

## دور القيادة الاخلاقية في التماثل التنظيمي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل)

م.م. هشيار ياسين سليمان<sup>1</sup> م.م. بارزان صالح أسعد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم إداره الأعمال، فاكليتي، القانون والعلوم السياسية و الإدارة، جامعة سوران، كوردستان، العراق

<sup>2</sup> قسم إداره الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - أربيل، كوردستان، العراق

### المستخلص

تركز البحث على دراسة دور القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي، وقد تم استعراض الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات. تم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح تساؤلات تركزت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كمتغيرين مستقل وتابع. و تم تصميم مخطط فرضي للبحث واستنتاج فرضيات رئيسة وفرعية لتحقيق هذه الفرضيات. تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات. تم اختيار عينة البحث من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل، وتم توزيع استمارات على الأفراد المستجيبين، وتم جمع 114 استمارة صالحة للتحليل من أصل 120 استمارة. استخدم برنامج SPSS V.26 لدراسة العلاقات المفترضة في نموذج البحث. وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات، بما في ذلك وجود علاقات موجبة ذات دلالة إحصائية عالية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي. وهذا يؤكد أهمية القيادة الأخلاقية ومساهمتها في تعزيز التماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة. بناءً على النتائج، قدم البحث مجموعة من المقترحات، بما في ذلك ضرورة التركيز على دور القيادة الأخلاقية في بناء ثقة الموظفين وتعزيز الولاء التنظيمي، والتأكد من أن هذه الثقة والولاء يترجمان إلى تحقيق تماثل أفضل للمنظمة.

الكلمات المفتاحية/القيادة الاخلاقية ، التماثل التنظيمي، كليات جامعة صلاح الدين - أربيل

### 1. المقدمة

تركز البحث الحالي على دراسة دور القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي من خلال أربعة محاور. يتم استعراض الإطار العام ومنهج البحث في المحور الأول، في حين يخصص المحور الثاني لشرح الإطار النظري للبحث. يركز المحور الثالث على التطبيق العملي للبحث. ويختتم البحث بالمحور الرابع الذي يستعرض الاستنتاجات الرئيسية والمقترحات المستقبلية التي توصل إليها البحث

#### المحور الأول: الإطار العام للبحث والمنهجية

##### 1-1 الإطار العام

##### أولاً:- مشكلة البحث

يعتبر التماثل التنظيمي مفهومًا مهمًا في الأداء التنظيمي، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على إظهار تكامل وتناغم بين أفرادها وأقسامها وعملاتها. ومن أجل تحقيق هذا التماثل التنظيمي، يعتبر القادة الأخلاقيون عنصرًا أساسيًا، حيث يمكنهم تعزيز الأخلاقيات والقيم الإيجابية في المنظمة وتشجيع

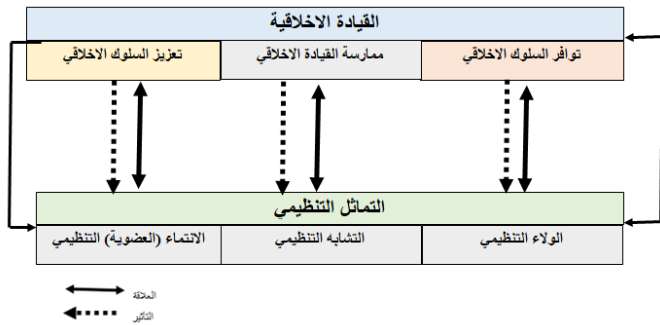
يعتبر التماثل التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها المختلفة. ومن الجوانب الأساسية التي تؤثر على التماثل التنظيمي هي القيادة الإدارية والأخلاقية. فقد أصبح من الواضح بشكل متزايد أن القيادة الأخلاقية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين التماثل التنظيمي وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

يعد موضوع دور القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي من الموضوعات الهامة والمثيرة للاهتمام للباحثين في المجال الإداري، وهذا لأن القيادة الأخلاقية قد تحدث تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على التماثل التنظيمي، وتساعد في تحسين بيئة العمل، وزيادة المشاركة والانخراط العام للموظفين في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الأخلاقية تحسن سمعة المنظمة وتعزز الثقة بين الموظفين والعملاء.

- وتطبيقها في الواقع المنظمي.
4. التعرف على مستوى متغيرات البحث في الكليات المبحوثة. يهدف ذلك إلى جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمتغيرات المدروسة في البحث وتحليلها لفهم حالة المنظمة وتقييم أداءها في هذه الجوانب.
5. دراسة وتحليل العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المدروسة. يتم ذلك من خلال تحليل البيانات والتوصل إلى نتائج واستنتاجات تفيد في بناء الفهم وتقديم المقترحات. يهدف ذلك إلى استخدام النتائج لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الأكثر فعالية وملاءمة.

#### رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث

بناءً على الإطار النظري العام وفهم المتغيرات المرتبطة بالبحث الحالي، تم تفصيلها بشكل مفصل ضمن الإطار النظري. تم بناء "النموذج الفرضي للبحث" الذي يوضح القيادة الأخلاقية ودورها في التماثل التنظيمي، كما هو موضح في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثون

#### خامساً:- فرضيات البحث

- أ- تتجلى من النموذج الافتراضي للبحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو التالي:
- ب- الفرضية الرئيسة الأولى: تختلف آراء الأفراد في العينة المدروسة في الكليات المبحوثة بخصوص وصف متغيرات البحث الحالي.
- ت- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي مجتمعةً وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ث- توجد علاقة معنوية بين بعد توافر السلوك الأخلاقي والتماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة.
- ج- توجد علاقة معنوية بين بعد ممارسات السلوك الأخلاقي والتماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة.
- ح- توجد علاقة معنوية بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة.
- خ- الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي مجتمعةً وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- د- يوجد تأثير معنوي بين بعد توافر السلوك الأخلاقي والتماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة.

التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن مشكلة البحث تتمركز في التساؤلات الآتية:

1. مدى توفر متغيري البحث المتمثل بالقيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة؟ وما هي أهميتها؟
2. ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة؟
3. ماهي طبيعة التأثير بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة؟

#### ثانياً:- أهمية البحث

##### 1. الأهمية النظرية:

يكتسب البحث أهميته الكبيرة من خلال التركيز على موضوعين ذات أهمية كبيرة وتجميعها بناءً على المنهجية العلمية الأكاديمية. يتم ضم مفهومي القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في البحث بهدف بناء إطار نظري لكل منها والمساهمة في إثراء هذه المواضيع من خلال استخدام مصادر متنوعة. وتناول القيادة الأخلاقية يعكس الاهتمام بالأخلاق في سياق القيادة التنظيمية. يهدف البحث إلى فهم طبيعة وأبعاد القيادة الأخلاقية وتوضيح دورها في التماثل التنظيمي. يستند البحث إلى مصادر متنوعة لتطوير إطار نظري قوي يساعد في فهم أفضل لهذا المفهوم وتحليله.

##### 2. الأهمية الميدانية:

$M_1$  تقييم الكليات المبحوثة وفهم مدى تحقيقها للتماثل وأهميتها في البقاء في ساحة المنافسة.

$M_2$  استخدام العلاقات والتأثيرات الموجودة بين المتغيرات بطريقة تعكس صورة إيجابية للكليات.

$M_3$  توضيح أهمية البحث من خلال أهمية القطاع المدروس، حيث تلعب الكليات دورًا حيويًا في تعزيز التعليم.

#### ثالثاً:- أهداف البحث

1. يهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف مهمة منها:
2. تسليط الضوء على المداخل الإدارية الحديثة وتقديم إطار نظري لها من خلال وصف متغيرات البحث. يهدف ذلك إلى تطوير مفاهيم جديدة وتقديم مقترحات متعلقة بالمشكلة الفكرية للبحث. يتم ذلك من خلال توضيح التطورات الأخيرة في مجال الإدارة واستعراض النظريات والمفاهيم المتعلقة.
3. محاولة إثارة اهتمام مجالس الكليات في الكليات المبحوثة بموضوعات البحث وتشجيعها على التفكير والتحليل التطبيقي لهذه المسائل الحيوية. يهدف ذلك إلى زيادة الوعي والاهتمام بتلك الموضوعات

د- يوجد تأثير معنوي بين بعد ممارسات السلوك الأخلاقي والتأثير التنظيمي في الكليات المبحوثة.

ر- يوجد تأثير معنوي بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتأثير التنظيمي في الكليات المبحوثة.

