



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

**تشخيص وقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية في بعض
كليات جامعة الموصل : دراسة استطلاعية لآراء عينة
من التدريسيين.**

اشجان قحطان عدنان

بحث الدبلوم العالي

في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد

د. آلاء عبد الموجود العاني

**تشخيص وقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية في بعض
كليات جامعة الموصل : دراسة استطلاعية لأراء عينة
من التدريسيين.**

اشجان قحطان عدنان

رسالة قُدمت إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل

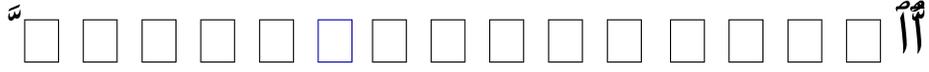
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي

في إدارة الاعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد

د. الاء عبدال موجود العاني



سورة المجادلة: (الآية: ١١)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة تشخيص وقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية في بعض كليات جامعة الموصل : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين. قد جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال .

التوقيع:

الاسم :

التاريخ: / / 2022

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة تشخيص وقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية في بعض كليات جامعة الموصل : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين. قد قمت بمراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / 2022

توصية مقرر الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي والعلمي، أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / 2022

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي والمقوم والعلمي، أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / 2022

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقييم والمناقشة قد أطلعنا على هذه الرسالة الموسومة تشخيص وقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية في بعض كليات جامعة الموصل : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين. وناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ (/ / 2022) وإنها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال .

التوقيع
عضو لجنة المناقشة
(عضوا)

التوقيع
رئيس لجنة المناقشة
(رئيسا)

التوقيع
عضو لجنة المناقشة(المشرف)
(عضواً ومشرفاً)

إقرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته () المنعقدة بتاريخ (/ / 2022) وقرر منحها شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال .

التوقيع
عميد الكلية
2022 / /

التوقيع
مقرر مجلس الكلية
2022 / /

الإهداء

إلى وطني الجريح وأرواح شهدائه الأبرار..... (العراق)

إلى اخوتي واخواتي الاعزاء

أهدي إليهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي واتقدم بالشكر
للدكتور الأستاذ المساعد الاء عبد الموجود العاني التي أشرفت على هذا الدراسة
ووقفت معي واعانتني وارشدتني بتوجيهاتها ونصائحها حتى وصلت الدراسة إلى ما
هو عليه فجزاها الله عني كل خير وبارك فيها وجعله ذخراً للعلم والوطن.
وأتقدم بالشكر لأساتذتي الأعزاء في قسم إدارة الاعمال على ما قدموه لي طيلة مدة
دراستي في الجامعة.

لكم مني كل الشكر والتقدير

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى قياس وتشخيص أبعاد الاستقامة التنظيمية في جامعة الموصل وقد جرى تحديد الابعاد على وفق نموذج (Cameron, 2003) والمتمثلة بالتفاؤل التنظيمي، التعاطف التنظيمي، الثقة التنظيمية، والنزاهة التنظيمية، والمغفرة التنظيمية، وعلى هذا الأساس فقد تمحورت مشكلة الدراسة الحالية بعدد من التساؤلات أهمها: هل تتوافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث؟ وهل تتباين درجة توافرها في الميدان المبحوث؟ ما هو أكثر بُعد، و ما هو أقل بُعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية توافراً في الميدان المبحوث؟ ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وللإجابة عن التساؤلات المطروحة في مشكلتها فقد تم صياغة عدة فرضيات رئيسية وفرعية وتمت معالجتها وفق المنهج الوصفي، إذ تم اختيار جامعة الموصل كميدان للدراسة واختيرت الكليات الانسانية كمجتمع للدراسة أما العينة فقد تمثلت بالتدريسيين العاملين في تلك الكليات، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية من الميدان إذ وزعت (200) استبانة، واسترجع (167) منها بشكل صالح للتحليل، كما وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل البيانات ومعالجتها مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واستخرجت النتائج بالبرمجة الحاسوبية (SPSS.V.23) وكان من اهم النتائج التي تم التوصل اليها توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في جامعة الموصل مما يفسر لنا وجود اهتمام عام بالاستقامة التنظيمية من قبل التدريسيين في الكليات المبحوثة، وهذا يعني أن طبيعة العمل فيها مبني على نشر الأخلاق والفضائل بين اعضائها. وقد كان أكثر بعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية يشعر به التدريسيين في الكليات المبحوثة هو الثقة التنظيمية، أما التفاؤل التنظيمي فقد كان بعداً معبراً عن شعور التدريسيين المبحوثين بالاستقامة التنظيمية ولكنه نال المرتبة الأخيرة قياساً بالأبعاد الأخرى .

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، المغفرة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب-ج	ثبت المحتويات
د	ثبت الجداول
د	ثبت الأشكال
2-1	المقدمة
الفصل الأول الدراسات السابقة و منهجية الدراسة	
8-4	المبحث الأول دراسات سابقة
15-9	المبحث الثاني منهجية الدراسة
9	أولاً: مشكلة الدراسة
10	ثانياً: أهمية الدراسة
10	ثالثاً: أهداف الدراسة
11	رابعاً: فرضيات الدراسة
11	خامساً: حدود الدراسة
11	سادساً: منهج الدراسة
12	سابعاً: أساليب جمع البيانات وتحليلها
13	ثامناً: اختبارات الاستبانة
15-14	تاسعاً: التعريفات الإجرائية
الفصل الثاني الاطار النظري	
25-17	المبحث الأول الاستقامة التنظيمية
18-17	أولاً: مفهوم الاستقامة التنظيمية
21-19	ثانياً: أهمية الاستقامة التنظيمية
22	ثالثاً: فوائد الاستقامة التنظيمية
23	رابعاً: خصائص الاستقامة التنظيمية
25-24	خامساً: معوقات الاستقامة التنظيمية

35-26	المبحث الثاني أبعاد الاستقامة التنظيمية
27-26	أولاً: التفاؤل التنظيمي
29-28	ثانياً: التعاطف التنظيمي
31-30	ثالثاً: الثقة التنظيمية
33-32	رابعاً : النزاهة التنظيمية
35-34	خامساً: المغفرة التنظيمية
الفصل الثالث الاطار العملي	
38-37	المبحث الأول وصف مجتمع الدراسة
37	أولاً: كلية الآداب
37	ثانياً: كلية التربية للعلوم الانسانية
37	ثالثاً: كلية الفنون الجميلة
46-39	المبحث الثاني وصف وتشخيص متغير الدراسة وأبعادها
38	أولاً: وصف وتشخيص التفاؤل التنظيمي
39	ثانياً: وصف وتشخيص التعاطف التنظيمي
40	ثالثاً: وصف وتشخيص الثقة التنظيمية
41	رابعاً: وصف وتشخيص النزاهة التنظيمية
42	خامساً: وصف وتشخيص المغفرة التنظيمية
الفصل الرابع الاطار الاستنتاجي	
49-48	المبحث الأول الاستنتاجات
51-50	المبحث الثاني المقترحات
60-52	المصادر و المراجع

ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7-4	بعض الدراسات السابقة لمتغير الدراسة	1
12	متضمنات استمارة الاستبيان والمصادر المعتمدة للقياس	2
14	قيم كرونباخ الفا لأبعاد الدراسة	3
18	مفهوم الاستقامة التنظيمية	4
40	المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعد التفاؤل التنظيمي	5
41	المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعد التعاطف التنظيمي	6
42	المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعد الثقة التنظيمية	7
43	المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعد النزاهة التنظيمية	8
44	المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعد المغفرة التنظيمية	9
45	المؤشرات الاحصائية لأبعاد الاستقامة التنظيمية	10
46	مقياس مستوى الاهتمام بالاستقامة التنظيمية	11

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أهمية الاستقامة التنظيمية	1

ثبت الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
1-11	استمارة الاستبانة	1

المقدمة

يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية من المفاهيم المهمة في علم النفس الاجتماعي التي يمكن تضمينها في سلوكيات الافراد والمنظمات اذ حظي بكثير من الدراسة والاهتمام من قبل باحثي ومنظري حقل السلوك التنظيمي, ونظرية المنظمة ،وقد أشارت الدراسات التي تناولت مفهوم الاستقامة التنظيمية الى انها إحياء لتقاليد الأخلاق الإدارية والسلوك القائم على الفضيلة الذي يمتد إلى العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ، والتي يطلق عليها رأس المال الاجتماعي ، علاوة على ذلك فإنها تعمل على تحسين حياة أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة ، وتزيد من الكفاءة التنظيمية ، وتشجع العاملين على الاستعداد لتدعيم المنظمة وقت الأزمات (Nikandrou and Tsachouridi ، 2015) ، وقد تناولت العديد من البحوث النظرية والتجريبية منذ عام 2003م موضوع الاستقامة التنظيمية بالبحث والدراسة (Cameron ، 2003) فقد حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية بالكثير من الدراسة والاهتمام لما له من تأثيرات ايجابية على الصحة النفسية و الذهنية والبدنية و حتى الاجتماعية للعاملين ، فضلا عن انه يسهم في تحسين الاداء بشكل كبير و ازدياد الرضا الوظيفي و الانتماء لبيئة العمل و الالتزام و الاستقرار في المنظمة ، إذ أن غياب الاستقامة التنظيمية في العمل سوف يؤدي الى ظهور آثار سلبية على المستوى الفردي و الاجتماعي والتنظيمي مثل الاستنزاف الشعوري للأفراد وعدم تماسك الجماعات في المنظمة وغياب الموضوعية والشفافية وعدم العدالة التنظيمية ، وعليه فان الاستقامة التنظيمية تشكل احد الأمور الاساسية التي يجب على المديرين والمنظمات تحقيقها وتهيئة بيئة العمل التي تسهم في رفع مستواها قدر الإمكان عليها وصولاً إلى تحقيق أفضل لأداء الأفراد والجماعات والمنظمة وبما يحقق الأهداف التنظيمية المخطط لها.

تمحورت هيكلية الرسالة في أربعة فصول أساسية ، إذ استعرض الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة وتضمن مبحثين استهل المبحث الأول بتقديم بعض الجهود الفكرية السابقة عن الاستقامة التنظيمية، إما المبحث الثاني فقد تضمن عرضاً لمنهجية الدراسة وفق مضامينها المتسلسلة علمياً، واستعرض الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة وسعت الباحثة في المبحث الأول منه إلى تقديم مدخل عن مفهوم الاستقامة التنظيمية وبعض المحاور المرتبطة بها ، أما المبحث الثاني فقد اختص بعرض أبعاد الاستقامة التنظيمية ، في حين أختص الفصل الثالث من الدراسة في استعراض الجانب العملي متكوناً من مبحثين ،عرض المبحث الأول وصف

لمجتمع الدراسة أما المبحث الثاني فقد احتوى وصف وتشخيص لمتغيرات الدراسة ، وأخيراً فقد خصت الباحثة الفصل الرابع من الدراسة لعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي صيغت في ضوء الاستنتاجات ، فضلاً عن تقديم المقترحات لدراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تستلزم الاطر الفكرية للبحث العلمي الاستناد إلى الجهود المعرفية السابقة التي تتأصل منها متغيرات البحوث وأبعادها، فضلاً عن تقديم تأطير منهجي يعرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والفرضيات التي تتبناها، وما استخدمتها الدراسة من أدوات واساليب علمية لجمع وتحليل بيانات الدراسة الأولية والثانوية، وعليه تضمن الفصل المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الأول

الدراسات السابقة

تعد الاستقامة التنظيمية من المتغيرات الحديثة في المجال التنظيمي، ويلاحظ قلة نسبية في الدراسات والبحوث التي اهتمت بدراستها وخاصة في البيئة العراقية ، وبالرغم من ذلك إلا أنه توجد دراسات تنوعت بين الاجنبية والعربية وتمكنت الباحثة من أن تجمع بعضاً منها، وكما موضح بالجدول (1) الآتي:

الجدول (1)

بعض الدراسات السابقة عن الاستقامة التنظيمية

أولاً : دراسة الحسناوي و أبو شكير 2020	
توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة.	عنوان الدراسة
تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الاستقامة التنظيمية والاستنزاف الشعوري للعاملين.	هدف الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة ببعض المدارس الاهلية في محافظة كربلاء أما العينة فتمثلت بـ (210) فرد من الملاكات التدريسية.	مجتمع الدراسة وعينتها
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
استمارة الاستبانة	أداة الدراسة
ان الاستقامة التنظيمية دوراً فاعلاً في الحد من الاستنزاف الشعوري للملاكات التدريسية من المدارس المبحوثة.	اهم الاستنتاجات
ثانياً : دراسة رسن و كعيد ، 2021	
دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة :دراسة استطلاعية لآراء الاطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان.	عنوان الدراسة
قياس دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.	هدف الدراسة
طبقت الدراسة في مستشفى الصدر/ميسان على عينة شملت (127) طبيباً.	مجتمع الدراسة وعينتها
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة

أداة الدراسة	استخدم أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات
اهم الاستنتاجات	هو وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين متغيرات الدراسة
ثالثاً: دراسة التيمي ، 2015	
عنوان الدراسة	(تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين)
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وبناء قيمة عليا للعاملين على وفق آراء عينة من الأفراد العاملين في العتبة العباسية المقدسة في كربلاء المقدسة.
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة بالعتبة العباسية المقدسة ، أما عينتها فقد كانت (٤٠٠) استبانة على عينة عشوائية من العاملين فيها.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة مباشرة للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين، إضافة إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين من خلال الاستقامة التنظيمية.
رابعاً: دراسة الشيباوي ، 2017	
عنوان الدراسة	الاستقامة التنظيمية: منظور معاصر لتقليل سلوك العمل المنحرف، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية
هدف الدراسة	التحري عن دور الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاول، الثقة، التعاطف، النزاهة، المغفرة) في تقليل سلوك العمل المنحرف.
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة بمصنع نسيج الدوائية وتكونت العينة من مجموعة من موظفيه بلغ عددهم (107) موظفاً.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة
اهم الاستنتاجات	ان الاستقامة التنظيمية لها تأثير معنوي في التقليل من سلوك العمل المنحرف السلبي.
خامساً: دراسة الصراف ، 2019	
عنوان الدراسة	توظيف نتائج تقييم اداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية

هدف الدراسة	دراسة كيفية توظيف تقييم الأداء في تحقيق الاستقامة التنظيمية ومد تأثير تقييم الاداء على تحقيق الاستقامة التنظيمية
مجتمع الدراسة وعينتها	مجتمع الدراسة تمثل بالمعهد التقني في الموصل ، أما العينة تمثلت بـ (30) فرداً من أعضاء الكادر التدريس فيه.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة
اهم الاستنتاجات	توجد علاقتي ارتباط وتأثير معنويتين بين تقييم الاداء والاستقامة التنظيمية .

سادساً: دراسة أبو شكير، 2019

عنوان الدراسة	(الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري) بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة
هدف الدراسة	تحديد دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل في تعزيز تأثير اخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة بمنظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة ، أما عينتها فقد تم توزيع (٢١٠) استبانة على الملاكات التدريسية في المدارس المعنية بالبحث .
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة
اهم الاستنتاجات	ان متغير الاستقامة التنظيمية يحسن و يدعم اخلاقيات العمل التي تعتمدها ادارات المدارس فعليا في تقليل مستوى الاستنزاف الشعوري لملاكتها.

