءً على القيم الفردية والتنظيمية، من خلال تبني أنماط سلوكية مختلفة تهدف إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.

انماط السلوك القيادي

يمثل تصنيف (Lewin & Lippitt & White, 1993: 273) هو الأكثر شهرة في أنماط السلوك القيادي حيث قاموا بتصنيف الانماط إلى:

1. النمط الاوتوقراطي: يتسم هذا النمط القيادي بالاعتماد الكامل على السلطة الرسمية التي يمتلكها القائد في إصدار الأوامر، حيث يستخدمها كوسيلة لإلزام المرؤوسين بتنفيذ تعليماته، مع فرض رقابة صارمة عليهم ومنعهم من المشاركة أو التعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى تركّز السيطرة الكاملة في يد القائد (Bwaylya, 2023:184). كما يتّخذ القائد قراراته بشكل فردي دون التشاور مع المرؤوسين أو قبول مقترحاتهم، ويُحدد سياسة العمل وطبيعته دون أي مشاركة جماعية، ويُلاحظ أن هذا النمط غالباً ما يتّبع أسلوب التهديد والعقاب مستنداً إلى سلطته الرسمية كأداة لفرض الانضباط وضمان الالتزام (Agarwal, 1982:226).
2. النمط الديمقراطي: يُعد هذا النمط القيادي قائماً على مبدأ المشاركة الفعّالة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، حيث لا يعتمد القائد على السلطة الرسمية فقط، بل يستمد سلطته من خلال بناء علاقات إنسانية إيجابية تُشكل أساساً للتعامل مع الآخرين (Bwaylya, 2023:185). ويمنح القائد المرؤوسين حرية التصرف والثقة الكاملة، مما يُشجع على الإبداع والتميّز في أداء المهام. كما يحرص على إشراف الفعّال والمستمر من أجل تعزيز الإنتاجية، معتمداً في ذلك على التأثير الإيجابي في الأفراد بدلاً من استخدام أساليب السيطرة التقليدية (Agarwal, 1982:226).
3. النمط التساهلي: في هذا النمط القيادي لا يستند القائد إلى سلطة رسمية، بل يُنظر إليه كرمز يمثل المنظمة وقيمها، حيث يمنح المرؤوسين حرية كاملة في اتخاذ القرارات وتحديد أساليب العمل بأنفسهم (Agarwal, 1982:226). ويتركّز اهتمام القائد بشكل أساسي على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة دون التدخل المباشر في تفاصيل العمل، مما يعكس ثقته العالية في قدرات الأفراد واستقلاليتهم (Bwaylya, 2023:186).

ثانياً: مفهوم الاستقامة التنظيمية

يُعد مفهوم الاستقامة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في توجيه سلوك الأفراد، ودعم العمل الجماعي، وتحسين العمليات التنظيمية ، فهو يمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يصف الأنماط السلوكية المقبولة اجتماعياً، ويُلزم الأفراد بتبني قيم مثل: الثقة، التعاطف، والنزاهة (Cameron et al., 2003:2). وتكتسب الاستقامة التنظيمية أهمية كبيرة في تعزيز الأداء الفردي والفعالية المنظمة، إذ تُعد سلوكاً قائماً على الفضيلة يمتد ليشمل بناء علاقات اجتماعية داخل المنظمة تُعرف برأس المال الاجتماعي، والتي تسهم بدورها في تحسين حياة المنظمة وأصحاب المصلحة وتشجع الموظفين على دعم المنظمة، خاصة في أوقات الأزمات (Lilius et al., 2008:194). وقد عُرِفَت الاستقامة التنظيمية بعدة طرق، حيث يرى (Weir, 2011:39) أنها تمثل التصرفات الإيجابية التي تساهم في خلق بيئة عمل جيدة. في حين عرفها (Schaufeli, et al, 2002: 71) بأنها المبادئ والمعايير الأخلاقية التي توجه الأداء الفعّال للموظف داخل المنظمة. من جهة أخرى عرفها (Nikandrou & Tsachouridi :1825,2015) بأنها السلوكيات المتكررة التي تدعم العمليات والممارسات داخل بيئة العمل، وتعكس قدرة المنظمة على ترسيخ السلوكيات الإيجابية على المستويين الفردي والجماعي. أما (Abedi et al, 2014: 119) فقد أشاروا إلى أن الاستقامة التنظيمية تُعد من القيم الجوهرية التي يجب أن يتحلّى بها القادة، وتستلزم من الأفراد التحلي بالعدل، والاحترام المتبادل، باعتبارها سلوكيات ضرورية لتحقيق النجاح المستدام، ومصدراً للفخر والانتماء داخل المنظمة، مما يوجب استمرارها جيلاً بعد جيل.