يستعرض هذا الفصل محورين أساسيين للبحث هما:-

### أولاً: القيادة الاخلاقية

#### 1. مفهوم القيادة الاخلاقية:

القيادة الأخلاقية هي نوع من القيادة تتميز بتبني القيم والمعايير الأخلاقية في أسلوب القيادة واتخاذ القرارات. وتعني القيادة الأخلاقية أن يكون لدى القائد مبادئ وقيم وسلوكيات تتماشى مع الأخلاق والقواعد المعترف بها داخل المجتمع والمؤسسة التي يقودها. وبين (علي، 2016، 24) القيادة الاخلاقية تمثل السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين وتعزيز واتخاذ القرار. بينما وصف (الدجاني، 2018، 9) القيادة الاخلاقية بأنها مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القائد باستخدام الوسائل والأساليب الملائمة، والتي تمكن الفرد من اكتساب القيم الأخلاقية التي تجعله فرداً صالحاً ومفيداً لمجتمعه ووطنه. وهناك عدة مفاهيم للقيادة الاخلاقية إلا أن في إطارها الداخلي تتفق على أن قيادة الاخلاقية ماهي إلا عملية التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية بما يؤثر طردياً على أداء محامهم على الوجه الأفضل ووفقاً لما هو مطلوب (علي، 2017: 24). يرى (Rao، 2018: 3) التأثير في العاملين لتقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنبج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة. ويرى (العزبي و عبد العزيز، 2018: 52) قائد يقود من الأمام مع القيم والمبادئ الأخلاقية بالإضافة إلى التركيز على ما هو صحيح وعادل. في حين يرى (ديون و صيتي، 2018: 299) قيادة فعالة التي لا تكتفي بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تضع تلك المبادئ موضع التنفيذ على نفسها قبل الآخرين. فهي تعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة، أو بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

على ضوء ما سبق يرى الباحثان ان القيادة الأخلاقية هي نوع من القيادة يستند إلى المبادئ الأخلاقية والقيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات وتوجيه الفريق أو المؤسسة التي يقودها القائد

#### 2. أهمية القيادة الاخلاقية:

تكمن أهمية القيادة الاخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالروح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (الشاعر، 2017: 20). واتفق شتوي مع ماسبق حيث أكد على أن مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويا أو تلقائيا، بل يكون مخططا له ومدروسا، مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائما على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة، لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أسس القوة المستقبلية في علم الإدارة (شتوي، 2016: 20).

ويرى الباحثان ان أهمية القيادة الاخلاقية أساسية لبناء وتطوير المؤسسات والمجتمعات، فهي تعزز الثقة وتحفز الأفراد على العمل بروح المسؤولية والنزاهة، وتعمل

2-1 : منهج البحث: تم استخدام البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضياته، حيث تم تحليل العلاقة والتأثير بين متغيري البحث. يتم التركيز في هذا الأسلوب على تحليل آراء أعضاء مجالس الكليات في الكليات المبحوثة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يجمع بين وصف الحالة وتحليلها، ومن ثم يستخلص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات. يتم استخدام التحليل لتحديد النتائج واستنتاج أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها، كما تتبثق هذه العملية من النموذج الافتراضي للبحث.

#### 4: حدود البحث:

- الحدود المكانية: تمت دراسة البحث في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل.
- الحدود الزمانية: شملت مدة إعداد البحث التطبيقي في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل، حيث بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ومقابلة الأعضاء واستطلاع آرائهم ومقترحاتهم حول البحث. كما تم توزيع استمارات الاستبانة وجمعها خلال الفترة من 2023/2 إلى 2023/5.
- الحدود البشرية: تم تضمين أعضاء مجالس الكليات في الكليات المبحوثة وبلغ عددهم (114) عضواً.
- الحدود الموضوعية: تركز البحث الحالي على فهم دور القيادة الأخلاقية وتأثيرها على التماثل التنظيمي في الكليات المبحوثة.

#### 5: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS V.26) للوصول إلى مؤشرات دقيقة تعزز أهداف البحث واختبار فرضياته. تتضمن هذه الأدوات:

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: تستخدم لوصف العينة المبحوثة.
2. الأوساط الحسابية: يستخدم لتحديد مستوى الاستجابة للعناصر وتقدير قيم المتغيرات.
3. الانحرافات المعيارية: يستخدم لتقدير مستوى تشتت إجابات العينة بالنسبة للمتوسط.
4. معامل الاختلاف: يستخدم لتقدير مستوى تشتت الإجابات النسبية بالنسبة للمتوسط.
5. معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.
6. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لتوضيح التأثيرات بين متغيري البحث وأبعاده.
7. اختبار T لاختبار ارتباط سبيرمان: تم استخدامه لاختبار قوة الارتباط بين المتغيرات.
8. اختبار F لاختبار معنوية نماذج الانحدار: تم استخدامه لتحديد ما إذا كانت النماذج الإحصائية ذات دلالة معنوية.

- المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

مقدار التوافق والانسجام ما بين قيم واهداف الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وينعكس هذا المقدار في درجة الولاء التنظيمي، والعضوية التنظيمية، والتشابه التنظيمي التي يبديها الفرد تجاه المنظمة (مصطفى، 2022: 74)

يمثل المرأة العاكسة لرسم شخصية وحركة عمل ونشاط المنظمة بما يتوافق مع ثقافتها والتفكير الناجح باستراتيجياتها لتجنب الصراعات والمشاكل لضمان الاداء الاستراتيجي المستدام. (الشريفي، 2021: 204) وعرفه (عليوي، 2021: 263) بأنه ادراك الفرد العامل لشعور التوحد والالتقاء الى المنظمة التي يعمل فيها بحيث تكون اهداف المنظمة والفرد هي نفسها وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان التماثل التنظيمي هو اصدار روحي لقيم واهداف ورغبات الافراد مع قيم واهداف منظمته (2022: 4)

كما سبق يرى الباحثان التماثل التنظيمي بأنه درجة التشابه في السلوك والثقافة والهيكل التنظيمي والقيم والمعتقدات بين أفراد المؤسسة أو المنظمة، ويعد عاملاً مهماً في تحديد ثقافة المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.

## 2. أهمية التماثل التنظيمي

اصبحت عملية التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد و منظمته وهذا ما يؤثر على نجاحها واستمرارها، يمكن إبراز أهمية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

1. للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الاختيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً.
2. يُعد التماثل التنظيمي من ضروريات منظمات الاعمال التي تسعى على اختلاف أعمالها لأن يكون الافراد العاملون فيها مندمجين برسالتها وبالرؤية التي تهدف الى تحقيقها، بما يحقق حالة من التوافق والانسجام بين الافراد العاملين ومنظمتهم، وبالتالي تدفع المنظمة إلى المضي في إنجاز أهدافها وتحقيق مصالحها وتعزز نجاحها. (البشاشة، 2008: 33)
3. أن الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعجاً، ويمكن اعتبار التماثل شرط سابق للشعور العام بالتقانة بالعمل، إضافة إلى أن الافراد الذين يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهدهم لتحسين المنظمة (Khan & Niazia, 2010: P121).
4. يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة، منها الالتزام والدافعية والاداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع.
5. للتماثل دورا هاما في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار، فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب، وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً. كما أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير، ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها.
6. يشجع التماثل التنظيمي على التماسك والتعاون داخل المنظمة، ويؤيد علي المشاركة الفاعلة ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم.
7. يسهم التماثل التنظيمي في تحسين مكاثة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى، ويبدل قضاىي حمده ليحقق أهدافها، ويسهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة.

على تطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب العمل، مما يعود بالنفع على المنظمة بشكل عام ويحقق المصلحة العامة.

## 3. أبعاد القيادة الاخلاقية:

أ. توافر السلوك الاخلاقي: يعد توافر السلوك الاخلاقي بعداً رئيساً في القيادة، أن السلوك الاخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة الفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة (الدجاني، 2018: 11). وأكد (هاوس) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، العدالة والزاهة، والأمانة يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً. (هاوس و بيتر، 2006: 342).

ب. ممارسات السلوك الاخلاقي: أشار (Daft) بأن العاملين يتعلموا القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد ان يستخدم الرموز، والشعارات، والمحادثات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات (Daft R. 2004: 380). ويؤكد (Ponnu & Tennakoon, 2009: 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: ، يجب أذى الآخرين، واحترام حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، و يعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

ت. تعزيز السلوك الاخلاقي: حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يتعد عن السلوك الاخلاقي، وعليه أيضاً أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الاخلاقي (الشاعر، 2017: 26). ويمكن للمديرين تعزيز السلوك الاخلاقي كما يرى (كريتير وكينك) من خلال الأتي: (Kreithner & Kinicki, 2007: 41)

- توفير التدريب الأخلاقي.
- تطوير مدونات أخلاقيات قيمة.

## ثانياً: التماثل التنظيمي

### 1. مفهوم التماثل التنظيمي:

حالة تصاعديّة مستمرة تبدأ فيها أهداف الفرد والمنظمة متباعدة عند الدخول الاوّل للمنظمة ثم تبدأ في التقارب إذا توفرت الظروف المناسبة حتى تصبح عبارة عن حالة واحدة في النهاية، أي تضمين أهداف الفرد في أهداف المنظمة ("عربي و ار ، 2019: 67) ، وعرف أيضاً أنه شعور ايجابي يتولد لدى الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها والارتباط بها والاحلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها، فهو حالة من تقارب بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة. (العاني والصراف، 2019: 481)

البحث الحالي في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل. تم اختبار فرضيات البحث على أعضاء مجالس الكليات في تلك الكليات، ويبلغ عددهم 114 عضواً.