سابعاً: دراسة Slattengren, 2020

عنوان الدراسة	Integrity: Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness in a Research University Setting. النزاهة المؤسسية: تصورات الشرعية التنظيمية والاستقامة التنظيمية في جامعة بحثية.
هدف الدراسة	تحسين مستوى إدارة المشكلات من خلال استكشاف العوامل الخارجية والخصائص التنظيمية الداخلية التي تشكل الاستقامة التنظيمية في إحدى

الجامعات الدراسية.	
تمثل مجتمع الدراسة بجامعة بحثية عامة وشملت العينة القيادات والهيئات التدريسية في الكليتين ، إحداهما تمثل تخصصنا بحثيا تطبيقيا والأخرى تخصص علمي أساسي.	مجتمع الدراسة وعينتها
المنهج النوعي.	منهج الدراسة
المقابلة	أداة الدراسة
إن فضائل الزمالة، والنزاهة والانفتاح والثقة هي خصائص طموحة لبيئة بحثية مرغوبة، ويمكن للمنظمات تعزيز هذه الخصائص أو إعاقتها من خلال إجراءات رسمية وغير رسمية.	اهم الاستنتاجات

ثامناً : دراسة Delam ,et al , 2019

The Relationship between Spiritual Well-being and Organizational Virtuousness with Performance of Secondary School Teachers in Bandar Lengeh City.	عنوان الدراسة
العلاقة بين الرفاه الروحي والاستقامة التنظيمية مع أداء معلمي المرحلة الثانوية بمدينة بندر لنجة.	
اختبار العلاقة بين الرفاه الروحي والاستقامة التنظيمية في أداء معلمي المدارس الثانوية في بندر لنجة ، في إيران.	هدف الدراسة
جميع معلمي المرحلة الثانوية في مدينة بندر لنجة . وقد تكونت العينة من (127) فردا.	مجتمع الدراسة وعينتها
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
استمارة الاستبانة	أداة الدراسة
وجود علاقة إيجابية إحصائية بين الرفاهية الروحية وأبعادها (العلاقة مع الله ، والعلاقة الذاتية ، والعلاقة مع الآخرين ، والعلاقة مع الطبيعة) مع أداء معلمي المرحلة الثانوية. كما كانت هناك علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية وأبعادها (التفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح) مع أداء معلمي المرحلة الثانوية.	اهم الاستنتاجات

ثالثاً: واقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أجريت الدراسات التي تم اختيارها لعرضها في الدراسات السابقة في المدة (2010-2020)، وشملت هذه الدراسات محاور عديدة من الدراسة الحالية و من استعراض الدراسات السابقة فإنه يمكن توضيح مجالات الافادة منها وتحديد نقاط التشابه معها وما يميزها عنها.

أولاً: مجالات الافادة من الدراسات السابقة

- 1- جاءت الدراسة الحالية مكتملة لما تم طرحه في الدراسات السابقة في موضوع الاستقامة التنظيمية وهذا ما شجع الباحثة ودفعها إلى دراسة الموضوع وطرح مضامينه الفكرية ، إذ اسهمت تلك الدراسات في تعزيز الاطار المفاهيمي للدراسة الحالية من خلال التعرف على العديد من المصادر البحثية بالشكل الذي ادى الى تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية.
- 2- إيجاد التوجهات لدى الباحثة بشأن معالجته موضوع الدراسة ضمن نطاق البيئة العراقية.
- 3- بلورة تصور فكري لدى الباحثة بشأن آلية اختيار أبعاد الاستقامة التنظيمية وبالشكل الذي يوفر امكانية توظيفها في هذه الدراسة من خلال اعتماد نموذج (Cameron et al 2004) الذي حدد أبعاد الاستقامة التنظيمية ب(التفاؤل التنظيمي، المغفرة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) ، وعليه تم اختيار الفقرات الواردة في الاستبانة اعتماداً على الدراسات التي استخدمت هذا النموذج.

ثانياً: تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

- 1- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، قد تبين للباحثة ان الدراسة الحالية تتشابه مع تلك الدراسات من حيث اعتمادها على نموذج (Cameron et al 2004) في قياس الاستقامة التنظيمية.
 - 2- اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة ثم تحليلها.
 - 3- تبين ان الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات الأولية من الميدان في أغلب الدراسات السابقة وكذلك الحال بالنسبة للدراسة الحالية.
- وتميزت دراستنا الحالية بميدان التطبيق اذ لم يتم تطبيق موضوع الاستقامة التنظيمية في جامعة الموصل فيما سبق .

المبحث الثاني منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد جامعة الموصل أحد أهم الصروح الحضارية الحيوية في المجتمع الموصلية بخاصة والعراقي عامة تعمل ضمن القطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، وهي مسؤولة عن استقطاب مخرجات وزارة التربية لتنتقل هذه المخرجات في رحلاتها الدراسية التي تمتد من اربعة الى ستة سنوات ، لذا فان عملها يعد مفصلي في المجتمع، فالجامعة يقع على عاتقها تهيئة الطلبة لسوق العمل في كافة التخصصات الإنسانية والاجتماعية والعلمية ،فالمهندس والطبيب والزراعي والاداري والفني والتربوي وغيرهم من الاخصائيين هم مخرجات الجامعة التي تعمر بانيان البلد وتحرك اقتصاده وتبني مجتمعه وتدير مؤسساته وتضبط أمنه وتحكم وفق قوانينه وتدرس أجياله وتغرز معالم الابداع لدى أفرادها عبر الأسس العلمية التي أطرها رواد العلم والمعرفة في الدراسات العلمية ، لذا فان استقامة هذه الجامعة يعد أمراً مرهوناً بأخلاقيات وسمات من يعمل فيها، فبناء المجتمع يقع في جانب كبير منه على اسانذة الجامعة واذا كان الاستاذ يمتلك الاخلاق الفاضلة فان هذه الفضيلة سوف تؤسس لبناء جامعة فضيلة تتمتع باستقامة تنظيمية وتسهم في تقوية المجتمع وتحقيق استقامته ، إذ تعد الاستقامة التنظيمية توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الايجابية او الفاضلة لغرض تحقيق زيادة واضحة في استقرار المنظمات أثناء التنافس في بيئة تمتاز بحركية مستمرة في عواملها. لذا تعد الاستقامة من الموضوعات التي باتت تشكل تحدياً حقيقياً أمام الجامعة و يجب الاهتمام بها والعمل على تعزيز أبعادها في كافة مفاصل العمل فيها ، من هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بإثارة التساؤلات الدراسية الآتية:

1. هل تتوافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث ؟
يتفرع من هذه المشكلة مشكلات فرعية تتمثل بـ:
 - هل يشعر الأفراد المبحوثين بالنفاؤل التنظيمي في الميدان المبحوث؟
 - هل يشعر الأفراد المبحوثين بالتعاطف التنظيمي في الميدان المبحوث؟
 - هل يمتلك الأفراد المبحوثين سمة الثقة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
 - هل يشعر الأفراد المبحوثين بالنزاهة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
 - هل يمتلك الأفراد المبحوثين سمة المغفرة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
2. هل تتباين أبعاد الاستقامة التنظيمية من حيث توافرها في الميدان المبحوث ؟
3. ما هو مستوى الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

1. نظرياً تستمد الدراسة أهميتها من قيمة المتغير وقيمة أبعاده التي يتناولها، إذ تُعدّ الاستقامة التنظيمية من الموضوعات المعاصرة في الفكر الإداري، فقد شغلت اهتمام الكثير من الباحثين نظراً لارتباطها المباشر بالعديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية والتي تصب في نهايتها في تحسين معدلات الأداء الفردي الوظيفي والتنظيمي، فعندما يتحلى الأفراد العاملون بأخلاقيات العمل الفاضلة فإن هذا سوف ينعكس في تكوين ثقافة تنظيمية مستقيمة وملتزمة وذات طابع أخلاقي فاضل تؤدي في نهاية المطاف إلى تكوين منظمة مستقيمة وفاضلة.

2. ميدانياً تتبع أهمية الدراسة من أهمية ومكانة جامعة الموصل في المجتمع، إذ تُعدّ جامعة الموصل منهل عطاء يغذي المجتمع الموصل بكافة مؤسساته وأسواقه ومراكزه الثقافية والعلمية والاستشارية، فضلاً عن كونها ركيزة أساسية في بناء ثقافة المحافظة ومجتمعها المتكون من التخصصات الطبية والهندسية والعلمية والزراعية والأدبية والتربوية والإدارية.... الخ، وعليه فإن الاهتمام بتحقيق الاستقامة التنظيمية في هذا الصرح العملي في المدينة سيسهم في تحقيق الرضا والرفاهية لشرائح مختلفة من المجتمع وفي مقدمتهم التدريسيين وهذا سوف ينعكس على أدائهم الوظيفي من خلال زيادة اهتمامهم بما يقدمونه من خدمات تعليمية ليسهم الأمر في نهاية المطاف بتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة وبما يجعل منهم طاقة معرفية خصبة تسهم في بناء المجتمع.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تروم الدراسة الوصول إلى جملة أهداف تتمثل بالآتي:

1. تقديم إطار معرفي يشمل المضامين الفكرية الأساسية لموضوع الاستقامة التنظيمية.
2. قياس مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.
3. تشخيص مدى وجود كل بُعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.
4. بيان مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.
5. تحديد أكثر أبعاد الاستقامة التنظيمية توافراً في الميدان المبحوث.
6. تحديد أقل أبعاد الاستقامة التنظيمية وجوداً في الميدان المبحوث.

رابعاً: فرضيات الدراسة

سعيًا للتوصل إلى حلول للتساؤلات الدراسية المثارة في مشكلة الدراسة تم تبني الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يشعر الأفراد المبحوثين بالتفاؤل التنظيمي في الميدان المبحوث.
 2. لا يشعر الأفراد المبحوثين بالتعاطف التنظيمي في الميدان المبحوث.
 3. لا يمتلك الأفراد المبحوثين سمة الثقة التنظيمية في الميدان المبحوث.
 4. لا يشعر الأفراد المبحوثين بالنزاهة التنظيمي في الميدان المبحوث.
 5. لا يمتلك الأفراد المبحوثين سمة المغفرة التنظيمية في الميدان المبحوث.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتباين أبعاد الاستقامة التنظيمية من حيث توافرها في الميدان المبحوث.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: مستوى الاهتمام بالاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث منخفض نسبياً.

خامساً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في عدد من الكليات الانسانية في جامعة الموصل.
2. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة النظرية والتطبيقية والتي امتدت من (تشرين الثاني 2021 ولغاية نيسان 2022).
3. الحدود البشرية: تمثلت بالتدريسيين العاملين في الكليات الانسانية في جامعة الموصل(كلية الاداب ، كلية الفنون الجميلة ، كلية التربية للعلوم الانسانية)، إذ وزعت (200) استمارة، تم استرجاع (167) استمارة بشكل صالح للتحليل.

سادساً: منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية اذ يقرن وصف الظاهرة بتحليل أبعادها من أجل استخلاص النتائج والمؤشرات الاساسية من خلال ما تم جمعه من بيانات نظرية من الكتب والمراجع العلمية، وميدانية من الافراد المبحوثين.

سابعاً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

1. الجانب النظري: لجأت الباحثة إلى استخدام العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب ودوريات، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
 2. الجانب الميداني: شكلت الاستبانة المصدر الرئيسي الذي اعتمدته الباحثة في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، وتضمنت الاستبانة جانبين عرض الأول المعلومات التعريفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، أما الثاني فقد تضمن أبعاد الاستقامة التنظيمية والتي بلغت (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (5) فقرات لكل بعد أنظر الجدول (2).
- وقد تم اعتماد مقياس ليكرت لدراسة العينة إذ تم تحديد درجات المواقف تجاه الأسئلة المطروحة إلى خمس فئات. درجة التوافق لكل من:

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة
1	2	3	4	5

الجدول (2)

متضمنات استمارة الاستبيان والمصادر المعتمدة للمقياس

المحور	أبعاد المحور	عدد الفقرات	المصادر المعتمد للمقياس
المعلومات الشخصية	النوع الاجتماعي	4	اعداد الباحثة
	الفئة العمرية		
	المؤهل الدراسي		
	سنوات الخدمة		
	المجموع	4	
ابعاد الاستقامة التنظيمية	التقاؤل التنظيمي	5	الحي ، 2020 ابو طبيخ ، 2019
	التعاطف التنظيمي	5	
	الثقة التنظيمية	5	
	النزاهة التنظيمي	5	
	المغفرة التنظيمية	5	
	المجموع	25	

المصدر: إعداد الباحثة.

أما أساليب تحليل البيانات فقد تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل
تمثلت بالآتي:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات الأفراد المبحوثين.
2. الأوساط الحسابية: لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد.
3. الانحرافات المعيارية: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
4. معامل الاختلاف: لقياس تباين وجود أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.
5. لقياس مستوى أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث تم استخدام قانون طول الفئة وهو: (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسومة على عدد المستويات المطلوب.

ثامناً: اختبارات الاستبانة

1. اختبار الصدق الظاهري

تم استخدام مقياس جاهز معد من قبل دراسة (الجلي .2020) ودراسة (أبو شكير،
2018) المعتمد على دراسة (Cameron et al 2004) .

2. قياس ثبات الاستبانة

ويقصد به إن المقياس المستخدم يقدم النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه بعد مدة من الزمن،
وعلى الأفراد أنفسهم مرة أخرى. ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد تمّ الاعتماد على طريقة
معامل (Gronbach Alpha) كرونباخ ألفا وذلك لتحديد مستوى درجة ثبات استبانة الدراسة
وفقراتها وقد بلغ هذا المعامل (0.902) على مستوى الاستقامة التنظيمية بشكل عام. وتعد هذه
القيمة مقبولة وكافية في الدراسات الإدارية والسلوكية إذ أن الحد المقبول (60%)، فضلاً عن
ذلك فقد تم اجراء الاختبار على مستوى الأبعاد أيضاً أنظر الجدول (3).

الجدول (3)

قيم كرونباخ الفا لأبعاد الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	المقياس	الفقرات	معامل الثبات الفا كرونباخ
الاستقامة التنظيمية 0.902	التقاؤل التنظيمي	(Cameron, etal, 2004)	5-1	0.791
	التعاطف التنظيمي		10-6	0.771
	الثقة التنظيمية		15-11	0.872
	النزاهة التنظيمية		20-16	0.804
	المغفرة التنظيمية		25-21	0.752

المصدر: من إعداد الباحثة.

تاسعاً: التعريفات الإجرائية

عندما يتم تناول موضوع حديث نسبياً لابد من ظهور مشكله التفاوت، أو الاختلاف في استخدام المصطلحات، ولأهمية متغيرات الدراسة وجد هناك ضرورة لتحديد عدد من تلك المصطلحات وهي:

- **الاستقامة التنظيمية** : مجموعة سلوكيات وفضائل ايجابية ذات الاثر واضح في البيئة التنظيمية تظهر معانيها في تصرفات وافعال الأفراد العاملين وتتمثل هذه السلوكيات بالتقاؤل، الثقة، التعاطف ، النزاهة ، والمغفرة في التعامل مع الاخرين وهي بمجملها ترسم طبيعة ثقافة المنظمة كونها تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة كافة.
- **التقاؤل التنظيمي**: توقعات إيجابية تعكس إدراك وتصورات الافراد لما سيحققونه من نتائج وظيفية جيدة في المستقبل.
- **التعاطف التنظيمي** : عملية ديناميكية نفسية بين الأفراد في المنظمة تعتمد على المشاعر والملاحظات والأفعال المترابطة وتخضع لردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة ويتم تفعيلها من خلال ملاحظة المعاناة الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة.
- **الثقة التنظيمية** : ايمان الفرد بأن سلوكيات وتصرفات الافراد الاخرين ستكون بأسلوب منصف واخلاقي وغير مهدد للطرف الآخر في المنظمة .
- **النزاهة التنظيمية** : تجنب السلوكيات غير المرغوب بها او غير القانونية والالتزام بالمعايير الاخلاقية لأداء المهمة في المنظمة .

- **المغفرة التنظيمية :** وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل تسهم في التخفيف من نتائج الاتصالات السلبية ، و كذلك تساعد القادة على تطوير مستوى مناسب من القيادة المتسامحة. وتتطلب استعداد الفرد المتضرر للتسامح وكذلك استعداد المخطئ للإقرار بالضرر والاعتذار بصدق عن خطأه.