أبعاد الاستقامة التنظيمية

يمكن توضيح أبعاد للاستقامة التنظيمية من خلال الاتي:

1. النزاهة التنظيمية Organizational Integrity

تُعد النزاهة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والمهمة في بيئة الأعمال المعاصرة، لما لها من دور أساسي في الحفاظ على سمعة المنظمة وتعزيز مستوى الثقة بينها وبين المستثمرين (Uysal, 2021: 39). ويتطلب تحقيق النزاهة توافر مجموعة من الخصائص السلوكية والاستراتيجيات التي تعزز من الممارسات الأخلاقية على مستوى الأفراد والمنظمات، إذ تُسهم هذه الممارسات في بناء منظمات تتمتع بوعي عالٍ بالقيم الأخلاقية، وتوظف هذه القيم في توجيه قراراتها الإدارية، مع التركيز على تحقيق الاستقرار المؤسسي ودعم جهود التغيير الإيجابي (Rego et al., 2010: 217).

2. التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism

القدرة النفسية هي دافع داخلي يحفز العمليات الذاتية لدى الأفراد، مما يساهم في تعزيز أدائهم الوظيفي (Shahld, 2020: 37). كما تمثل هذه القدرة سمة شخصية وتنظيمية تمكن الموظف من تحقيق النجاح رغم الصعوبات، وتساعده على الاستمرار في العمل داخل المنظمة مع شعور قوي بالقدرة على التعامل مع الأزمات فور وقوعها .

3. الثقة التنظيمية Organizational Trust

يدرك الفرد الدعم الذي يتلقاه داخل المنظمة، ويتمثل ذلك في إشباع حاجاته ورغباته، وهذا الإدراك يظهر من خلال جوانب المنظمة المختلفة بالمقابل، يدرك القائد مسؤولياته وواجباته اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (Uysal, 2021:39). ولكي تكتسب المنظمة سمعة طيبة وتتمكن من التعاون مع الآخرين والاحتفاظ بالموظفين المتميزين، يجب أن تبني ثقة عالية بين الأفراد ذوي المهارات والخبرات، وفهم الركيزة الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على مخرجات العمل داخل

المنظمة. وهذه الثقة تنشأ من إيمان الأفراد والقائد بأهداف المنظمة وقراراتها، وتتأسس على النية الصادقة والسلوك الإيجابي بين الطرفين (Rego et al (2010: 218).

4. التسامح التنظيمي Organizational Forgiveness

التسامح يعني قبول الاعتذار وهو عملية تتطلب شجاعة شخصية، حيث يتميز بزيادة في المشاعر الإيجابية وتقليل الدافع للانتقام من الآخر (Shahld, 2020:37). كما يُعتبر التسامح ظاهرة ترتبط بالعدالة، حيث يساهم في تقليل الأخطاء داخل المنظمات ومنع تتابع الأحداث السلبية الناتجة عن التفاعلات بين الأفراد (Rego et al., 2010: 218).