#### ثانياً/ وصف عينة البحث:

تم استخدام كليات جامعة صلاح الدين - أربيل كعينة للبحث، وتعتبر هذه الكليات تمثيلاً لمجتمع البحث بشكل كامل. تم اختيار أعضاء مجالس كليات جامعة صلاح الدين - أربيل كمجموعة المستجيبين، حيث تم توزيع 120 استمارة استبيان على هؤلاء الأعضاء. تم جمع 114 استمارة صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة استجابة تبلغ 95%.

#### ثالثاً/ وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

في هذه الفقرة، سنقدم نظرة شاملة على سيات الأفراد المستجيبين من حيث جنسهم، وعمرهم، ومستوى تعليمهم، ومستوى أدائهم الدراسي، وإجمالي سنوات خدمتهم، وسنوات خدمتهم كأعضاء في مجالس الكليات، وكل ذلك كما هو موضح في الجدول (1)

الجدول (1) تشخيص الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

العوامل		توزيع أعضاء الكليات			
الجنس	ذكر	أشي			
	98	16			
	86%	14%			
العمر	21 -	31 - 40	41 - 50	51 سنة فأكثر	المجموع
	3	35	66	10	114
	2.6%	30.7%	57.9%	8.8%	100%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه		المجموع
	2	17	95		114
	1.7%	15%	83.3%		100%
اللقب العلمي	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	المجموع
	9	46	54	5	114
	7.9%	40.4%	47.4%	4.4%	100%
مدة الخدمة الإيجابية	5 فأقل	6 -	11 -	16 -	21 فأكثر
	7	10	15	20	114
	6.1%	8.8%	17.5%	32.5%	35.1%
مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية	سنتان فأقل	3 - 5		6 فأكثر	المجموع
	58	25		31	114
	50.9%	21.9%		27.2%	100%

المصدر: من إعداد الباحثان

8. ويرى البعض أن هناك خمس فوائد يمكن للفرد تحقيقها من خلال التماثل التنظيمي، هي: تعزيز إحترام الفرد، والسمو فوق الذات، وإضفاء معنى الحياة، وزيادة درجة الإلتقاء للمنظمة، والإرتقاء بمستوى الطموح لدى الافراد العاملين (160:2022، عيد).

يرى الباحثان بان اهمية التماثل التنظيمي بأنه يعمل على تعزيز التفاهم والتوافق بين أفراد المؤسسة وتعزيز الثقة بينهم، ويساعد على تحسين أداء المؤسسة وزيادة فاعليتها، كما يساعد على بناء الهوية والثقافة التنظيمية المتجانسة وتحديد اتجاهات التغيير والتطوير داخل المؤسسة.

#### 3. ابعاد التماثل التنظيمي:

اتفق كل من (العتيبي، 2016) و (عيد، 2022) و (مغار، 2018) بالابعاد التالية للتماثل التنظيمي:

#### 1. الولاء التنظيمي: وهو رغبة الموظف الشديدة لاستمرار كعضو في منظمة معينة مع الاستعداد لبذل مجهود عال لها، كما يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي

مفهوماً متعدد الابعاد إذ يشير porter إلى وجود ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي: الإيمان القوي بالمنظمة وقيمتها وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجلها، والرغبة القوية في البقاء فيها Alice&Garcia,2006:2-3 لذا فالولاء يعد اصل حيوي ومهم من أصول المنظمات الناجحة والحفاظ عليه هو سر ديمومة وبقاء المنظمة في دنيا الاعمال، وقد يعتقد البعض ان الولاء هو نفسه الإلتقاء، فالولاء هو حالة تبادلية بين الفرد والمنظمة يتسع ليشمل الافكار والمعتقدات والمشاعر لذا فهو شعور واع وطاقة دافعة للامام بينما الإلتقاء يقصد به التبعية (الكبيسي، 2019: 2-3).

#### 2. التشابه: وهو عبارته عن ادراك الفرد بوجود خصائص واهداف وقيم

مشتركة مع المنظمة وبعد هذا البعد مهم جدا في النجاح عملية التماثل إذ يستدل على نجاح هذه العملية من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم واهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين، وان درجة التشابه المدرك بين الفرد والمنظمة تتأثر بشكل كبير بطبيعة وتركيبة مجموعة العمل، وكلما كانت مستويات التشابه عالية انعكس هذا ايجابا على الوصول الى بلوغ مستويات تماثل عالية إذ ان الافراد يتمثلون مع المجموعات الأكثر تشابه بهم (مرايط، 2019: 64).