الفصل الثاني الاطار النظري

تضمن الفصل بيان التأيير الفكري والاساس النظري لمتغير الدراسة (الاستقامة التنظيمية) وأبعادها المتمثلة بالتفاؤل التنظيمي ، التعاطف التنظيمي ، الثقة التنظيمية ، النزاهة التنظيمية ،والمغفرة التنظيمية ، وذلك ضمن مبحثين تضمننا الآتي :

المبحث الأول : الاستقامة التنظيمية : مدخل مفاهيمي

المبحث الثاني : أبعاد الاستقامة التنظيمية

المبحث الأول

الاستقامة التنظيمية

مدخل مفاهيمي

أولاً: مفهوم الاستقامة التنظيمية

بدأت الاشارات الاولى لمصطلح الاستقامة التنظيمية على يد الباحث (Kim Cameron) الاستاذ في جامعة (School Business Michigan) سنة (2003) والذي يُعد الرائد في البحث بهذا الموضوع ، والذي اكد على العناصر الإيجابية في المنظمة ، اذ اشار الى ان الاستقامة التنظيمية احد المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الافراد ، والعمل الجماعي ، وخصائص الثقافة او عمليات المنظمة وتحقق فضائل الأعمال (Cameron et al. , 2003 : 3) . كما انه قام وبالتعاون مع الباحثين Bright و Caza سنة (2004) بتطوير مفهوم الاستقامة التنظيمية. وبصورة عامة تمت مناقشة الاستقامة بشكل رئيس في الفلسفة ، ولكن الآن من الناحية النظرية والتطبيقية يتم توظيفها في الأبحاث التنظيمية. فبينما ركزت الدراسات المبكرة على الاستقامة في إدارة السلوك ، تهتم الأبحاث الحديثة في مناقشة دورها في مجالات أخرى ، مثل الإبداع ، والدوران ، والجودة ، والربحية (عريبي ، 2021، 91) .

لاقي مفهوم الاستقامة التنظيمية الكثير من البحث والاهتمام بين منظري وباحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الاخيرة ، الذين ساهموا في تطوير العديد من مفاهيمه وطرح نظرياته وتطوير نماذج لقياسه ، ولتصبح الاستقامة من المتغيرات التنظيمية المهمة والأساسية وأحد أهم الموضوعات البحثية في عالم الادارة (أبو شكير ، 2018 ، 59). وبسبب اختلاف آراء الكتاب والباحثين حول اعطاء مفهوم موحد للاستقامة التنظيمية يعرض الجدول (4) آراء الكتاب والباحثين عن هذا المفهوم.

الجدول (4)
مفهوم الاستقامة التنظيمية

المفهوم	الباحث
مظهر من مظاهر العادات والرغبات التي تنتج أمور إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي.	Cameron, et. al, 2003
مجموعه من الاجراءات الفردية وانشطة الجماعية والصفات الثقافية أو العمليات التي تتمكن من نشرها وادامة سلوك الاستقامة في المنظمة	Cameron et al., 2004
الارتقاء ورفع سلوك اعضاء المنظمة.	Ribeiro & Rego 2009:1103
مجموعه من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل ،الثقة ،التعاطف والنزاهة ،والمغفرة في التعامل مع الاخرين وترجمتها الى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى انشطة واقسام المنظمة.	غالي وعبدالله، 2015: 274
تعزيز ودعم ورعاية السلوكيات المتسامية ، والعادات والممارسات والرغبات مثل الإنسانية ، والصدق والتسامح والثقة والولاء للفرد والمستوى الجماعي.	Delam, et al ., 2017: 34
السياقات التنظيمية الإنسانية ، والتي تدعم الصدق والثقة على المستوى الفردي والاجتماعي، واللذان بدورهما ينتشران ويتطوران ويدومان.	Kaviyani & Ahmadi, 2019:88
بناء منطقي يتغذى من البيئة الاخلاقية وتوثر بشكل إيجابي على التجربة الانسانية للأفراد العاملين وعمالها ويمتد هذا التأثير الايجابي الى المجتمع الاكبر.	الصراف ،2019:293
حسن الاداء ومحاولة العاملين البحث عن أفضل الوسائل والطرق للوصول الى اهداف المنظمة من خلال دلالات الاستقامة في التنظيم سواء كانت على المستوى الفردي او على المستوى الجماعي وهي منظومة من الاخلاقيات التي تتمتع بها المنظمة كشجاعة اتخاذ القرار والعدالة والعقلانية والانسانية.	الحي ، 2020 ، 59

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

من خلال ما تقدم تتفق الباحثة مع (غالي وعبدالله، 2015) في تحديد مفهوم الاستقامة التنظيمية بأنه:

مجموعة سلوكيات وفضائل ايجابية ذات الاثر واضح في البيئة التنظيمية تظهر معانيها في تصرفات وافعال الأفراد العاملين وتمثل هذه السلوكيات بالتفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والمغفرة في التعامل مع الاخرين وهي بمجملها ترسم طبيعة ثقافة المنظمة كونها تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة كافة.

ثانياً: اهمية الاستقامة التنظيمية

خلال السنوات الماضية كان هناك اهتمام متزايد بالاستقامة لدى مختلف المنظمات، فالشركات المتقدمة بدأت تستكشف تأثيرات الاستقامة في توليد منتجات جديدة وشاملة وصحية وايضاً في بيئات العمل البشرية. وتحاول أن تصبح أكثر حساسية للمتطلبات المجتمع وتوفير الامور الفاضلة مثل الرعاية والرحمة والنزاهة والحكمة، وباهتماماً أقل بأفكار مثل الكفاءة والربحية والميزة التنافسية (Zamahani, et al., 2012:2890) فأهمية الاستقامة لم تعد تشتمل فقط على الافراد والمنظمات بل تعدتها الى مستوى المجتمع ككل. كونها تمثل أفضل حالة إنسانية، و أعلى التطلعات التي يحملها البشر لأنفسهم في المنظمات، ويمكن أن نرى الاستقامة في العروض الجماعية للتميز الأخلاقي (Cameron, et al., 2012 :2). اذ انها ترتبط بالصحة والسعادة والتميز والمرونة تجاه الفرد والتنظيم والمجتمع (Cameron, et al., 2004 : 773). في هذه الفقرة نحاول الاشارة الى العوائد الايجابية التي تتحقق من تطبيق الاستقامة التنظيمية وعلى المستويات الثلاث وكما يأتي :

أ. اهمية الاستقامة التنظيمية للأفراد: ذكر (Ravaji, 2016:496) ان الاستقامة التنظيمية

تعزز من شعور الفرد العامل بقيمته واهمية واشعاره بدوره الفاعل في المنظمة وتأثيره على

ادائها مما يظهر ذلك في سلوكيات الافراد العاملين التي تتجه نحو الايجابية في السلوك

نتيجة شعوره بمشاعر معززه لسلوكه من قبل منظمته واعضاءها. وعندما يعمل الافراد

العاملين في بيئة منظمة فاضلة تستند على الصدق والتفاهم والتسامح فانهم يشعرون بمزيد

من الاحترام وتحفز وتعزز ادائهم لتوليد افكار جديدة. وتمكنهم من استخدام مهاراتهم بشكل

افضل من اجل الوفاء بالأهداف التنظيمية كما تساعد الفرد العامل على القيام بالأفعال الصحيحة لأسباب صحيحة وبوقت مناسب وبطريقة صحيحة.

ويرى (عربي ، 2021 ، 97) أن الاستقامة التنظيمية تساهم في تحفيز سلوك الافراد على مواصلة العمل حتى بلوغ الأهداف الصعبة، وتوجيههم ليصبحوا مواطنين أفضل ، وأكثر مسؤولية ، وتساعد في انتشار أخلاقيات العمل. فضلاً عن كونها تشجع العاملين على العمل ليس فقط للحصول على المكافآت المالية أو التقدم الوظيفي، ولكن أيضاً للإشباع الشخصي "القيام بعمل جيد".

ب. اهمية الاستقامة التنظيمية للمنظمات : تعزز من السمعة التنظيمية وترفع من درجة مصداقيتها وتنمية الشعور بالانتماء والثقة بها وتماشيا نحو الاداء الافضل في النهاية تحقيق المزيد من الارباح للمنظمة . ان الشعور بالعمل في المنظمة المستقيمة يشجع الموظفين على العمل ليس فقط للحصول على المكافآت المالية او التقدم الوظيفي ولكن ايضا لإشباع الشخص القيام بعمل جيد وان تبني سلوكيات الاستقامة هو وسيلة لأداء مثل هذا العمل الجيد .وبذلك تتجاوز الاستقامة التنظيمية مجرد فائدة المصلحة الذاتية بل تهدف الى خلق قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات الى افعال ، فالمنظمة المستقيمة يمكن ان تلهم اعضاء ليكونوا اكثر استقامة مما هي عليه (Vallett, 2010:131). كما تساعد الاستقامة في تحديد الكفاءة الأخلاقية للمنظمة وترتبط بشكل معقد بالقدرات التنظيمية (Haidt , 2007 : 387 & Joseph) . مما يتوجب على أي منظمة أن تمتلك من فضائل الاستقامة نظراً لان هذه الفضائل باتت اليوم تشكل اهتمام الناس ولكي تضمن سمعتها وقبولها الاجتماعي في أوساط المجتمع وتحقيق النجاح في بيئة عملها وخارجها (Torlak, 2008 : 68). ومن المتوقع أن يكون القادة والمنظمات ذو فضيلة واستقامة، لان القائد الفاضل يجعل أداء الجميع أفضل،

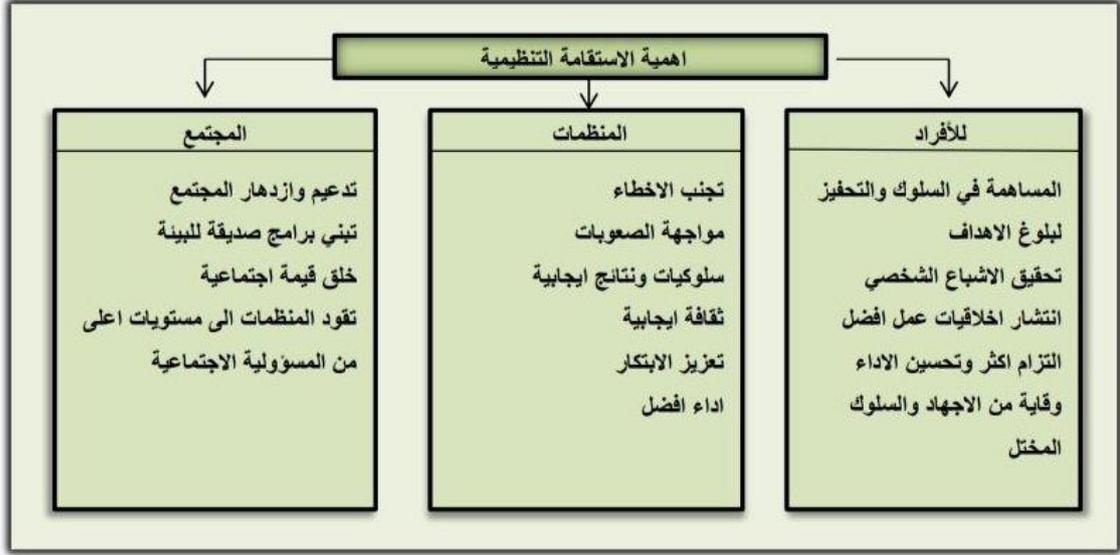
حيث لا يمكن للأفراد العاملين من تحسين ادوارهم المحددة فحسب، بل يجب على القادة تمكينهم من أجل تطوير مشاريع وأفكار جديدة والسماح لهم باستخدام مواهبهم ومنحهم الحرية الفردية (30 : Bertland , 2009).

فيما اكد (Kooshki& Zeinabadi, 2016:5,4) على ان الاستقامة التنظيمية تؤثر ايجابيا في تعزيز الالتزام التنظيمي ومن ثم التأثير الايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك التأثير في اتجاهات العمل.

ج. اهمية الاستقامة التنظيمية للمجتمع .

ان الاستقامة التنظيمية تقود المنظمات الى مستويات اعلى من المسؤولية الاجتماعية (Shimek et al. 2015:144) ، إن ظهور المشكلات الاخلاقية والاجتماعية والفضائح في منظمات الاعمال والسياسة ولد مخاوف واسعة النطاق بشأن القيادة مما دعا إلى ضرورة التوجه نحو إعادة النظر في دور الاستقامة في المنظمات على مستوى القادة والافراد، وكذلك الاستجابة لأوجه القصور في البحوث والممارسات السائدة في القيادة نظراً لأن التقييمات وقواعد السلوك والأنظمة قد فشلت في التحكم في أفعال الزعماء والحد منها ، لذا فقد بدأ العديد من الباحثين في القيادة في دراسة الفضائل التي يتوجب على القادة امتلاكها من اجل العثور على كيفية تعزيز السلوك الاخلاقي والمستقيم للقيادة واستدامته (868 : Hackett & Wang 2012) .

ويرى (Ramlal et at ,2014:152) ان الاستقامة تقود الى بناء ثقافه تنظيمية ايجابية تؤثر في الرضا الوظيفي والاداء . وذكر (Shekari, 2011:12) ان الاستقامة تعزز من الابتكار في مكان العمل ما يؤدي الى ارتفاع مستوى الربحية بسبب تعزيزها لابتكار المواطنين ، وتوسيع نطاق راس المال الاجتماعي . كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بالنتائج الايجابية وليس مجرد غياب النتائج السلبية ، وتنتج الطاقة الايجابية في النظم، وتمكن النمو والحيوية في الافراد وكذلك تحفز على زيادة احتمال الأداء الاستثنائي (Singh& Buitendah 2014:9) . كما وتعد عاملاً حاسماً لنماذج المنظمات اذ أنها تساعد المنظمات على تجنب الاخطاء، كما تبني الثقة في المواطنين (Ugwu, 2012:189). والشكل (1) يوضح أهمية الاستقامة التنظيمية بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمعات .



الشكل (1) أهمية الاستقامة التنظيمية

المصدر: عريبي، صفاء عباس محسن، (2021)، التنشئة الاجتماعية التنظيمية وتأثيرها في استقامة المنظمة بتوسط راس المال الروحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 100.

ثالثاً: فوائد الاستقامة التنظيمية

يمكن تحديد فوائد الاستقامة التنظيمية بحسب رأي (Zamahani, et al, 2013: 648-649) بالآتي:

1. توفر قوة داخلية للسلوك العالي بأداء جيد من بينها الحكمة والانسانية عقلانية العمل في تحديد كل ما هو جيد .
2. تساعد على تقارب القيم بين الافراد العاملين
3. طاقة معيارية لتشكيل المواقف والسلوك بين الافراد العاملين.
4. مستوى مرتفع للجودة في القرارات ومعالجة المعلومات والنواتج.
5. قوة تحفز الافراد العاملين على العمل معا ضمن نطاق مهمات مترابطة بالإضافة الى تطوير انفسهم وتلهمهم لدمج الرؤية التقاربية من خلال الشعور وتحمل المسؤولية.

6. الاستقامة التنظيمية تجعل التفكير الاخلاقي وصنع القرار الاخلاقي اسهل مما يساعد على اصدار احكام اخلاقية سليمة مع درجة من الاهتمام للتعقيدات الظرفية.
7. تحقق المنافع بمستوى اعلى بكثير من خلال الاهتمام بولاء العملاء والاحتفاظ بهم بسبب جودة الخدمة المعطاة لهم.
8. تزيد من رضا الافراد العاملين واخلاقهم في عملهم كما انها تولد طاقة ايجابية في الانظمة وتزيد من نمو النظام وحيويته لدى الافراد وتعزز حالة الاداء الايجابي بشكل غير عادي.
9. مستوى اعلى من الابتكار للعاملين وتوسيع مديات تنمية راس المال الاجتماعي والزيادات في السلوكيات الاجتماعية والانسانية.