أهمية الاستقامة التنظيمية

يمكن توضيح أهمية الاستقامة التنظيمية بالاتي :

1. تعمل الاستقامة التنظيمية على تشجيع الأفراد على الاستمرار في العمل بجد نحو تحقيق الأهداف الصعبة، مما يفتح الطريق أمام نجاح المنظمة ويقلل من وقوع الأخطاء، كما تعزز الثقة بين الموظفين وتدعم التزامهم (Barclay et al. , 2012 : 332).
2. تؤثر الاستقامة التنظيمية بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي عبر تعزيز الإبداع وتقليل معدل دوران الموظفين وتحسين جودة العمل. كما تلعب دورًا مهمًا في تسهيل استيعاب الابتكارات داخل مكان العمل مما يؤدي إلى زيادة مستوى الربحية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الاستقامة في تعزيز ابتكارات الموظفين وتوسيع رأس المال الاجتماعي من خلال الأداء المتميز، مما يخلق بيئة تحفز على الإبداع والتطوير المستمر (Ugwu,2012 : 191).
3. تمتاز المنظمات التي تتسم بالاستقامة بمشاركتهما الفعالة في المسؤولية الاجتماعية، من خلال تبنيها لبرامج صديقة للبيئة تساهم في حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة (Ugwu,2012 : 191).
4. تُعتبر المصداقية في التعامل مع العملاء وجودة الخدمات المقدمة لهم من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز ولائهم للمنظمة، حيث تخلق هذه العوامل بيئة من الثقة والرضا تشجع العملاء على الاستمرار في التعامل معها (Barclay et al. , 2012 : 332).
5. تعمل الاستقامة التنظيمية على تعزيز أخلاقيات العمل من خلال ترسيخ الثقة، مما يساهم في تحقيق أقصى قدر من المنافع الفردية والمجتمعية، ويعزز شعور الأفراد بالاحترام الذاتي والاستقلالية. هذا بدوره يسهل عملية التفكير الأخلاقي واتخاذ القرارات الصائبة داخل المنظمة (Ugwu,2012 : 191).

المبحث الثالث : وصف المتغيرات

أولاً: الاستقامة التنظيمية

توضح النتائج الإحصائية في الجدول أدناه من الأوساط الحسابية والانحرافات معيارية للمتغيرات التي تمثل عبارات خاصة بالاستقامة التنظيمية ، تم قياس هذا المتغير بثمان فقرات وحصلت الفقرة (تقف ادارة كليتنا بقوة ضد كافة اشكال التمييز والتنوع) على اعلى وسط حسابي بمقدار (3.65) وانحراف معياري (1.14) ، وهذا يدل على وجود اتفاق إيجابي لهذه الفقرة. في حين (تتسم كليتنا ادارة بالثبات ويمكن الاعتماد عليها) حصلت على الوسط الحسابي (3.55) ، وهذا يمثل اتفاق العينة حول شفافية الإدارة مع تباين في اراء العينة حول الانحراف المعياري البالغ (1.12) . كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة (يتم تقييم الاداء في كليتنا بشكل شفاف ووفق اليات مدروسة وواضحة) (3.45) يمثل اتفاق جيد على عدالة تقييم الأداء ، اما الانحراف المعياري (1.15) فيبين اختلاف نسبي في وجهات نظر العينة المبحوثة حول