#### 3. الإلتقاء (العضوية): وهو عبارته عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة

ينبع عن العلاقة التعاقدية بينهما، ويترب على ذلك ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة رغبة منه بالإسهام في تحقيق هدف نجاحها واستمرارها، وقد تناولت نظريات الحوافر والدافعية مصطلح الإلتقاء على اعتبار انه احد الحاجات او الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر على سلوكه، والإلتقاء يظهر من خلال الفخر بالانتماء للمنظمة والقناعة الكاملة بأهدافها وقيمتها (العتيبي، 2016: 710).

#### المحور الثالث: الاطار الميداني

##### أولاً/ وصف مجتمع البحث:

تحديد مجتمع البحث يعد أحد المحاور الحيوية التي تلعب دورًا هامًا في نجاح الدراسة أو فشلها، إذ يعتبر المصدر الرئيسي للحصول على البيانات المتعلقة بالبحث. يتمثل مجتمع

قصيرة كأعضاء في مجالس الكليات، وتراوح بين سنتين وأقل. بينما تليها الفئة التي قضت فترة بين 6 سنوات وأكثر، وتشكل نسبة (27.2%) من الأفراد المشاركين، وجاءت الفئة التي قضت فترة بين 3 و 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة (21.9%) كأعضاء في مجالس الكليات.

#### رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

##### أولاً/ وصف وتشخيص متغيرات أبعاد القيادة الأخلاقية:

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المتوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

1- توافر السلوك الأخلاقي: تشير معطيات الجدول رقم (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات  $(X_5 - X_1)$  والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد توافر السلوك الأخلاقي، إذ تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.51%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.21%) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (76.56%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.79). مما يعطي دلالة أولية على توافر توافر السلوك الأخلاقي الواضحة لدى الكليات المحوثة وبمستويات عالية

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة  $(X_3)$  وقد بلغت (79.65%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98)، وقد تنص على قيام اعضاء مجالس الكليات باتخاذ القرارات الأخلاقية الصائبة وحل المشاكل والتحديات بشكل أخلاقي

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي كان للعبارة  $(X_5)$  وبلغت (71.05%)، وبوسط حسابي بلغ (3.55)، والتي تنص على أتبع اعضاء مجالس الكليات القوانين والأنظمة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة التي أعمل بها.

#### الجدول رقم (2) وصف أبعاد القيادة الأخلاقية

العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	5		1		3		4		5				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
X1	14.04	16	0.00	0	9.65	11	72.81	83	14.04	16	79.47	0.577	3.97
X2	7.89	9	0.00	0	13.16	15	75.44	86	7.89	9	77.54	0.603	3.88
X3	10.53	12	0.00	0	8.77	10	78.95	90	10.53	12	79.65	0.502	3.98
X4	20.18	23	0.00	0	40.35	46	36.84	42	20.18	23	74.91	0.815	3.75
X5	14.91	17	0.00	0	38.60	44	35.96	41	14.91	17	71.05	0.887	3.55
المعدل	13.51		0.00		22.11		60.00		13.51		76.53	0.677	3.83
	73.51		4.39		4.39		73.51		73.51				

1. الجنس: من خلال الجدول (1)، يُظهر أن الذكور يشكلون نسبة (86%) من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - اربيل، بينما تشكل الإناث نسبة (14%)، مما يشير إلى أن الرجال هم الأكثر تمثيلاً في تلك المجالس.

2. العمر: يُبين الجدول (1) توزيع الأفراد حسب فئات العمر، حيث يظهر أن أعلى نسبة للأفراد كانت في الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (57.9%)، تلتها الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (30.7%)، ثم الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (8.8%)، وأخيراً الفئة العمرية (21-30 سنة) بنسبة (2.6%)

3. المؤهل العلمي: من المعلومات المقدمة في الجدول (1)، يتضح أن غالبية الأفراد المشاركين يحملون مؤهلات أكاديمية، حيث يبلغ نسبة الأفراد الذين يحملون درجة الدكتوراه (83.3%)، بينما يبلغ نسبة حملة شهادة الماجستير (15%)، وتكون نسبة حملة الدبلوم العالي أقل بنسبة (1.7%)

4. اللقب العلمي: يوضح الجدول (1) توزيع الأفراد حسب اللقب العلمي، حيث يُظهر أن غالبية الأفراد يحملون لقب "أستاذ مساعد" بنسبة (47.4%)، تليهم الأفراد الذين يحملون لقب "مدرس" بنسبة (40.4%)، ويحمل اللقب "مدرس مساعد" نسبة (7.9%)، وأخيراً يحملون لقب "أستاذ" بنسبة (4.4%).