رابعاً: خصائص الاستقامة التنظيمية

تتجسد خصائص الاستقامة التنظيمية في السلوك المتميز المطلوب من الأفراد العاملين وتتمثل الخصائص بالآتي : (ابو شكير ، 2018 : 64) (Cameron etal. 2004:3-4)

1-**الجانب الاخلاقي**: وهو يمثل ما هو جيد وصحيح ،واخلاقي وفاضل ،وترتبط الاستقامة ارتباطا وثيقا بما وصفه ارسطو بالنوايا الحسنة الاولى " التي هي جيدة في حد ذاتها ويتم اختيارها من أجلها "مثل الحب والحكمة والوفاء ،وتشمل النوايا الحسنة الثانية "التي هي جيدة من اجل الحصول على شيء اخر " مثل الربح، الهيبة، أو السلطة ، فالأفراد بطبيعتهم لا يكونون مشبعين بالنوايا الحسنة الأولى بخلاف تشبعهم بالنوايا الحسنة الثانية، وتتسم العنصر الاخلاقي في الاستقامة بامتلاك النوايا الحسنة الأولى المرغوبة في حد ذاتها ،وهي سمة من سمات المنظمات والافراد.

2-**الجانب الانساني (الشخص)**: ترتبط الاستقامة مع الانسان وازدهار الشخصية والاخلاق الفردية وقوة الانسان وضبط النفس ،والمرونة ،ومع الغرض الهادف والمبادئ السامية فالأمور او الأفعال دون تأثير الانسان ليست فاضله او مستقيمة فهيكल منظمة ما ،على سبيل المثال ليس مستقيما ولا غير مستقيم لأنه ينطوي على تأثير إنساني إيجابي أو سلبي جوهري، ومع ذلك قد أنشأت بعض المنظمات الهياكل من أجل إدامة ازدهار العلاقات الشخصية وتعزيز التعلم ،وتتمية الشخصية بين الموظفين، لذلك مثل هذه الهياكل قد تمكن الاستقامة أن تحدث في المنظمة من خلال تأثيرها على الانسان.

3- الجانب الاجتماعي: تتميز الاستقامة بتحسين الظروف الاجتماعية التي تمتد ابعدها من مجرد المصلحة الذاتية ، فهي تخلق قيمة اجتماعية وتنتج فائدة للآخرين بغض النظر عن المعاملة بالمثل أو المكافأة. وأشار كل من (Shekari, 2011:4165) (Froman, 2010:65) الى ان الاستقامة التنظيمية تقوم على تنظيم وقيمة معينة وهي مصدر للهوية وفخر لأعضاء المنظمة، فهي تتصف بما لا تقل عن خمس خصائص اساسية في المنظمة هي:

1. تعزز الشعور المعنوي، والرفاه لدى الافراد.
2. تعزز الخبرة من حيث الأبعاد العاطفية والادراكية والسلوكية .
3. تخلق التعاون والتوازن في الاتصالات كما تعزز الانسجام في العلاقات.
4. تعزز الثقة و السلوكيات الإيجابية.
5. تخدم وظيفة التخزين المؤقت وتعزز القدرة على التكيف.

إن الاستقامة التنظيمية لا تعرض مبادئ او قواعد مهنية تعرقل سلوك العمل، بدلا من ذلك تعزز الاستقامة التنظيمية دافعا جوهريا يقود السلوك التجاري الناجح، إذ إنها تحول التركيز على ما يعد جيدا من السلوكيات الى واقع ملموس تتعكس نتائجه في شخصية الفرد ورفاهية المجتمع (ابو شكير، 2018، 64).

خامساً: معوقات الاستقامة التنظيمية:

تواجه الاستقامة التنظيمية بعض الصعوبات التي من المحتمل ان تعيق او تعرقل تطبيقها في المنظمة وهي: الأشخاص الصعبون ، والمناخ غير المتماسك أو المشتت ، والافتقار إلى اتخاذ قرارات شفافة ، والضغوط والتوقعات (عربي ، 2021 : 104)(183: 2020 Slattengren, (2013 : 594) (Marié , etal, 2013 : 644) (Ostroff , etal. ، 2013) : (Schalk & Curseu , 2010:90 (المعشر ، ٢٠٠٩ : ٢) (9 : 2010، Grimmelikhuijsen) ، والتي يمكن توضيحها بصورة مختصرة كما يأتي :

1- الأشخاص الصعبون: هم الذين يضيعون الوقت ويبطئون العمل ويقوضون الإنتاجية . ويمتلكون قدره هائلة على خلق التوتر للآخرين في مكان العمل . ويعدهم زملائهم في العمل صعبون، لأنهم: كسالى، يتذمرون ويشكون، ويخربون، أنهم ليسوا جماعيين ، او غير جديرين

بالثقة ، وعدائيون ومقاومين للتغيير . ولديهم القدرة على عرقلة الثقة من خلال احباط من حولهم ، ربما اصبحوا كذلك بسبب تعرضهم الى ظروف معينة كضغط الوقت ، أو بسبب صعوبة المهمة او انخفاض الدافع.

2 - المناخ غير المتماسك أو المشتت: ينطوي المناخ على تصورات الموظفين لما تبدو عليه المنظمة من حيث الممارسات والسياسات والإجراءات والروتين والمكافآت، فعندما يصاب المناخ بالتشتت او عدم التماسك فان الكثير من الامور المراد تحقيقها ستواجه صعوبات او ربما لا يكتب لها النجاح داخل المنظمة ، ويمكن عد الاستقامة من ضمنها . ويحدث هذا التشتت ايضاً عند عزوف الافراد عن التعاون او تبادل الخبرات والموارد (عقلية الصومعة) ، رغم ان التعاون المرتفع يعد من مميزات النجاح للمنظمات الناجحة ، و يمكن أن تكون الجغرافيا هي الحاجز في المنظمات الكبيرة ، اذ ان التحدي المتمثل بالتواصل يؤدي إلى سوء الفهم ، ويمكن أن يؤدي النقص في التواصل إلى عرقلة الثقة والتعاون في بيئة العمل.

3- الافتقار الى الشفافية في اتخاذ القرارات: تشير الشفافية الى درجة الانفتاح حول الخطوات المتخذة للوصول إلى القرار ، والأساس المنطقي وراء القرار، فيشعر اعضاء التنظيم بالإحباط عند نقص التواصل مع القادة ، وانعدام الشفافية في اتخاذ القرار ، فالشفافية توضح إلى أي مدى تكشف المنظمة عن المعلومات ذات الصلة بأعمالها الداخلية، مثل عمليات اتخاذ القرار والإجراءات والأداء ، فانعدام الشفافية قد يدفع اعضاء التنظيم الى مقاومة للتغيير او السلوك الصعب والتقاوس عن العمل، اضافة الى عدم الثقة المرتبط بالقرارات السابقة ، وكلها تمثل عقبات أمام الاستقامة التنظيمية.

4 - الضغوط والتوقعات: تؤدي ضغوط العمل إلى حدوث انعكاسات سلبية على سلوك العاملين واتجاهاتهم وادائهم ، مما يجعلهم يعيشون في حالة من القلق والتوتر والانفعال ، والذي بدوره يحدث اضرار صحية وجسدية ، وهذا ينعكس على مهام وظائفهم وعلاقاتهم في العمل داخل المنظمة ، كما ان التنافس على الموارد ، والحيازة والترقية ، والطبيعة التنافسية ، كل هذه الامور تعيق أو تزيد من حواجز الاستقامة التنظيمية .

المبحث الثاني

أبعاد الاستقامة التنظيمية

قدم الباحثون وفي سبيل توضيح رؤيتهم للاستقامة التنظيمية عددا من النماذج التي توضح كيفية تحقيقها وما هي مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها ، ذكرت دراسة (Vallett, 2010:134) أن أبعاد الاستقامة التنظيمية تتمثل بـ (الخير، الغرض، العميق، التفاؤل، السعادة، النزاهة). في حين ذهبت دراسة (Zamahani et, 2012:2890). الى تحديد خمسة أبعاد اساسية تمثل المحرك الاساس لتعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية هي (القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل والعمليات، الرعاية المجتمع) وفي ضوء ما سبق اعتمدت دراستنا على نموذج (Cameron et al. 2004) للاستقامة التنظيمية الذي أشار إلى وجود خمسة أبعاد اساسية للاستقامة التنظيمية هي (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية). اذ تميز هذا النموذج بالشمولية وامكانية قياس ابعاده في البيئة الاكاديمية في جامعة الموصل فضلاً عن كونه أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين . وعليه يمكن الاشارة إلى كل بعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية من خلال الآتي :

أولاً: التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism

التفاؤل التنظيمي: عادة ما يستخدم مصطلح التفاؤل في حياتنا من خلال اللغة اليومية في كثير من الحالات والمواقف. ويشير التفاؤل إلى ميل الشخص للاعتقاد في تحقيق أفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم اليقين، وأنه هو بمثابة الحفاظ على التوقعات الإيجابية مع مرور الوقت والحالات، حيث يميل الأفراد إلى الاعتقاد في تحقيق الأهداف ، ويميل إلى الفرد المتفائل إلى الجوانب المفضلة في الحالات والإجراءات والأحداث الحالية، وكذلك يعبر التفاؤل عن الإيمان بتحقيق أفضل النتائج الممكنة في المستقبل بتصرف من (أبو طبيخ ، 2019: 155).

يصف المتفائلون الأخطاء على أنها خارجية، وغير مستقرة، ومجرد نكسة مؤقتة، في حين أن المتشائمين يصفون الأخطاء بأنها داخلية ومستقرة، وستبقى تظهر وتستمر ، وأن المنظمة لا تستطيع أن تفعل أي شيء. إن الموظف المتفائل أكثر كفاءة ومرونة وأكثر عرضة للبقاء في

العمل لفترة كافية في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها معظم المنظمات في بيئة المنافسة الحالية مقارنة مع نظرائهم المتشائمة (Ravaji 2016: 34).

كما تعد الموارد البشرية المصدر الرئيسي الذي يمكن المنظمات من تحقيق أفضل النتائج من المصادر الأخرى المتاحة كالمصادر المادية والمالية والتنظيمية . فيمكن أن توفر الاستفادة القصوى من الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية دائمة لها، وهذا الأمر بات يشكل حلم المنظمات على اختلاف أنواعها . فعلى الرغم من أن الدراسات المختلفة تحاول تحديد العوامل الرئيسية للنجاح التنظيمي، إلا أن مواقف الأفراد العاملين وإدراج آرائهم هي الأكثر أهمية في بيئة العمل التنافسية اليوم. إن الباحثين اعترفوا بالأهمية المتزايدة لدمج علم النفس الإيجابي في مكان العمل، وساهمت العديد من الدراسات في فهم السلوكيات في مكان العمل المرتبطة بالتفاؤل الإنسان ونظريات التحفيز (الحلي ، 2020 : 68) .

ويمكن أن يؤدي توقع الفرد المرتقب للتجارب والنتائج الإيجابية طوال حياته إلى سلوك ابتكاري، فالتفاؤل هو إيمان الفرد باحتمالية الحصول على نتائج إيجابية، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد المتفائلون يتمتعون بمجموعة من المشاعر الإيجابية نسبياً، وهم يسعون جاهدين لتحقيق أهدافهم حتى عندما يواجهون الصعوبات. ويمكن وصف التفاؤل على أنه توقع عام يختبر الأفراد نتائجهم الجيدة في الحياة ، وبذلك يمكن اعتباره أقوى مؤشر على السلوك في دفع الناس للاستمرار في متابعة الأهداف . فالتفاؤل يحتوي على توقع نتيجة إيجابية حتى في حالة حدوث نتائج غير مواتية . فقد يشارك الأفراد الذين قد يكونون متفائلين في التعامل بشكل أكثر تركيزاً في المواقف العصيبة . لأنه يمكن أن يساعدهم على التكيف وقبول حقيقة التحدي ، فالأفراد المتفائلين يظهرون علامات أقل على فك الارتباط بالمهام والأعمال المكلفين بها مقارنة بالشخص المتشائم وهذا الأمر يكون مهماً خاصة عندما يحتاج هؤلاء الأفراد إلى أداء المهام بكفاءة تحت ضغط كبير (Grant & Higginst ، 2003 : 1522) .

ويمثل التفاؤل احد البنى الاساسية لحركة علم النفس الايجابي (Seligman, 2002:6) والتفاؤل قوة إيجابية جدا في مكان العمل ويعرف كمجموعة من التوقعات الايجابية وفقا لتصور الافراد والذين يتوقعون بشكل عام انه سيكون لديهم نتائج لديهم نتائج جيدة اكثر من السيئة (Malik, 2013:2) وافترض (Smith et al. 2013:416) ان التفاؤل اسلوب توضيحي يزيد

من فرص النجاح في العديد من المجالات لانه يؤدي الى مزيد من الاصرار والصمود وافاد (McNulty & Fincham, 2012:103) بان التفاؤل مرتبط بانخفاض التوتر والاكنتاب بين الافراد فضلاً عن ذلك ان التفاؤل والتوقعات المتعلقة بالنتائج المرغوبة قد ارتبطت بشكل إيجابي بالرفاه الفردي .واشار (Beheshtifar & Kamani, 2013:101) الى ان التفاؤل يعطي إسناد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل .والتفاؤل هو شرط للتعامل مع جميع انواع ضغوط العمل ،مثل التغيير التنظيمي، وقد تم العثور على علاقة إيجابية بين تفاؤل الموظفين وادائهم، والسعادة والرضا (Panchal et al ., 2016:2) (Paolillo et al ., 2015:1698) .

ويعبر التفاؤل التنظيمي عن اعتقاد أفراد المنظمة وبشكل جماعي انهم سينجحون على الرغم من التحديات الكبرى (Hur et al ., 2017:8) كما يعكس التفاؤل الاحساس العميق بالهدف من قبل المنظمة وأعضائها الذي يوجه أعمالهم حتى في الشدائد (Watanabe, 2017:5) ، ان التفاؤل يعبر عن مدى شعور العاملين بالمنظمة بانهم سوف يكونون ناجحين في القيام بمهامهم عندما يواجهون تحديات كبيرة . كما يعد التفاؤل مفهوماً ايجابياً في السلوك التنظيمي فهو متغير تكافح من خلال المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية لتظل قادرة على المنافسة، فمن خلال التفاؤل يستطيع الموظف البقاء في مجال العمل، اذ يتولد شعور داخلي لديه وقت الازمات بأنه يستطيع مواجهتها وتحديثها (Higgins, et.al., 2010)

وبناءً على ما تم عرضه من مضامين فكرية عن التفاؤل التنظيمي يمكن أن نصيغ المفهوم الاجرائي له بأنه توقعات إيجابية تعكس إدراك وتصورات الافراد لما سيحققونه من نتائج وظيفية جيدة في المستقبل.

ثانياً: التعاطف التنظيمي **Organizational compassion**

يُعد التعاطف او الرحمة من الموضوعات التي دعت اليها جميع الاديان ، وتحث دورا بارزا في المجتمع كما توصف بانها نوع من الخير الشخصي والاجتماعي . وعلى الرغم من ان هناك من يرى ان انتشارها داخل المنظمات قد يؤثر سلبا على الاداء . فقد اتضح ومن خلال مراجعة الادبيات ان التعاطف او الرحمة هي سمة إنسانية محددة تنطوي على قلق الفرد على الآخرين وتعد واحدة من أسس الحياة الأخلاقية (Bright ,et al. , 2006 : 254) . فهي عملية مكونة من أربعة أجزاء فردية أو جماعية :

- ملاحظة معاناة أحد الزملاء .
- التعاطف مع ضائقة الزميل .
- تقييم وفهم أسباب معاناة الزميل .
- الاستجابة للإجراءات التي تهدف إلى التخفيف من معاناة الزميل (Simpson,et al.,2019:2).