وضوح التقييم . أما فيما يخص الفقرة والمتمثلة ب (تتسم ادارة كليتنا بروح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة وتنظر الى الجانب المشرق منها) فكان الوسط حسابي (3.7) ، وتمثل الى اتفاق جيد لعينة الدراسة حول وجود روح التعاون ، اما فيما يخص الانحراف المعياري البالغ (1.18) يبين تفاوت في تقييم افراد العينة لهذه الفقرة . في حين كان الوسط الحسابي (3.6) والانحراف المعياري (1.1) تجاه الفقرة والمتمثلة ب (الصدق و الامانة هي السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في كليتنا) حيث تبين ان اغلب المبحوثين يرون الصدق والأمانة متوفرة بين العاملين .وحصلت فقرة (تتسامح ادارة كليتنا مع الاخطاء إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء) على الوسط الحسابي (3.5) يدل على وجود تسامح للإدارة والانحراف المعياري (1.1) أي وجود اختلاف محدود للعينة .اما فيما يتعلق الفقرة (تضع ادارة كليتنا سياسات واضحة يمكن الوثوق بها) على الوسط حسابي (3.3) ، أي ان السياسات تكون واضحة الى حد ما مع وجود اختلاف محدد للانحراف المعياري البالغ (1.08) . وكانت مرتبة الأخيرة للفقرة (تستخدم ادارة كليتنا استراتيجية تكيفية لحل المشكلات وبطريقة عقلانية) بلغ الوسط الحسابي (3.2) وهذا يدل على فعالية الاستراتيجيات حول حل المشكلات المقبولة والانحراف المعياري (1.05) يمثل تباين نسبي ومحدود.

الجدول (1) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستقامة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الصدق والامانة هي السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في كليتنا	3.6	1.1
2	يتم تقييم الاداء في كليتنا بشكل شفاف ووفق اليات مدروسة وواضحة	3.45	1.15
3	تستخدم ادارة كليتنا استراتيجية تكيفية لحل المشكلات وبطريقة عقلانية	3.2	1.05
4	تتسم ادارة كليتنا بروح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة ، وتنظر الى الجانب المشرق منها	3.7	1.18
5	تتسم ادارة كليتنا بالثبات ويمكن الاعتماد عليها	3.55	1.12
6	تضع ادارة كليتنا سياسات واضحة يمكن الوثوق بها	3.3	1.08
7	تقف ادارة كليتنا وبقوة ضد كافة اشكال التمييز والتنوع	3.65	1.14
8	تتسامح ادارة كليتنا مع الاخطاء إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء	3.5	1.1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.49	1.11

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام Jasp

ثانيا : السلوك القيادي

بينت نتائج التحليل الاحصائي ان الفقرة (السلوك العام للقائد متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر) حصلت على أعلى نسبة في السلوك القيادي بمتوسط حسابي بمقدار (3.45) وهذا يمثل تقلب نسبي في سلوك القائد وهناك تباين قليل في انحراف معياري (1.12) . اما الفقرة (لا يتدخل القائد بمشكلات العمل الا في حالات الازمة الشديدة) حصلت على وسط حسابي (3.35) يمثل ان القائد يتبع أسلوب التدخل فقط عند الضرورة وانحراف يعكس اختلاف محدد من وجهات النظر البالغ (1.14) . اما الفقرة (عندما لا تسير الامور حسبما يريد رئيسي يخبرنا بذلك ويسجل

ملاحظاته) حصلت وسط حسابي بمقدار (3.25) ان القائد هنا يقوم بإعطاء ملاحظاته عند حدوث مشكلات في سير العمل مع انحراف بالغ (1.15). اما (يطلب القائد تقديم الاقتراحات والافكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة) حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي (3.15) حيث يشارك العاملين في تقديم مقترحات اما الانحراف يبين التباين بأراء العينة والبالغ (1.22). الفقرة (يستخدم القائد السلطات المخولة اليه لمساعدتنا على التطور) فأن الوسط الحسابي بلغ (3.5) هذا يمثل ان القائد يوظف صلاحياته لدعم التطور مع انحراف متباين للعينة المبحوثة والبالغ (1.16). اما الفقرة (عندما لا تسير الامور حسبما يريد القائد يضع خطة جديدة ويلزمنا بها) حصلت وسط حسابي بقيمة (3.4) هذا يدل على ان القائد يلجأ التخطيط بديلة عندما يتطلب الامر اما الانحراف بين تباين ملحوظ لتقييم أداء العينة والبالغ (1.18). فيما يتعلق بالفقرة (يدعو القائد لأجتماع ليستمع لنصائحنا عندما تسير الامور بالاتجاه الخاطئ) فقد بلغ الوسط الحسابي (3.3) فيمثل لجوء القائد الى التشاور عند حدوث مشكلات في حين الانحراف المعياري (1.1) متمثل بتقارب نسبي للعينة المبحوثة. (يحتفظ القائد بسلطة اتخاذ القرار في دائرته) حصلت على وسط حسابي بقيمة (3.1) القائد هنا يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار داخل منظمته أي النمط السائد هنا نمط قيادي يتسم بالمركزية وانحراف (1.12) الذي يبين التباين النسبي.