5. مدة الخدمة الاجالية: يشير الجدول (1) إلى أن الأفراد المشاركين يمتلكون خبرة عملية إجمالية تتراوح بين 21 سنة وأكثر، وتشكل هذه الفئة الأكبر نسبياً بنسبة (35.1%)، تليها الفئة التي تمتلك خبرة بين 16 و 20 سنة بنسبة (32.5%)، ثم يأتي الأفراد الذين لديهم خبرة بين 11 و 15 سنة بنسبة (17.5%)، ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة بين 6 و 10 سنوات بنسبة (8.8%)، وأخيراً يأتي الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (6.1%)، وهذا يشير إلى تراكم الخبرات الوظيفية لدى أعضاء مجالس الكليات الأكثرية.

6. مدة الخدمة كعضو في مجالس الكليات: من خلال الجدول (1)، يُبين أن نسبة (50.9%) من الأفراد المشاركين في البحث قد قضاوا فترة زمنية



72.81	0.814	3.64	2.63	3	5.26	6	26.32	30	57.02	65	8.77	10	X6
78.77	0.506	3.94	0.00	0	0.00	0	16.67	19	72.81	83	10.53	12	X7
79.82	0.611	3.99	0.00	0	1.75	2	14.04	16	67.54	77	16.67	19	X8
82.63	0.675	4.13	0.00	0	2.63	3	9.65	11	59.65	68	28.07	32	X9
75.09	0.920	3.75	2.63	3	6.14	7	24.56	28	46.49	53	20.18	23	X10
77.82	0.705	3.89	1.05		3.16		18.25		60.70		16.84		المعدل
			4.21						77.54				
74.74	0.905	3.74	0.00	0	10.53	12	25.44	29	43.86	50	20.18	23	X11
74.39	0.874	3.72	2.63	3	7.89	9	16.67	19	60.53	69	12.28	14	X12
76.32	0.917	3.82	1.75	2	2.63	3	34.21	39	35.09	40	26.32	30	X13
68.25	0.994	3.41	4.39	5	15.79	18	22.81	26	48.25	55	8.77	10	X14
74.56	0.736	3.73	4.39	5	0.00	0	19.30	22	71.05	81	5.26	6	X15
73.65	0.885	3.68	2.63		7.37		23.68		51.75		14.56		المعدل
			10.00						66.32				

أولية على توافر مؤشرات وصف بعد تعزيز السلوك الأخلاقي لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X<sub>11</sub>) وقد بلغت (74.74%)، وبوسط حسابي بلغ (3.74)، وتشير إلى تعزيز الوعي بأهمية السلوك الأخلاقي والتأكيد على دوره في بناء الثقة والاحترام والنجاح المستدام في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد ممارسات السلوك الأخلاقي هي للعبارة (X<sub>14</sub>) وتبلغ (68.25%)، وبوسط حسابي بلغ (3.41)، وقد تنص على تحفيز الموظفين والزملاء على تبني القيم والمعايير الأخلاقية العالية وتقديم الدعم والتقدير لهم عند تحقيقهم ذلك.

### ثانياً/ وصف أبعاد التمثل التنظيمي:

1. وصف بعد الولاء التنظيمي: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y<sub>1</sub> - Y<sub>5</sub>) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الولاء التنظيمي وتميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.88%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.93%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (79.47%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.677). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد الولاء التنظيمي لدى الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y<sub>3</sub>) بالنسبة (81.23%)، وبوسط حسابي بلغ (4.06)، مما يدل ينظر عضو مجلس الكليات إلى مشاكل جامعته وكأنها مشكلة خاصة.

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

2- ممارسات السلوك الأخلاقي: تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X<sub>6</sub> - X<sub>10</sub>) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد ممارسات السلوك الأخلاقي إذ تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، ويشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.54%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.21%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (77.82%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.705). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد ممارسات السلوك الأخلاقي لدى الكليات المبحوثة وبمستويات عالية،

فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد للعبارة (X<sub>9</sub>) وقد بلغت (82.63%)، وبوسط حسابي بلغ (4.13)، وتشير إلى أستجيب بشكل إيجابي لجميع الشكاوى والاعتراضات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وأتعامل معها بشكل فوري وفعال. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد ممارسات السلوك الأخلاقي هي للعبارة (X<sub>6</sub>) وتبلغ (72.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.64)، وقد تنص على أن أطبق المعايير الأخلاقية على نفسي وأتبعها في جميع جوانب حياتي.