ويشير التعاطف التنظيمي إلى الملاحظة الجماعية، والشعور واستجابة للألم داخل المنظمة (Gukiina *etal* , 2019: 107) فالتعاطف هو عملية الشعور بمشاعر الآخرين، ورؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين (العباسي والجبوري، 2019: 75). إن التعاطف يربط الأفراد نفسياً مما يؤدي إلى إيجاد علاقة أقوى بين زملاء العمل وقد ينشأ هذا الارتباط لان التعاطف يولد الثقة بالإضافة إلى أن التعاطف في العمل يؤثر ايضاً على الشهود والمارة اذ أن مشاهدة المواجهات الرحيمة يولد مشاعر الفخر بالطريقة التي يتصرف بها الأفراد في المنظمة.(2007:113 ، Dutton , *etal*) وقد يعززون هذا التصرف مما يشجع الأفراد على العمل أكثر من اجل الصالح العام . (Flaxman & Bond , 2010:816) . والتعاطف يعد من الأخلاق لأنه ينطوي على الاستعداد لمساعدة الآخرين في محاولة للتخفيف من آلامهم ومعاناتهم . وعرفه (Dutton , *etal* ، 2014:278) انه عملية ملاحظة معاناة شخص آخر والشعور بشدة الألم لذلك الشخص والتصرف بطريقة تهدف إلى تخفيف من معاناته وتعزيز هذه القدرات في كل فرد من افراد المنظمة .

يتعلق التعاطف التنظيمي بسياق تنظيمي يشعر فيه الموظفون بالقلق إزاء بعضهم البعض، وحيث تسود أعمال الرحمة والتعاطف بين الموظفين (Hur *et al.* ، 2017:8) . يدل التعاطف التنظيمي على أن الناس يهتمون ببعضهم البعض وأن أعمال التعاطف والقلق شائعة بين أعضاء المنظمة (Watanabe ، 2017 : 5) صورت اغلب الدراسات في علم النفس الاجتماعي التعاطف بأنه حالة شعورية ، على نقيض ذلك فدراسات السلوك التنظيمي صورت التعاطف بأنه ديناميكية تحصل للأفراد والمجموعات نتيجة عمليات يتم تفعيلها عن طريق ملاحظة المعاناة الإنسانية (Parker Atkins , 2012 : 534) . حيث يميل اغلب الافراد الذين شهدوا التعاطف إلى اتخاذ إجراءات عقابية أقل ضد الآخرين. (816 : 20 10 ،

Flaxman & Bond) وكذلك تعتبر التعاطف هو سمة إنسانية محددة تتطوي على قلق الفرد على الآخرين و يعد أحد أهم أسس الحياة الأخلاقية (Cameron et al . ، 2006 : 254) .

ويحقق التعاطف فوائد جماعية، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة (مثل الفخر والامتنان)، فضلا عن قدر أكبر من الالتزام نحو المجموعة، وانخفاض معدلات دوران، وتحقيق مستوى عال من التعاون. ويمكن وصف التعاطف التنظيمي باعتباره السلطة الجماعية للمنظمات خاصة إذا كانت القيادة تتسم بالرحمة، (Gabruch, 2014 :5).

وبناءً على ما تم طرحه من محتوى فكري عن التعاطف التنظيمي يمكن أن نصيغ المفهوم الاجرائي له وفق الآتي : هو عملية ديناميكية نفسية بين الأفراد في المنظمة تعتمد على المشاعر والملاحظات والأفعال المترابطة وتخضع لردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة ويتم تفعيلها من خلال ملاحظة المعاناة الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة.

ثالثاً: الثقة التنظيمية Organizational Trust

وهو مصطلح مرادف لمصطلحات الولاء التنظيمي او الموثوقية المنظمة والثقة الديناميكية لأنها قابلة للزيادة والنقصان تبعاً للظروف الجارية والتفاعلات بين الإدارة والأفراد العاملين إضافة الى أسلوب التقييمات من قبل الأفراد العاملين واصحاب العمل لذا فالثقة ليست ثابتة في الحياة المنظمة وتظهر الثقة من خلال توقع ان الآخر سوف يستجيب لما هو متوقع بمعنى اننا على ثقة بالسلوك الايجابي ، تفسر الثقة وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي بانها " مجموعة من المشاعر التي تضمن العمل دائماً في مجال حسن النية مع التأكيد على الصدق ، والجدارة بالثقة والأمانة كما انها تنعكس من خلال ان الأفراد العاملين يتقنون ببعض البعض او مع قادتهم مع نشر ثقافة الثقة والقيم الأخلاقية مثل الصدق والإنصاف التنظيمي (497-489 : Hamrahi , etal . , 2015 ، 2016) ، وقد أوضح (Elangovan , etal 2015: 82) بان الثقة هي " ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمات وتتطور من خلال الحصول على المعلومات من الطرف الآخر وفهم احتياجاتهم ومن تجربة لتحقيق مستوى عال من الثقة " .

أشار من (Getaw & Girma ، 2017:4) الى انها " حالة نفسية تؤطر النية لدى الافراد لقبول نوايا او سلوكيات الآخرين " وبين (Gaczek , etal ، 2018:462) أن الثقة التنظيمية هي " ظاهرة تتكون من خلال التفاعلات الاولية للعلاقات الابتدائية بين الاطراف وبمساعدة مجموعة من العوامل التي تعمل على تكوين وتشكيل تلك الثقة فتتحول الى مستويات متعددة استنادا الى قوة تلك التفاعلات وتبادل المعلومات والسمات التي يحملها الاطراف سواء كانوا افراداً أو منظمات " . في حين يرى (Kesen , etal 2017 : 27) بانها " تنفيذ القيم والمبادئ لكل من الطرفين والتي تتطلب الحصول على درجة عالية من الصدق في انجاز الاهداف المطلوبة " .

وتعد من وجهة نظر اخرى ان الثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ انها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين اعضاء المنظمة (Vineburgh, 2010:6). وان للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات كونها بناء متعدد الأبعاد، ذو أبعاد فعالة ومدركة تتعامل مع قضايا مثل إمكانية الاعتماد، الاستقامة، وكفاءة الطرق الاخرى وهي تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة اداء العاملين وتبادل المعلومات والافكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة (Mika& Riikka, 2018:874).

وايضا كانت وجهة نظر اخرى لـ (رويينز وودي) تعتقد أن الثقة هي "التوقع الإيجابي"، من شأنها أن الآخر لا يتصرف بطريقة انتهازية، وهي العملية التي تعتمد على سيرة الشخص والتاريخ، وعلى الثقة في التوقعات. فالثقة التنظيمية تعد عملية غير مستقرة في الحياة التنظيمية، ومن صحيح أن توصف الثقة بالدينامية كونها عملية تغيير إذ يمكن أن تزيد أو تنقص، وهذا يتوقف على طبيعة التفاعلات المستمرة بين شخصين (Gukiina etal, 2019: 20) فعندما تكون حرية التعبير عن آرائهم بصراحة منخفضة فإنه سيؤدي إلى العلاقات السيئة الشخصية، وتصلب في المواقف الإنسان، وعدم كفاءة وفعالية في تنظيم (Sherwyn et al,2015: 32).

كما تؤثر الثقة التنظيمية في العديد من الاتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها إذ يتولد

لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق اهداف المنظمة (الخفاجي، 2012:17).

وبناءً على ما تم ذكره من أطر فكرية عن الثقة التنظيمية يمكن أن نصيغ مفهومها الاجرائي بأنها : ايمان الفرد بأن سلوكيات وتصرفات الآخرين ستكون بأسلوب منصف واخلاقي وغير مهدد للطرف الآخر في المنظمة .

رابعاً: النزاهة التنظيمية: Organizational integrity

تمثل النزاهة واحدة من القيم الأساسية التي تهدف المنظمات إلى غرسها في العاملين. اذ تمثل السمة المميزة للفرد وتمنحه المبادئ الأخلاقية والمعنوية السليمة في العمل ، وتكون الأساس الذي يرتكز عليه زملاء العمل في بناء العلاقات الشخصية الفاعلة وتعزيز الثقة ، لقد حاول العديد من العلماء والباحثين تعريف النزاهة، لكن لا يوجد اجماع على تعريف واحد ،(عريبي ، 2021: 117) فعندما يتم تطبيق النزاهة في ملف الإعداد التنظيمي ، يصبح التعريف غامضاً. هذا الغموض يزيد عند تطبيقه داخل المنظمة (Ponomarenko,2016: 21)، ويرتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالقيم الاخلاقية وان عملية المزج بين القيم والنزاهة اعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة (Polowczyk , 2017:2) بالتالي نفهم النزاهة عموماً على انها اجراءات تنظيمية تتوافق مع القيم الاخلاقية او المقبولة اجتماعياً واثبات الاستجابة المنسجمة لقيم بيئتها الخارجية (Fiorito& Ehrenhard,2019). لقد عد (الطائي واخرون،2017:284) النزاهة التنظيمية عملية امتداد للقيم الاخلاقية الايجابية والتي تنعكس على اعمال المنظمة واطهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والاخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونبذ كل السلوكيات التخريبية والتي تسهم في تغذية الفساد الاداري . ويصفها (الحسناوي ، 2015: 53) بأنها مفهوم شامل يتضمن جميع اوجه السلوك الايجابي بكافة معانيه الاخلاقية الذي ينتشر بين العاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة ليعكس بمحتواه حالة الفهم والادراك الفردي لضوابط التشغيل ، المبادئ والغرض ، والقيم الجوهرية ، وثقافة النزاهة ويهدف الى تحقيق التكامل والاتساق بينها ويوجه العاملين نحو الوقاية من كافة الجوانب السلبية ومكافحة مختلف اوجه الفساد ضمن حلقة من المثل والمعايير الاخلاقية العليا.

وتعرف النزاهة التنظيمية أيضاً باعتبارها واحدة من مستويات العمل التي تسعى للحفاظ على سلامة الإجراءات والتعاملات وفقاً لمنظور تتفاعل فيه الأخلاق مع مكونات بيئة المنظمة، وتُمثل النزاهة التنظيمية سياق تنظيمي يتميز بالأمانة والجدارة بالثقة والشرف ، اذ يرتبط

مستوى عال من النزاهة التنظيمية باتساق ونزاهة وشفافية سياسات وإجراءات وممارسات العمل . وتدل النزاهة التنظيمية على أن المنظمة تعمل دائما بحسن نية مع التأكيد على الصدق والجدارة الثقة والشرف في تفوق المنظمة (Watanabe 2017:65) .

ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين (رسن، وكعيدة، 2021:44) بالقيم الأخلاقية وان عملية المزج بين القيم والنزاهة اعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة (Polowczyk , 2017 : 2) . اشار (Santoro , 2003 : 410) إلى أنها المدخل الذي يؤكد على تجنب السلوكيات غير المرغوب بها او غير القانونية والالتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهمة . اكد (Rendtorff 2011:73) أن المنظمات التي تنتهج الفلسفة الأخلاقية فان هذا يقودها الى النزاهة التنظيمية ذلك أن القيم الأخلاقية الايجابية تقود الى منظمة نزيهة (Kaptein ,2003: 95) ويعتقد أنها (النهج الذي يهدف إلى الحد من الفساد في المنظمات ودمج الأنظمة التشغيلية مع المعايير الأخلاقية) .

وبناءً على ما تم ذكره من تقديم فكري عن النزاهة التنظيمية يمكن أن نصيغ مفهوم الاجرائي بأنها : تجنب السلوكيات غير المرغوب بها او غير القانونية والالتزام بالمعايير الاخلاقية لأداء المهمة في المنظمة .

خامساً: المغفرة التنظيمية Organizational Forgiveness:

تعني قبول الاعتذار بصدق عن الأخطاء التي يحدثها الموظف وهي بمثابة فرصة للمنظمة للحصول على مستويات أعلى في الأداء ، كما يشير التسامح إلى التصرفات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل البشري ، وكان وجهة نظر اخرى للمغفرة هي الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه (Scott , 2010 : 22) (المغفرة بأنها عملية قسدية وطوعية مدفوعة بقرار متعمد من الفرد بأن يغفر .

اكد (Palanski , 2011 : 277) ان للمغفرة التنظيمية أهمية كبيرة في مكان العمل اذ تعد استراتيجية لحل النزاعات واستراتيجية لإعادة بناء التعاون للموارد البشرية . كما أنها ظاهرة متصلة بالعدالة، وعملية في تقليل الأخطاء في المنظمات (Saunders.2011 : 132).

الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه (Campbell , 2017 : 3).

و يرى (Scott ، 2010 : 22) المغفرة بأنها عملية قسدية وطوعية مدفوعة بقرار متعمد من الفرد بأن يغفر . و للمغفرة التنظيمية أهمية كبيرة في مكان العمل اذ تعد استراتيجية لحل النزاعات واستراتيجية لإعادة بناء التعاون للموارد البشرية (Palanski , 2011 : 277) . كما انها ظاهرة متصلة بالعدالة ، وكجزء من عملية تقليل الأخطاء في المنظمات (132 : 2011 , Saunders). ويعتقد (Kymenlaasko , 2012 : 441) بانها تعتبر وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل حيث يمكن أن تخفف من حدوث الاتصالات السلبية ، و كذلك تساعد القادة على تطوير مستوى مناسب من القيادة المتسامحة.

وأشار (Tsarenko & Toijib , 2011 ، 338) إلى أن التسامح هو عملية تقدم عاطفي ومعرفي كما إنه يتطلب بذل جهد في كل مرحلة إلى أن يتم التخلي عن المشاعر السلبية وحل نية معاقبة مرتكب الخطأ أو الجريمة وغير ذلك من تصرفات تتطلب الغفران . فالمغفرة في بيئة العمل سواء كان من قبل القادة أو الأفراد يمكن اعتبارها بمثابة هدية إيثار والتي لا تفيد المسبب للخطأ أو الإساءة فحسب، بل الأهم من ذلك أنها تحرر الضحية من ملاحقة أفعال عقابية، أي أنه بالإمكان أن يساعد فعل التسامح في إعادة بدء العلاقة وتقييم بعضها البعض عن طريق شطب التجربة السلبية . وفي المقابل فإن عدم المغفرة يعني التمسك بالضغينة والمشاعر السلبية مما يزيد من حدة الكراهية. على الرغم من أن المنظمات تعتمد على الأفراد في أداء المهام بدقة وكفاءة لإنجاز الأهداف المقصودة.

وأشار (Roberts ، 2007 : 44-45) إلى أن الأخطاء قد تنتج عن فشل الإجراء المخطط له أو استخدام خطة غير كاملة . أي أن مسامحة شخص آخر لفشله في الوفاء بواجبه ، قد يسمح ذلك الغفران لهذا الفرد باستعادة تقدير الذات واستعادة قدرة الناس على العمل معاً بشكل مريح . أي أن مسامحة الآخرين من قبل القادة أو المنظمات ممن يرتكبون الأخطاء أو الإساءة من جانب والتسامح مع أنفسهم من جانب آخر يساعد ذلك على خلق ثقافة آمنة حيث يتم تشجيع المخاطرة والإبداع والتوقع والاعتراف بأهميتها الحاسمة بالنسبة للمنظمات والأفراد لتحقيق إمكاناتهم، كما اشار باحث اخر وسماها بي المغفرة وقال ينعكس مفهوم المغفرة من خلال اسلوب العفو و الغفران للأفراد العاملين وعند توفر نوع من السلوكيات السلبية او الاخفاق في الاداء ، اذ ان لا يمكن ضمان الاستقامة التنظيمية في المنظمات اذ لم تكون المنظمة

متسامحة مع عاملها ، ويقصد بالتسامح التنظيمي التسامح في الاخطاء التي تحول دون الاداء والاعتراف بها على انها فرص للتعلم .

و يشير التسامح إلى الإجراءات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل بين الافراد فالتسامح هو الرغبة في التخلي عن الحق في الاستياء والحكم السلبي والسلوك اللامبالي تجاه من يؤذينا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاههما (العماري ، وآخرون ، 2019: 195).