الجدول (2) يتعلق بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير السلوك القيادي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يحتفظ القائد بسلطة اتخاذ القرار في دائرته	3.1	1.2
2	عندما لا تسير الامور حسبما يريد رئيسي يخبرنا بذلك ويسجل ملاحظاته	3.25	1.15
3	عندما لا تسير الامور حسبما يريد القائد يضع خطة جديدة ويلزمنا بها	3.4	1.18
4	يطلب القائد تقديم الاقتراحات والافكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة	3.15	1.22
5	يدعو القائد لأجتماع ليستمع لنصائحنا عندما تسير الامور بالاتجاه الخاطئ	3.3	1.1
6	يستخدم القائد السلطات المخولة اليه لمساعدتنا على التطور	3.5	1.16
7	لا يتدخل القائد بمشكلات العمل الا في حالات الازمة الشديدة	3.35	1.14
8	السلوك العام للقائد متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	3.45	1.12
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.31	1.16

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام Jasp

الجدول (3) تحليل الارتباط بين السلوك القيادي في الاستقامة التنظيمية

المتغيرات	حجم العينة	مستوى الدلالة	R معامل الارتباط	Sig	نوع العلاقة
السلوك القيادي والاستقامة التنظيمية	50	0.05	0.59	0.000	طردية

تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المعتمد والمتغير المستقل ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.59$) وهي تمثل علاقة متوسطة بينهما أما قيمة الدلالة الاحصائية بلغت (0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة المعتمد عليها والبالغة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بينهما أي يشير ذلك إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير وارتباط بين أنماط السلوك القيادي بأبعادها مجتمعة والاستقامة التنظيمية.

الارتباط حسب الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والاستقامة التنظيمية، مما يدل على أن زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ، والتي تسهم في تعزيز القيم الأخلاقية والشفافية داخل المنظمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة إلى متوسطة بين النمط الأوتوقراطي والاستقامة التنظيمية، مما يشير إلى أن الاعتماد الزائد على المركزية قد يحد من تعزيز الاستقامة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين النمط التشاركي والاستقامة التنظيمية، هذا يعكس أهمية التعاون والعمل الجماعي في دعم النزاهة والعدالة التنظيمية.

الجدول (4) تحليل الانحدار للسلوك القيادي في الاستقامة التنظيمية

المتغيرات	R	حجم العينة	R ²	Beta	معامل الارتباط R	Sig	T
السلوك القيادي والاستقامة التنظيمية	0.59	50	0.35	0.57	0.59	0.000	6.12

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر أنماط السلوك القيادي في الاستقامة التنظيمية.

- 1- الانحدار الكلي : أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط السلوك القيادي في الاستقامة التنظيمية اذ بلغ معامل التحديد (0.35) مما يشير أن التغير في أنماط السلوك القيادي يمثل نسبة جيدة من التغير في مستوى الاستقامة التنظيمية ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ، السلوك القيادي يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في ترسيخ القيم الأخلاقية والاستقامة داخل المنظمة، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية .

الجدول (5) يوضح اختبار الانحدار للفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	R	R2	Beta	Sig	T
النمط الديمقراطي	0.62	0.38	0.60	0.000	5.84
النمط الأوتوقراطي	0.41	0.17	0.39	0.003	3.18
النمط التشاركي	0.22	0.05	0.20	0.004	1.46

• النمط الديمقراطي: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في الاستقامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.62$) وهذا يمثل علاقة طردية بين المتغيرين وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.38$) وقيمة ($Beta=0.60$) ، وهذا يؤدي الى زيادة تطبيق النمط الديمقراطي في تعزيز الاستقامة التنظيمية ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى .

• النمط الأوتوقراطي: وجود أثر متوسط ذي دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي في الاستقامة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.41$) وهو يمثل علاقة طردية بين المتغيرين وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.17$) وقيمة ($Beta=0.39$) ، في حين بلغت ($T=3.18$) وقيمة الدلالة الإحصائية ($Sig=0.003$) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد مما يدل تعزيز الاستقامة التنظيمية وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية.

• النمط التشاركي: تظهر نتائج التحليل الى وجود تأثير ضعيف للنمط التشاركي في الاستقامة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.22$) ، وهذا يعكس علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.05$) وقيمة ($Beta=0.20$) وقيمة ($T=1.46$) . وعند ملاحظة قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig=0.004$) كانت قيمتها اقل من (0.05) الا ان الانخفاض الواضح في قيمة (T) ومعامل التحديد يشير الى تأثير ضعيف نسبياً عند مقارنة بالانماط الأخرى، وهذا يؤكد الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

يتضح من خلال تحليل الانحدار ان النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستقامة التنظيمية يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التشاركي الذي جاء بمستوى ضعيف ، وتشير النتائج الى تفاوت قدرة الأنماط القيادية على تفسير التغيرات في الاستقامة التنظيمية داخل الجامعة .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تشير نتائج الدراسة إلى أن الاستقامة التنظيمية تمثل أحد المقومات الجوهرية لنجاح المنظمات واستدامتها، حيث تبنى على بيئة داخلية يسودها الاحترام المتبادل والثقة والنزاهة والتسامح، وتنعكس هذه القيم من خلال السلوكيات الفردية والجماعية للعاملين.
2. تظهر النتائج أن سلوك التدريسيين في الجامعة لا يقتصر على نمط سلوكي قيادي واحد، بل يتمثل بتنوع في أنماطهم القيادية، حيث تختلف هذه الأنماط من قائد لآخر وبنسب متفاوتة، مما يعكس تعددية في أساليب القيادة تبعاً للظروف والسياقات التنظيمية المختلفة.
3. يساهم النمط القيادي و الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز الشفافية والثقة ، وهذا ينعكس على المؤسسات بشكل إيجابي من خلال كفاءة العمل وتحقيق الاهداف .

التوصيات

1. تنظيم برامج تدريبية للتدريسيين تركز على المهارات القيادية الحديثة من خلال دورات تدريبية وورش عمل تركز على متابعة التطورات التكنولوجية المستمرة ، والتعرف على الأساليب الحديثة المتجددة تساهم في تعزيز التواصل وبناء علاقات قوية بين التدريسيين والمرؤوسين ، ما يدعم بيئة عمل تعاونية ويزيد من كفاءة الأداء المنظمي.
2. إجراء دراسات مستقبلية توضح علاقة الارتباط بين كلا من السلوك القيادي والأداء المنظمي او الرضا الوظيفي .
3. العمل على تعزيز القيادة التشاركية من خلال اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وهذا يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتحسين الأداء المنظمي .

المصادر

Book

1. Agarwal,R., 1982,Organization and management ,New Delhi: MC Graw , pp226-227.
- 2.Cameron, K. S.,Dutton,J.E.,and Quinnm,R.E., (2003) , Organizational virtuousness and performance, Positive organizational scholarship, (pp . 48-65) San Francisco: Berrett-Koehler.
- 3.Yuki,Gary ,(2010), Leadership in organizations ,8th edition, pearson prentice Hall,USA.

articles

1. Abedi, S., Hoseyn E. & Nahid A. ,(2014),” the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: Islamic Azad university)", interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 5, No. 10, pp. 118-130.
- 2.Asmawi ,M.R.,(2017),The importance of leadership style in the university: Research Study at universitas Islam Syekh- Yusuf Tangerang, Indonesia, Mediterranean Journal of Social Sciences, 8(5) , 109 – 119.