وبناءً على ما تم ذكره من تقديم فكري عن المغفرة التنظيمية يمكن أن نصيغ مفهومها الاجرائي بأنها: وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل تسهم في التخفيف من نتائج الاتصالات السلبية، وتتطلب استعداد الفرد المتضرر للتسامح وكذلك استعداد المخطئ للإقرار بالضرر والاعتذار بصدق عن خطأه.

الفصل الثالث الاطار العملي

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة .
المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغير الدراسة وأبعادها.

المبحث الأول

وصف مجتمع الدراسة .

استكمالاً للأطر المنهجية للبحث العلمي، لا بد من التعرف على مجتمع الدراسة عبر تقديم نبذة بسيطة عنه، إذ يشمل هذا المبحث وصف الكليات الانسانية المبحوثة في جامعة الموصل والتي تعد واحدة من اهم واكبر الجامعات الحكومية العراقية التابعة لوزارة التعليم و البحث العالي، أسست في الاول من نيسان عام 1967 وتضم (24) كلية و (7) مراكز بحثية ويبلغ عدد كادرها التدريسي (4180) تدريسياً ونحو (3900) موظفاً، و فيما يأتي تقديم للكليات الانسانية المبحوثة فيها :

أولاً: كلية الآداب

تأسست الكلية في عام 1966 وتعد اقدم المؤسسات الانسانية على صعيد جامعة الموصل وتهدف الى اعداد الباحثين و المختصين في مجال العلوم الانسانية و تضم عشرة اقسام (التاريخ، اللغة العربية، اللغة الانكليزية، اللغة الفرنسية، الترجمة، علم الاجتماع، الفلسفة، المعلومات وتقنيات المعرفة، اللغة التركية، الاعلام)، ويبلغ عدد اعضاء الهيئة التدريسية في الكلية (311) عضواً.

ثانياً: كلية التربية للعلوم الانسانية

وتتشارك هذه الكلية المعلومات مع كلية التربية للعلوم الصرفة من ناحية التأسيس والاقسام، واستمر هذا الحال حتى عام 2013 حيث جرى فصل الاقسام العلمية عن الاقسام الانسانية و باتت تحمل اسم كلية التربية للعلوم الانسانية ، تضم الكلية ستة اقسام (اللغة العربية، اللغة الانكليزية، التاريخ، الجغرافية، علوم القرآن والتربية الاسلامية، العلوم التربوية والنفسية)، ويبلغ عدد الكادر التدريسي فيها (252) تدريسياً.

ثالثاً: كلية الفنون الجميلة

تأسست الكلية في عام 1994، و تهدف الى خلق بيئة اكااديمية محفزة على الابداع والابتكار من خلال تأكيد حضورها في بناء المجتمع وتطوره، و تضم الكلية ثلاثة اقسام (الفنون المسرحية - الفنون التشكيلية - التربية الفنية)، ويبلغ عدد كادرها التدريسي (46) تدريسياً.

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغير الدراسة وأبعادها

يُعد متغير الاستقامة التنظيمية متغيراً رئيسياً مستقلاً، ويتضمن خمسة أبعاد فرعية (التفاؤل، التعاطف، الثقة، النزاهة، المغفرة)، وتم التعبير عن هذه المتغيرات في استمارة الاستبيان ب (25) سؤالاً، لتكون هذه الفقرات معبرة عن المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية)، و كانت على النحو الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص التفاؤل التنظيمي:

يشير الجدول (5) الى أن بعد التفاؤل التنظيمي تمثل بالمتغيرات الفرعية (X1-X5)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.667) هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي تبلغ قيمته (3)، وهذا مؤشر لشعور التدريسيين في جامعة الموصل بالتفاؤل التنظيمي فهم يمتلكون طاقة ايجابية ويسعون الى نشرها في مكان العمل من أجل تحقيق النجاح بالرغم من الصعاب والتحديات التي تواجههم. وقد جاءت اجابات الأفراد المبحوثين عن بُعد التفاؤل التنظيمي بنسبة اتفاق عام بلغ (65.15 %) و بانحراف معياري (060.9) وبلغ معامل الاختلاف (24.7%) وشدة استجابة (73.34)، وكان المتغير (X5) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمته (67.6) بوسط حسابي قدره (3.90)، وانحراف معياري (0.97) بشدة استجابة بلغت (78.08) والذي يشير الى ان التدريسيين في جامعة الموصل لديهم اصرار وصمود في العمل يدفعهم للتطلع بأمل إلى الايمان بتحقيق نتائج ايجابية في العمل ، وان المتغير (X1) والمتعلق بوجود شعور لدى التدريسيين المبحوثين بان أهدافهم ترتبط بالعمل الذي يقومون به سجل أقل نسبة اتفاق بلغت (59%) بوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (1.174).

ومن خلال ما تقدم وبالرجوع إلى قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي شكلت (3.66) نلاحظ أنها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبذلك يتضح بأن التدريسيين في الكليات المبحوثة في جامعة الموصل لديهم شعور بالتفاؤل التنظيمي، الأمر الذي يدعونا الى رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى من الرئيسة الاولى التي مفادها " لا يشعر الأفراد المبحوثين بالتفاؤل التنظيمي في الميدان المبحوث "، وقبول بديلتها.

الجدول (5) المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعء التفاؤل التنظيمي

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
71.26	24.719	0.88	3.56	3.0	5	22.2	37	15.6	26	34.1	57	25.1	42	X1	التفاؤل التنظيمي
70.66	24.645	0.87	3.53	11.4	19	10.2	17	16.8	28	37.1	62	24.6	41	X2	
73.17	24.590	0.90	3.66	2.4	4	8.4	14	27.5	46	44.3	74	17.4	29	X3	
73.53	24.728	0.91	3.68	3.6	6	7.8	13	19.2	32	56.3	94	13.2	22	X4	
78.08	24.871	0.97	3.90	2.4	4	6.0	10	18.0	30	46.1	77	27.5	46	X5	
73.34	24.75	0.906	3.66	4.55		10.90		19.40		43.59		21.56		المؤشر الكلي	
				15.45				65.15							

المصدر: إعداد الباحثة

2. التعاطف التنظيمي:

يشير الجدول (6) الى ان بعد التعاطف تمثل بالمتغيرات الفرعية (X6-X10) إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.822) و هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي تبلغ قيمته (3)، وهذا مؤشر لوجود التعاطف التنظيمي في جامعة الموصل ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.95) بنسبة اتفاق عام بلغ (68.5%) وبلغ معامل الاختلاف (27%) وشدة الاستجابة (76.46%)، وكان المتغير (X9) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (71.9%) بوسط حسابي قدره (3.76)، وانحراف معياري (0.93) بشدة استجابة بلغت (75.21%) والذي يشير الى شعور التدريسيين المبحوثين بالقلق على الاخرين الذين ينقلون معاناتهم الى العمل ، وان المتغير (X7) والمتعلق باهتمام التدريسيين ببعضهم البعض ومراعاتهم لمشاعر زملائهم في العمل قد أشر اقل نسبة اتفاق التي بلغت (64.1) بوسط حسابي قدره (3.68) بانحراف معياري (0.91).

ومن خلال ما تقدم وبالرجوع إلى قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي سجلت (3.82) نلاحظ أنها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبذلك يتضح بأن التدريسيين في الكليات المبحوثة في جامعة الموصل لديهم شعور بالتعاطف التنظيمي، الأمر الذي يدعونا الى رفض

فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى التي مفادها "لا يشعر الأفراد المبحوثين بالتعاطف التنظيمي في الميدان المبحوث"، وقبول بديلتها.

الجدول (6) المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعء التعاطف التنظيمي

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
77.72	24.678	0.96	3.89	3.6	6	6.0	10	20.4	34	38.3	64	31.7	53	X6	التعاطف
73.65	24.728	0.91	3.68	3.6	6	8.4	14	24.0	40	44.3	74	19.8	33	X7	
78.80	24.873	0.98	3.94	3.0	5	9.0	15	18.6	31	29.9	50	39.5	66	X8	
75.21	24.734	0.93	3.76	3.0	5	10.8	18	14.4	24	50.9	85	21.0	35	X9	
76.89	24.739	0.95	3.84	1.2	2	11.4	19	20.4	34	35.9	60	31.1	52	X10	
76.46	24.869	0.95	3.82	2.87		9.10		19.52		39.88		28.62		المؤشر الكلي	
				11.98						68.50					

المصدر: إعداد الباحثة

3. الثقة التنظيمية

يشير الجدول (7) الى ان بعد الثقة التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (X11-X14)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.7) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي تبلغ قيمته (3)، وهذا مؤشر الثقة التنظيمية الذي يتلقاه الافراد العاملين من قبل القادة الاداريون في الكليات المبحوث، وانحراف معياري (0.91) بنسبة اتفاق عام بلغ (63.98%) وبلغ معامل الاختلاف (24.644%) وشدة الاستجابة (74.06%)، وكان المتغير (X13) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (68.8%) بوسط حسابي قدره (3.75)، بانحراف معياري (0.93) بشدة استجابة بلغت (75.09%) والذي يشير الى ثقة اعضاء المنظمة بالإدارة في جميع المواقف وان المتغير (X11) والمتعلق بوجود الثقة بين الزملاء في العمل قد أشر اقل نسبة اتفاق التي بلغت (58%) بوسط حسابي قدره (3.62) بانحراف معياري (0.89).

ومن خلال ما تقدم وبالرجوع إلى قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي سجلت (3.7) نجد أنها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبذلك يتضح بأن التدريسيين في الكليات المبحوثة في جامعة الموصل لديهم ثقة تنظيمية ، الأمر الذي يدعونا الى رفض فرضية الدراسة

الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى التي مفادها " لا يمتلك الأفراد المبحوثين سمة الثقة التنظيمية في الميدان المبحوث "، وقبول بديلتها.

الجدول (7) المؤشرات الاحصائية الوصفية لُبعد الثقة التنظيمية

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
72.46	24.6	0.89	3.62	1.8	3	18.0	30	22.2	37	32.3	54	25.7	43	X11	الثقة التنظيمية		
75.21	24.7	0.93	3.76	1.8	3	18.0	30	15.6	26	31.7	53	32.9	55	X12			
75.09	24.8	0.93	3.75	10.2	17	6.0	10	15.0	25	35.9	60	32.9	55	X13			
75.45	24.7	0.93	3.77	3.6	6	13.2	22	15.6	26	37.7	63	29.9	50	X14			
71.98	24.7	0.89	3.60	4.2	7	13.3	22	22.8	38	38.8	64	21.8	36	X15			
74.06	24.59	0.91	3.70	4.32		13.68		18.02		35.30		28.68		المؤشر الكلي			
				18.01				63.98									

المصدر: إعداد الباحثة

4. النزاهة التنظيمية

يشير الجدول (8) الى ان بعد النزاهة التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (-X16 X20)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.7) هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي تبلغ قيمته (3)، وهذا مؤشر وجود النزاهة التنظيمية في جامعة الموصل ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.92) بنسبة اتفاق عام بلغ (63.95%) وبلغ معامل الاختلاف (24.815) وشدة الاستجابة (74.08%)، وكان المتغيرين (X17 و X18) قد حققا اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (73%) بوسط حسابي قدره (3.8)، والذي يشير الى ان اعضاء المنظمة يتعاملون بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع، وأن ادارة كلياتهم تتصف بالنزاهة والشرف، وان المتغير (X20) والمتعلق بتعزيز ادارة الكلية لاخلاقيات الاعمال في كافة وظائفها قد أشر اقل نسبة اتفاق التي بلغت (49.1) بوسط حسابي قدره (3.29) بانحراف معياري (0.83).

ومن خلال ما تقدم وبالرجوع إلى قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي أخذت (3.7) نرى أنها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبذلك يتضح بأن التدريسيين في الكليات

المبحوثة في جامعة الموصل يشعرون بالنزاهة التنظيمية، الأمر الذي يدعونا الى رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى التي مفادها " لا يشعر الأفراد المبحوثين بالنزاهة التنظيمية في الميدان المبحوث "، وقبول بديلتها.

الجدول (8) المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعء النزاهة التنظيمية

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رغم المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
74.37	24.7	.92	3.72	1.8	3	10.8	18	24.6	41	39.5	66	23.4	39	X16	النزاهة التظيمية
77.01	24.7	.95	3.85	2.4	4	10.2	17	14.4	24	46.1	77	26.9	45	X17	
77.49	24.8	.96	3.87	2.4	4	10.2	17	14.4	24	43.7	73	29.3	49	X18	
75.69	24.6	.93	3.78	2.4	4	6.6	11	29.3	49	33.5	56	28.1	47	X19	
65.87	25.2	.83	3.29	6.0	10	21.6	36	23.4	39	35.3	59	13.8	23	X20	
74.08	24.8 6	.92	3.70	2.99		11.86		21.20		39.64		24.31		المؤشر الكلي	
				14.85				63.95							

المصدر: إعداد الباحثة

5. المغفرة التنظيمية

يشير (9) الى ان بعد المغفرة التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (X21-X22)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.67) و هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي تبلغ قيمته (3)، وهذا مؤشر إلى وجود التسامح والمغفرة التنظيمية في الميدان المبحوث ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.9) بنسبة اتفاق عام بلغ (62.4%) وبلغ معامل الاختلاف (28.849) وشدة الاستجابة (73.39)، وكان المتغير (X22) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (71.9%) بوسط حسابي قدره (83.)، بانحراف معياري (1.05) بشدة استجابة بلغت (75.39%) والذي يشير الى إن ادارة الكلية (القسم) انسانية ومتسامحة في التعامل مع الجميع ، وان المتغير(X24) والمتعلق بحرص التدريسيين المبحوثين على تصحيح الاخطاء من اجل تقديم اداء افضل قد أشر اقل نسبة اتفاق التي بلغت (53.3) بوسط حسابي قدره (3.55) بانحراف معياري (1).

ومن خلال ما تقدم وبالرجوع إلى قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي مثلت (3.67) نجد أنها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبذلك يتضح بأن التدريسيين في الكليات

المبحوثة في جامعة الموصل يشعرون بالنزاهة تنظيمية، الأمر الذي يدعونا الى رفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة من الرئيسة الأولى التي مفادها " لا يمتلك الأفراد المبحوثين سمة المغفرة التنظيمية في الميدان المبحوث"، وقبول بديلتها.

الجدول (9) المؤشرات الاحصائية الوصفية لبعُد المغفرة التنظيمية

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رقم المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
72.22	24.653	0.89	3.61	4.8	8	16.8	28	15.6	26	38.3	64	24.6	41	X21	المغفرة التنظيمية
75.93	24.734	0.94	3.80	1.8	3	13.2	22	13.2	22	47.3	79	24.6	41	X22	
74.85	24.598	0.92	3.74	2.4	4	10.2	17	26.3	44	32.9	55	28.1	47	X23	
71.02	24.788	0.88	3.55	1.8	3	13.8	23	31.1	52	34.1	57	19.2	32	X24	
72.93	24.657	0.90	3.65	1.8	3	16.2	27	19.2	32	41.3	69	21.6	36	X25	
73.39	24.523	0.90	3.67	2.51		14.01		21.08		38.80		23.59		المؤشر الكلي	
				16.53				62.40							

المصدر: إعداد الباحثة

إن قيم معامل الاختلاف الواردة في الجدول (10) تعكس لنا وجود بعد الثقة التنظيمية بشكل أكبر من الأبعاد الأخرى لدى التدريسيين عينة الدراسة في الكليات الانسانية، إذ حصلت الثقة التنظيمية على أقل قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (24.6%) ، يليها بعد النزاهة التنظيمية بمعامل اختلاف (24.8%) ، ومن ثم جاء بعدها بعد التعاطف التنظيمي بمعامل اختلاف سجل (27%)، ليأتي بعد ذلك بُعد المغفرة التنظيمية الذي سجل معامل اختلاف بقيمة (24.523%) وأخيراً بعد التفاؤل التنظيمي إذ حصل على أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (29%).

ومن هذه النتائج نستدل على رفض الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة والتي تنص " لا تتباين أبعاد الاستقامة التنظيمية من حيث توافرها في الميدان المبحوث " وقبول بديلتها.

الجدول (10)

المؤشرات الاحصائية لأبعاد الاستقامة التنظيمية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الاستقامة التنظيمية
الثالث	24.754	0.906	3.66	التفاؤل التنظيمي
الرابع	24.869	0.95	3.82	التعاطف التنظيمي
الثاني	24.594	0.91	3.70	الثقة التنظيمية
الخامس	24.864	0.92	3.70	النزاهة التنظيمية
الأول	24.523	0.90	3.67	المغفرة التنظيمية
	24.721	0.917	3.71	الاستقامة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال المعطيات احصائية الواردة في الجدول (10) يتضح لنا أن جامعة الموصل تتوفر فيها أبعاد الاستقامة التنظيمية كافة، ولكن وجود هذه الأبعاد متباين نوعاً ما من حيث اهتمام الميدان المبحوث بكل بُعد فقد جاءت المغفرة التنظيمية بالمرتبة الاولى من حيث وجودها في جامعة الموصل تليها الثقة التنظيمية بالمرتبة الثانية إذ سجلت معامل اختلاف قدره (24.5%)، بينما سجل التفاؤل التنظيمي معامل اختلاف بلغ (24.7%) ال ليكون بالمرتبة الثالثة ويأتي بعده التعاطف التنظيمي بمعامل اختلاف بلغ (24.86%) وأخيراً النزاهة التنظيمية بنسبة (24.86%) لمعامل اختلاف وضعها بالمرتبة الخامسة والاخيرة .

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: مستوى الاهتمام بالاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث منخفض نسبياً، تم استخدام قانون طول الفئة⁽¹⁾ من أجل تحديد حدود المستويات الخمسة وكالاتي:

(1) تم استخراج الفئات وفقاً للآتي: $0.8=5/(5-1)$ مع ملاحظة أن كل من ال 5 ، ا يمثلان أعلى و أدنى أوزان في المقياس المستخدم في الدراسة ، في حين تمثل ال 5 عدد المستويات المطلوب ، وعليه تم تحديد حدود المستويات من خلال (طول الفئة + الحد الأدنى في المقياس) أي $1.8= 1+0.8$ لتمثل حدود المستوى الأول ، أما المستوى الثاني فيكون $2.8= 1+1.8$ وهكذا.

الجدول (11) مقياس مستوى الاهتمام بالاستقامة التنظيمية

التصنيف	الدرجات	المستويات
مستوى استقامة ضئيل جداً	أدنى من 1.8	المستوى الأول
مستوى استقامة ضئيل	1.8-2.6	المستوى الثاني
مستوى استقامة مقبول	2.7-3.4	المستوى الثالث
مستوى استقامة جيد	3.5-4.2	المستوى الرابع
مستوى استقامة عال	4.3-5	المستوى الخامس

المصدر: إعداد الباحثة

وعند مقارنة المؤشر الكلي للوسط الحسابي الخاص بالاستقامة التنظيمية في جامعة الموصل والبالغ (3.71)، يتضح بأن مستوى الاهتمام بها هو جيد إذ أنه يقع بين حدود المستوى الرابع (3.5-4.2)، وهو يعكس الاهتمام الجيد بالاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة الثالثة للبحث لأن مستوى الاهتمام بالاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث كان بمستوى جيد، وليس منخفض كما افترضت الدراسة.

الفصل الثالث

الاطار الاستنتاجي

يختم هذا الفصل الدراسة التي قدمت فيها تأطير فكري وميداني لموضوع الاستقامة التنظيمية وأبعادها في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) ، واستناداً لما تم عرضه من المراجع النظرية والاختبارات الإحصائية ، سيتم عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، فضلاً عن مجموعة من التوصيات التي ستسهم في تعزيز إدارة الميدان المبحوث بآليات تعزيز الاستقامة التنظيمية، مع تقديم عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية لتمكن الباحثين القادمين الانطلاق من حيث انتهينا ، وذلك من خلال مبحثين :

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

1. تمثل الاستقامة التنظيمية أحد مواضيع السلوك التنظيمي التي تعكس ثقافة المنظمة المبنية على نشر الاخلاق الفاضلة وادامتها عبر التركيز على قيم التفاؤل والتعاطف والثقة والنزاهة والمغفرة.

2. تهتم الاستقامة التنظيمية بالتركيز على السلوكيات الايجابية في العمل ومحاولة التغلب على السلوكيات السلبية، وتسهم في تحفيز الأفراد العاملين نحو تقديم أفضل مستويات الأداء وتهدف الى خلق قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات والاقوال الى الأفعال والتنفيذ لأداء العمل الجيد في المنظمة.

3. تبين وجود اهتمام عام بالاستقامة التنظيمية من قبل التدريسيين المبحوثين في الكليات المبحوثة، وهذا يُفسر بأن طبيعة العمل فيها مبني على نشر الأخلاق والفضائل بين اعضائها.

4. برزت المغفرة التنظيمية كأحد أهم الأبعاد الخاصة بالاستقامة التنظيمية والموجودة في الكليات المبحوثة بالمرتبة الأولى قياساً بالأبعاد الاخرى وهذا يدلنا على أن التدريسيين المبحوثين يدركون أن ادارة القسم العلمي الذي يعملون به تتميز بالإنسانية وهي متسامحة في التعامل مع الجميع. وتحرص على تصحيح الاخطاء من اجل تقديم اداء افضل وتدعم و تشجع ثقافة التسامح بين الافراد العاملين من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية.

5. أشرت النتائج أن ثاني أكثر بعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية يشعر به التدريسيين المبحوثين في الكليات المبحوثة هو الثقة التنظيمية وهذا يقودنا الى الاستنتاج بأن التدريسيين العاملين في الكليات الانسانية جامعة الموصل يثق بعضهم البعض ولديهم ثقة بالقيادات والاداريين المسؤولين عنهم مما ولد لديهم شعوراً بالرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي ناجم عن سيادة أجواء الثقة والتعاون بينهم .

6. أظهرت النتائج أن ثالث أكثر أبعاد الاستقامة التنظيمية وجوداً في الكليات المبحوثة هو كان التفاؤل التنظيمي وهذا يدعونا للقول أن التدريسيين المبحوثين لديهم شعور عميق بقيمة عملهم والاهداف التي يحققونها ، وأنهم متفائلين لتحقيق النجاح على الرغم من وجود

التحديات الصعبة. فضلاً عن أن لديهم الحرص على تقديم كل ما هو جديد وصحيح يسهم في تحقيق نتائج ايجابية وهذا بحدده يدفعهم للمزيد من الاصرار والصمود في العمل.

7. حصد التعاطف التنظيمي المرتبة الرابعة من حيث توافره لدى الأفراد المبحوثين ، وهذا يفسر لنا سيادة التعاطف بين التدريسيين في الكليات المبحوثة واهتمامهم بالبعض ومراعاتهم لمشاعر الآخرين في العمل وشعورهم بالقلق على زملائهم ممن لديهم معاناة شخصية الأمر الذي عزز من حالة الثقة بينهم في مكان العمل.

8. بينت النتائج أن أقل أبعاد الاستقامة التنظيمية وجوداً في الكليات المبحوثة هو النزاهة التنظيمية وهذا يدعونا الى الاستنتاج بأن العلاقات الوظيفية والاجتماعية بين التدريسيين في الجامعة تتسم نوعاً ما بالصدق والامانة. وأن ادارة الكليات والاقسام العلمية التي يعمل فيها التدريسيين المبحوثين تتمتع بالنزاهة والشرف في التعامل وتعمل على نشرها عبر اشاعة الشفافية في الاجراءات والتعاملات، وهذا من شأنه أن يعزز من اخلاقيات الاعمال في كافة وظائفها.

9. كان مستوى الاهتمام بالاستقامة التنظيمية وأبعادها الخمسة بمستوى جيد في كل من الكليات المبحوثة، وهذا يعود الى كون هذه الكليات تمثل كياناً واطاراً للتفاعلات الاجتماعية بين التدريسيين والادارة والطلبة والموظفين ، فضلاً عن أن طبيعة العمل في الكليات والاقسام العلمية تتميز بالعطاء كونها تتعلق بنشر العلم والمعرفة والتأكيد على الابداع وخاصة في مفاصل الدراسة العلمي وهذه كلها قيم سامية تعكس تكوين الرصيد العلمي والمعرفي للجامعة وبما يسهم في تعزيز المستوى الدراسي للطلبة الذين سوف يكونون نواة المجتمع بعد تخرجهم.

المبحث الثاني

المقترحات

بناءً على ما تمّ التوصل إليه من استنتاجات، نقدم المقترحات الآتية:

1. من المهم أن تقوم القيادات الادارية والاكاديمية في جامعة الموصل بنشر الثقافة التنظيمية المبنية على التفاؤل والتطلع إلى المستقبل بروح الأمل من أجل الصمود امام التحديات والصعاب في مسيرة تحقيق الاهداف التنظيمية بمستوى النجاح المطلوب.
2. تعزيز الثقة التنظيمية في مختلف ميادين العمل في الجامعة فالثقة أساس نجاح العلاقات الاجتماعية التي تؤسس لنجاح العمل و تؤثر ايجابياً في تشكيل القيم التنظيمية مثل التعاون والعطاء والأمانة و.... وبالتالي فإن ذلك سيسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي على حدٍ سواء.
3. ضرورة إشاعة ثقافة التسامح والمغفرة بين كافة الافراد العاملين في جامعة الموصل سواء كانوا تدريسيين أم موظفين لان المغفرة تسهم في ضمان سير العمل في الجامعة فعندما يقع احد الافراد في خطأ ما في العمل فان الصحيح ان يتم التعامل مع هذا الخطأ وفق منظور إدارة الخطأ التي تنشر ثقافة قبول الخطأ وتشخيص أسبابه وعلاجه والتأسيس لعدم وقوعه مرة ثانية بدلاً من محاسبة المخطئ والتسبب بانخفاض مستوى ادائه نتيجة خوفه من وقوعه في أخطاء مرة ثانية في المستقبل .
4. من المهم أن تلجأ القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعة إلى غرس مبادئ الفضيلة التي تشجع التعاطف بين الافراد العاملين فعندما يسري تطبيق هذا المبدئ فانه سيتم تشجيع الافراد العاملين ذوي الاداء الضعيف الى الاستفادة من خبرات ومهارات زملائهم ممن هم أفضل اداءً منهم وربما تكون آلية تنفيذ ذلك من خلال تشجيع العمل وفق منظور الفرق او جماعات العمل التي يتم من خلالها التأكيد على التعاون والتفاني ومساعدة الاخرين في العمل وهنا ربما بإمكان الادارة ان تمد جسور من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تبنى على اسس المحبة والتعاون والتعاطف.
5. التأكيد على اعتماد الفلسفة الاخلاقية في اداء المهام التنظيمية وهذه الفلسفة تبنى على النزاهة التنظيمية التي تعد امتداد للقيم الاخلاقية تسهم في بناء منظمة نزيهة اولاً ومستقيمة

وفاضلة ثانياً من خلال تأكيدها على تجنب السلوكيات غير المرغوبة في العمل والالتزام بالمعايير الاخلاقية للمهنة.

6. نشر المفاهيم الإدارية الحديثة وفوائد تبنيها في المنظمات ومنها الاستقامة التنظيمية وجعلها من الركائز الأساسية التي يجب توافرها والعمل بها في الجامعة سواء على صعيد الموظفين او التدريسيين او حتى الطلبة، ويتم ذلك من خلال العمل وفق معاني الاستقامة وأبعادها في كافة التعاملات اليومية واللجوء الى مكافأة الافراد العاملين الكفوئين والنزيهين والمخلصين والمتعاونين في العمل.

7. مهم جداً أن يتم نشر المدونات الأخلاقية الخاصة بكل مهنة والتي تشمل قواعد السلوك الأخلاقي وما الذي يجب اتباعه لتحقيق الاهداف التنظيمية وما الذي يجب الابتعاد عنه .

8. عندما تحمل القيادات الادارية والاكاديمية معاني التسامح والثقة والنزاهة والمغفرة والتعاطف والتفؤل فإنها ستكون طاقة تنظيمية محفزة للأفراد العاملين للاقتداء بها لذا فان نشر ثقافة الاستقامة ونجاحها مرهوناً بمدى التزام وعمل القيادات بها اولاً ومن ثم الافراد العاملين ثانياً.

9. من الضروري اجراء دراسات ترتبط بالاستقامة التنظيمية ودراسة أبعادها في منظمات أخرى غير الجامعة ومن ذلك نقترح الآتي:

- قياس مؤشرات الاستقامة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والاهلية.
- القيادة الروحية مدخل لتعزيز الاستقامة التنظيمية.
- رأس المال النفسي الايجابي مدخل لتحقيق الاستقامة التنظيمية.
- معالجة القلق التنظيمي مدخل لتحقيق الاستقامة التنظيمية.

المصادر و المراجع

اولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الرسائل والاطاريح

1. أبو شكير، زهير جمال صبري،(2018) ، "توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين" (بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوية في محافظة كربلاء المقدسة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. التميمي، امال كاظم مهدي، (2015)، "الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الاهلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية" (دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعبة الحسينية المقدسة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
3. الحسنوي ، حسين حريجة غالي، (2015) "الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية " ، (دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعبة الحسينية المقدسة) ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
4. الحلي ،سارة محمد ، (2020)، دور استراتيجية الأمواج المتداخلة في تعزيز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة الاتحاد الصناعات القضائية المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
5. الخفاجي، حاكم جبوري علك، (2012) " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

6. عريبي، صفاء عباس محسن ، (2021)، التنشئة الاجتماعية التنظيمية وتأثيرها في استقامة المنظمة بتوسيط راس المال الروحي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.

7. المعشر، عيسى إبراهيم، (2009) " اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم" (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

ثالثاً: المجالات والدوريات

1. الحسنوي، حسين، و أبو شكير ، زهراء ،(2020) توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين، بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوية في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد5، العدد60.

2. رسن، سالم حيدر، وكعيد، احمد جبار (2021)، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الثاني، العدد85.

3. الصراف، سجي نذير حميد، (2019)، توظيف النتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية، دراسة ميدانية في المعهد التقني/ الموصل.

4. العماوي ، بشري فاروق ،ومرزوق ،عبدالعزیز علي ،و السنديوني، منى محمد ، (2019)، اثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 5 العدد 6.

5. غالي، حسين حريمة، عبدالله، احمد (2015)، الاستقامة التنظيمية، كمتغير معتدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (11) العدد (96).

6. الطائي ، يوسف حجيم وعبد الله ، ده رون فريدون و رشيد ، وريا نجم ، (2017) "القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري" ، (دراسة تطبيقية

على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف) ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، المجلد (3) ، العدد الثاني

7. أبو طبيخ ، ليث ، (2019) اختيار العلاقة بين سواك القيادة والاستقامة التنظيمية، دراسة

تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 25.

8. الحسناوي ، حسين حريجة ، وأبو شكير، زهير جمال صبري،(2019) ، "توظيف

الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين" (بحث تحليلي لآراء عينة

من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوية في محافظة كربلاء المقدسة)، المجلة

العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 60.

رابعاً: المؤتمرات

1. الشيباوي ، حامد كاظم متعب ، (2017) ، الاستقامة التنظيمية: منظور معاصر لتقليل

سلوك العمل المنحرف، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية ، وقائع مؤتمر جامعة

صلاح الدين الدولي الثاني.

المصادر الأجنبية:

First: Thesis & Dissertation

1. Gabbruch, Danxa, (2014), Compassionate Leadership: A Model for Organizational well Being in the Workplace, Degree of Master of Arts Integrated Studies Athabasca, University.
2. Ponomarenko, Anna , (2016) "Organizational Integrity: A Strategic Model for Leadership", Submitted to the Faculty of Phillips Graduate University in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Psychology in the field of Organizational Management and Consulting.
3. Slattengren , Erin Heslin,(2020)"Institutional Integrity: Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness in a Research University Setting", A Dissertation Submitted to The Faculty of The University of Minnesota.