- 3.AL – Khatib , F., & Ashour, M ., (2018) , The leadership styles practiced by the academic department heads at Jordan Yarmouk University of Science and Technology. the Islamic University Journal of Education and Psychological Studies ,26(6), 367-396.
4. Barclay, L.A. , Markel ,K. S. & Yugo,J. E., (2012), "Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities", Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 Iss: 4, pp. 330 – 346.
- 5.BrownmM .E & Trevino,L.K.M ,(2006) , "Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, 17(6), PP. 595–616.
- 6.Ho ,H.C., Y., HO,W.K.,Poon,K.,T.,Leung ,A,N.M.&Kwan ,J.L.Y. , (2023), Being virtuous together :A one year prospective study on organizational virtuousness, well being and organizational commitment . Applied Research in Quality of like , 18(1) , 521-542.
- 7.Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., (1993),” Patterns of aggressive behavior in created social climates” , The Journal of social psychology, 10(2),PP. 271-299.
- 8.Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008), " The contours And consequences of compassion at work" , Journal of Organizational Behavior, 29, 193-218 .
- 9.Marwan , Abdul Hamid, Zainuddin,(2016) , Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance Lecturer at Private University in the Province Of Aceh, Journal of Humanities and Social Science,Vol.21,Issue 4,pp33-45.
10. Malik, S.H.,(2013) , Relationship between Leader Behaviors and Employees; Job Satisfaction :Apath- Goal Approach, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol.7(1),209-222.
11. Nikandrou,I.&Tsachouridi,I.(2015) , " Towards better understanding of the buffering effects of organizational virtuousness perceptions on employee out comes Management Decision,53(8),pp1823-1842 .
12. Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. , (2010),” Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors” , Journal of Business Ethics, 93(2), pp .215-235.
- 13.Shahid, S., (2020), “ Positivity at the workplace: examining the relationships among leadership, employee psychological capital, organizational virtuousness, employee thriving and job Performance”, (Doctoral dissertation, RMIT University).
14. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B., (2002), " The measurement of engagement and burnout : a confirmative analytic approach", Journal of Happiness Studies, 3, pp. 71–92.
15. Simone S.D. &Franco M., (2023) ,” Leader Behaviour affecting Well- Being al Work “ , , Journal of Business and Social Science ,Vol. 14, No.5.
- 16.Tsachouridi ,I., Nikandrou, I, (2020), The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relation ship between organizational virtuousness preceptions and employee out come . Journal of business ethics , 166(3) ,535-551.

17.Ugwu, F.O., (2012), "Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement", Asian-Journal-of-Social-Sciences-Humanities 1 (3), PP188-198.

18 .Uysal, H. T. ,(2021) ,The mediation role of organizational justice in the effect of organizational virtuousness on work productivity. Journal of Research in Business, 6(1), pp: 26-53.

19. Ziapour A., Molavi S., Afsari D. (2015). A study of the relationship between organizational virtuousness and employee engagement. International Research Journal of Applied and Basic Sciences,N. 9, 1442-1447.

Thesis and Dissertation :

Weir ,L. (2011), " Virtue Ethics and Rational Disabilities:A Problem of Exclusion and the Need for Revised Standards ", Master Thesis , University Canada.

WWW.

Sashkin, M&Burke,w.w,Clark,K.E.&Clark,M.B.,1990,"Understanding and assessing organizational Leadership", in K.Clark& M.clarke (Eds) measures of leadership, west orange,N.J: Leadership Library of America.

https://books.google.com/books/about/Measures_of_Leadership.html?id=ssQkAQAA-MAAJ&utm_source=chatgpt.com.