4. Vineburgh, J,(2010) "A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs", Doctor Dissertation Publication , University Iowa.

Second: Periodicals & Journals

1. Beheshtifar & Kamani-Fard, (2013)"Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3,No.3,pp. 98-104
2. Bertland, A. (2009). Virtue ethics in business and the capabilities approach. Journal of Business Ethics, 84(1), 25-32.
3. Bright, David S, Kim S. Cameron & Arran Caza ,(2006) "The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations",Journal of Business Ethics . Vol 64: pp . 249–269
4. Buitendah, Joey & Singh, yajna (2014) psychological Capital, Subjective Wellbeing Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers", Congress of Applied psychology Asian Singapore, pp. 139.
5. Cameron, K , Bright, D. & Caza, A, (2004), Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance", american behavioral scientist, Vol. 47 No. 6, pp.1-24.
6. Cameron, K. , (2012), Virtuousness and performanc: A Productive partnership ,Michigan ross school of business.1-4.
7. Cameron, K. , Bright, D. & Caza, A. (2006). " The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations " Journal of Business Ethics (2006) . Vol 64: pp . 249–269 .
8. Cameron, K.S. (2003). OV and Performance. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (2007), Positive organizational scholarship (48-656). San Francisco, CA: Berret t-Koehler.
9. Campbell, A. (2017). Forgiveness and Reconciliation as an Organizational Leadership Competency within Restorative Transitional Leadership. International Journal of Servant Leadership 1-90.

10. Delam H, Ghasemi F, Kavi E, Masmouei B, Jokar M, Bazrafshan MR, (2019) "**The Relationship between Spiritual Well-being and Organizational Virtuousness with Performance of Secondary School Teachers in Bandar Lengeh City, 2017**". Int. J. School. Health. 2019;6(4):34-40.
11. Dutton, workmand Hardin (2014) **Compassion at work**. *Annu. Rev. Organ psychol.* Organizational Behavior 1, 277–309.
12. Elangovan, A. R., Werner Auer-Rizzi, Erna Szabo, (2015) "**It's the act that counts: minimizing post-violation erosion of trust**", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Issue: 1.
13. Flaxman, Paul E. & Bond, Frank W. (2010) "A **randomised worksite comparison of acceptance and commitment therapy and stress inoculation training** ", Behaviour Research and Therapy, Vol. 48, pp.816-820.
14. Froman, L, (2010) "**Positive Psychology in the Workplace**", Journal of Adult Development , Vol.17, No.2, pp.59-69
15. Gaczek, Piotr, Grzegorz Leszczynski, Marek Zielinski, (2018) "**Do sales people trust new customers because of who they are?**", IMP Journal, Vol. 12 Issue: 3.
16. Getaw Tadesse, Girma Tesfahun Kassie, (2017) **Measuring trust puan commitment in collective actions: Evidence from farmers marketing organizations in rural Ethiopia**", International Journal of Social Economics, Vol. 44 Issue: 7.
17. Grimmelikhuijsen , Stephan G, (2010) "**Transparency of Public Decision-Making: Towards Trust in Local Government?**", Policy & Internet www.policyandinternet.org , Vol. 2: Iss. 1, Article 2 (2010)
18. Gukiina, Joshua - Mr, Joseph M. Ntayi, Waswa Balunywa, Augustine Ahiauzu, (2019) "**Organizational Virtuousness: The Customers Perspective**", African Social Science Review Volume 10, Number 1, Spring 2019.
19. Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). **Understanding the links between work commitment constructs**. Journal of vocational behavior, 58(3), 392-413 .
20. Haidt, J., & Joseph, C. (2007). **The moral mind: How five sets of innate intuitions guide the development of many culture-**

- specific virtues, and perhaps even modules.** The Innate Mind Foundations and the Future, volume(3) .
21. Hur , Won - Moo , Yuhyung Shin , Seung - Yoon Rhee , Hyosun Kim, (2017) . " **Organizational virtuousness perceptions and task affecting : the mediating roles of organizational identification and work engagement** " , Career Development International.
 22. Kaptein, M. (2003). **The Diamond of Managerial Integrity** European Management. Journal, 21(1).
 23. Kaviyan, Narges i & Ahmadi, Saeed,(2019) "**To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership**". Science Arena Publications International journal of Business Management ISSN: 2520-5943 Available online at www.sciarena.com 2019, Vol, 4 (1): 86-94
 24. Kesen, Mustafa, and Turan, Pmar Muthu, and Kutay Naciye, (2017), **The Effects of Internal Marketing on Organizitont Trust: A Research in Hotel Industry**, Business and Management studies:An International Journal Vol. 5, Issue 4.
 25. Kooshki, Sara Abedi & Zeinabadi, Hassanreza (2016) "**The Role of Organizayional Virtuousness in Organizational Citizenship behavior of Teachers: The test of direct and indirect effect through Job Satisfaction Mediating**", Faculty of Business Economics & Entrepreneurship International Review No.1-2.
 26. Kymenlaasko, I, (2012)" **Forgiveness as a leadership tool Global**" Conference on Business and Finance Proceedings, 7(1), 432-445
 27. Malik, (2013) "**Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace Positive Organizational Behavior**", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 3, No. 10, pp.1-4
 28. McNulty & Fincham ,(2012) "**Beyond Positive Psychology? Toward a Contextual View of Psychological Processes and Well-Being**", American Psychological Association , Vol. 67, No. 2, pp 101–110
 29. Ostroff, C., & Kozlowski, (2013) "**Organizational Socialization as a learning Process: The role of inf information acquisition,** personnel psychology, 45, 849 -874.

30. Palanski, Michael E. & Gretchen R. Vogelgesang, (2011) "**Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking**", Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration 28: 259–269.
31. Panchal, S., Mukherjee, S. & Kumar, U. (2016) "**Optimism in Relation to Well-being, Resilience, and Perceived Stress**", International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR), Vol. 5, No. 2, pp.1 -6
32. Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P. & Ramaci, T., (2015) , "**Organizational Justice, Optimism And Commitment To Change**" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 191 ,pp. 1697 – 1701.
33. Parker & Atkins, (2012) "**Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility**", *Acad. Manag. Rev.* 37(4):524–46
34. Polowczyk Pł, (2017) "Organizational Ethical Integrity: **Good And Bad Illusions** ", Palgrave Communications, www.nature.com/palcomms.
35. Ramlall, S, J., Kahtani, A. & Damanhour, H., (2014) "**Positive Organizational Behavior In The Workplace: A Cross-Cultural Perspective**", *International Journal of Management & Information Systems* Volume 18, Number 3
36. Ravaji, Marjan (2016). **The Effect of Organizational Virtuousness and psychological. Capital Role Employees Creativity in Tehran Water and Wastewater Company:** *International Journal of Scientific management and Development*, 4(12), 496-506.
37. Rendtorff, J. (2011), **Corporate Citizenship as Organizational Journal Studies In Integrity**, *Economic & ethics And p philosophy*, 90, 59-90.
38. René Schalk & Petru L. Curs, eu, (2010) "**Cooperation in organizations**", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 5, 2010, pp. 453-459
39. Ribeiro, N. & Rego, A (2009) **Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors.** *International Journal of Social and Human Sciences* 3, PP. 736-793

40. Ribeiro, N. & Rego, AC (2009) "**Does Organizational Virtuousness explain Organizational citizen ship behaviors**" International Journal of social and Human Sciences 3, PP. 736-713.
41. Roberts, R. G. (2007). The art of apology: When and how to seek forgiveness. Family practice management Journal, 14(7), 44-49.
42. Santoro, MA (2003). **Beyond cods of conduct and monitoring: An organizational integrity approach to global labor practices).** Human Rights Quarterly, 25 (2), 107-124.
43. Saunders, R, (2011)" Questionable associations: "**The role of forgiveness in transitional justice**", The International Journal of Transitional Justice , 5, 119-141
44. Scott, J, (2010)"**Atoning, reconciling, and forgiving: Interdisciplinary investigations of justice**", Reviews in Cultural Theory, 1(2), 18-30
45. Shekari, H. , Mohamad A. & Said, M, (2011) "**developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach**", international journal of research in commerce & management , volume no: 2 , issue no. 5 , pp. 11-15
46. Sherwyn p. Morreale & Pamela S. History of Shockley-Zalabak (2015) **Organizational Trust in Cultures with a Distrust A Qualitative study of polish and Russian Leaders' perspectives and Experiences**" Journal of Intercultural Communication Research, Vol. 44, No. 1, pp. 27-43.
47. Shimek, Michael, Guillen, M. & Goumis, A, (2015)" **Approaching Virtuousness through Organizational ethical quality! toward amoral Corporate Business Social responsibility thics: A European Review**, Vol. 24, No. 2, pp 199-155.
48. Simpson, Ace Volkmann, Ben Farr-Wharton and Prasuna Reddy,(2019) "**Cultivating organizational compassion in healthcare**", Journal of Management & Organization, page 1 of 15doi:10.1017/jmo.2019.54
49. Smith, Eugene Sadler, (2013) "**Toward Organizational Environmental Virtuousness**", Journal of Applied Behavioral Science 49(1) 123–148
50. Timo L.Fiorito & Michel L.Ehrenhard,(2019)" **Understanding Organizational Integrity from an Institutional Perspective** ",

Academy of Management, Published Online:1 Aug 2019
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.28>

51. Torlak, Ö. (2008). Pazarlama ve Erdemlilik: **Yanlış Algular İçin Bir Açılım**. İş Ahlakı Dergisi, 1(1), 67-79 .
52. Tsarenko, Y., & Rooslani Tojib, D. (2011). **A transactional model of forgiveness in the service failure context: a customer-driven approach**. Journal of Services Marketing, 25(5), 381 -39.
53. Ugwu. F (2012) "**Are good morals often reciprocated? perceptions of organizational Virtuousness and optimism as predictors of work engagement**" work 1.3, pp 188.198
54. Vallett Carol, (2010)" **Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education**", The Journal of Continuing Higher Education, 58:130–142
55. Watanabe ,Remy Magnier-, Toru Uchida, Philippe Orsini, Caroline Benton,(2017)"**Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?**", International Journal of Organizational Analysis Vol. 25 No. 4, 2017, pp. 628-646.
56. Zamahani, M. , Ali, A. , Mohammad, A. & Hamideh, S, (2012) "**Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations.**" Management Science Letters 2.8 : pp. 2889-2902
57. Zamahani, M., Ali, A., Mohammed A. & Hamadeh, S. (2013) **Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting Virtuous organizations.** Management Science Letters 2.8: PP. 2889-2702.

Third :Books

1. Cameron & Winn (2012) **Virtuousness in Organizations"** In **Cameron, K.S. and Spreitzer, GM (Eds) Oxford Handbook of positive Organizational Scholarship.** New York: Oxford University press.
2. Cameron K, (2003) **Organizational Virtuousness Le and performance, In positive Organizational Scholarship, ks**

- Cameron**, JE Button and RE Quinn (eds.), San Francisco: Berrett – Koehler.
3. Hamrahi, M. , Reza, N. , Morteza, M. , Karamallah, D. & Ali, D. (2015) " **factors effecting on promoting organizational virtuousness in iran state agencies**" Indian Jou
 4. Marič Miha, Marko Ferjan, Vlado Dimovski, Maja Djurica, Sandra Penger, Matej Janežič , Matej Černe, Miha Uhan, Nina Djurica , Ivan Todorović,(2013) "**Dealing with “Difficult People” in Organizations: Theoretical Implications**", 32 nd International Conference on Organizational Science Development SMART Organization High Potentials. Lean Organization. March 20th – 22nd 2013, Portorož, Slovenia
 5. Mika Vanhala , Riikka Ahteela , (2018) . " **HRM bundles and organizational trust** " , John Wiley & Sons , Ltd .McCullough , M. E. , & Witvliet , C. V. (2002) . **The psychology of forgiveness** . Handbook of positive psychology , 2 , 446-455 .
 6. Seligman, M. (2002)" **positive psychology, positive prevention, and positive therapy** Hand book of positive psychology. New york: Oxford.



الملحق (1)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
الدراسات العليا/ دبلوم ادارة الاعمال

إلى / السادة الباحثين الأفاضل

الموضوع / استثمار استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تتضمن الاستبانة مجموعة مؤشرات تتعلق بموضوع " تشخيص وقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية في بعض كليات جامعة الموصل : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين " . وتعد هذه الاستثمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، مع العلم بأن الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم.

1- تأمل الباحثة من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها بوضع علامة (✓) ضمن سلم الاجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.

2- ليس هناك اجابة صحيحة او خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح عن الفقرات المطروحة.

3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل.

مع خالص الامتنان...

الطالبة

أشجان قحطان

المشرف

ا. م. د. آلاء عبدالموجود العاني

اولاً: معلومات تعريفية

العمر	30 سنة فأقل	40-31	50-41	60-51	61 فأكثر
النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى			
المؤهل العلمي	اعدادية فما دون	دبلوم فني	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنوات الخدمة في الوظيفة	اقل من 5	10-5	15-11	20 - 16	21 سنة فأكثر

ثانيا: متغيرات الدراسة

ت	التفاوت التنظيمي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يرتبط الشعور العميق بالهدف بما نقوم به من عمل.				
2	نحرص في اداء عملنا على تقديم كل ما هو جديد وصحيح.				
3	نتقأ لتحقيق النجاح على الرغم من وجود التحديات الصعبة.				
4	نمتلك طاقة ايجابية في مكان العمل ونعمل على نشرها.				
5	نشعر بالتفاؤل في تحقيق نتائج ايجابية بما يزيد من اصرارنا و صمودنا في العمل.				
التعاطف التنظيمي					
6	يتعاطف الافراد العاملين مع بعضهم البعض في المواقف المختلفة في مكان العمل.				
7	يهتم الافراد ببعضهم البعض ويراعون مشاعرهم في العمل.				
8	تنتشر العديد من التجارب عن التعاطف بين الافراد العاملين.				
9	اشعر بالقلق على الاخرين الذين ينقلون معاناتهم الى العمل .				
10	التعاطف بين الموظفين ولدا شعورا بالثقة بزملاء العمل.				
الثقة التنظيمية					
11	يثق زملائي في العمل ببعضهم البعض.				
12	يتعامل الافراد العاملين فيما بينهم بلطف وكياسة واحترام.				
13	يثق اعضاء المنظمة بالإدارة في جميع المواقف.				
14	تعامل الادارة مع العاملين بثقة ولد لدينا رضا وظيفي.				
15	تتميز المنظمة بالاستقرار التنظيمي نتيجة أجواء الثقة والتعاون السائدين فيها.				
النزاهة التنظيمية					
16	تتميز العلاقات بين اعضاء المنظمة بالصدق والامانة.				
17	يتعامل اعضاء المنظمة بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع.				
18	تتصف ادارة الكلية (القسم) بالنزاهة والشرف.				
19	تشجع ادارة الكلية أجواء الشفافية والنزاهة في كافة تعاملاتها.				
20	تعزز ادارة الكلية اخلاقيات الاعمال في كافة وظائفها.				
المغفرة التنظيمية					
21	نتعلم من اخطائنا وبالتالي نغفر الاخطاء بسرعة.				
22	ادارة الكلية (القسم) انسانية ومتسامحة في التعامل مع الجميع.				
23	نشخص الاخطاء ونعترف بها من اجل تصحيحها.				
24	نحرص على تصحيح الاخطاء من اجل اداء افضل.				
25	تشجع ادارة الكلية (القسم) ثقافة التسامح بين الافراد العاملين من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية.				

University Of Mosul
College Of Administration
And Economics



**Diagnose and measure the dimensions of
organizational virtuousness some Colleges
of the University of Mosul: An exploratory
study of the opinions of a sample from the
teachers**

Ashgan Kahtan Adnan Al-Obeidi

A Thesis High Diploma Degree

Business Administration

Supervised By

Assistant prof.

Dr. Alaa Abdulmawjood Alani