3- تعزيز السلوك الأخلاقي: تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X<sub>11</sub> - X<sub>15</sub>) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.32%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (73.65%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.885). وهذا يمثل نتيجة

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y<sub>2</sub>) إذ الكليات بالاعتزاز والفخر حينما يتحدث عن جامعتهم. بلغت (77.89%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، ويشير إلى يشعر عضو مجلس

الجدول (3) وصف أبعاد التماثل التنظيمي

العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		اتفق بشدة		النسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	5		1		3		4		5				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
Y1	14.04	16	0.00	0	7.89	9	75.44	86	14.04	16	80.18	0.650	4.01
Y2	21.93	25	2.63	3	19.30	22	53.51	61	21.93	25	77.89	0.850	3.89
Y3	15.79	18	0.00	0	9.65	11	74.56	85	15.79	18	81.23	0.490	4.06
Y4	19.30	22	0.00	0	22.81	26	56.14	64	19.30	22	78.60	0.687	3.93
Y5	23.68	27	0.00	0	26.32	30	50.00	57	23.68	27	79.47	0.709	3.97
المعدل	18.95		0.53		17.19		61.93		18.95		79.47	0.677	3.97
	80.88		1.93		17.19		61.93		80.88				
Y6	28.07	32	0.00	0	15.79	18	56.14	64	28.07	32	82.46	0.653	4.12
Y7	16.67	19	0.00	0	21.93	25	55.26	63	16.67	19	76.49	0.772	3.82
Y8	11.40	13	0.00	0	25.44	29	56.14	64	11.40	13	74.39	0.739	3.72
Y9	21.05	24	2.63	3	24.56	28	44.74	51	21.05	24	74.91	0.936	3.75
Y10	15.79	18	0.00	0	21.93	25	59.65	68	15.79	18	77.72	0.674	3.89
المعدل	18.60		0.53		21.93		54.39		18.60		77.19	0.755	3.86
	72.98		5.09		21.93		54.39		72.98				
Y11	42.11	48	0.00	0	13.16	15	39.47	45	42.11	48	83.68	0.865	4.18
Y12	34.21	39	4.39	5	7.02	8	54.39	62	34.21	39	82.81	0.868	4.14
Y13	31.58	36	0.00	0	15.79	18	45.61	52	31.58	36	80.35	0.879	4.02
Y14	11.40	13	0.00	0	31.58	36	52.63	60	11.40	13	74.21	0.712	3.71
Y15	29.82	34	0.00	0	13.16	15	57.02	65	29.82	34	83.33	0.625	4.17
المعدل	29.82		0.88		16.14		49.82		29.82		80.88	0.790	4.04
	79.65		4.21		16.14		49.82		79.65				

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y<sub>6</sub>) وبلغ (82.46%)، وبوسط حسابي (4.12)، وهذا يشير إلى تتطابق أهداف عضو مجلس الكليات مع أهداف جامعتهم.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y<sub>8</sub>) إذ بلغ (74.39%)، وبوسط حسابي بلغ (3.72)، والذي يشير إلى يعمل عضو مجلس الكليات لتحقيق رسالة الجامعة.

3. وصف بعد الاتناء (العضوية): تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y<sub>11</sub> - Y<sub>15</sub>) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الاتناء (العضوية) وتميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.65%) من الأفراد

2. وصف بعد التشابه: تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y<sub>6</sub> - Y<sub>10</sub>) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد التشابه وتميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.98%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.09%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (77.19%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.755). وهذا يشير إلى أن الكليات المحوثة تميل إلى التركيز على بعد التشابه وبمستويات جيدة.



## ثانياً/ تحليل علاقة الارتباط على مستوى أبعاد البحث:

أ. العلاقة بين بعد توافر السلوك الأخلاقي والتأمل التنظيمي:

يظهر من الجدول (5) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد توافر السلوك الأخلاقي ومتغير المعتمد التأمل التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (\*\*0.363) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت الكليات المبحوثة إلى تحسين بعد توافر السلوك الأخلاقي كلما أدى ذلك إلى تسهيل تطبيق عملية التأمل التنظيمي لديهم. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية إذ تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد توافر السلوك الأخلاقي والتأمل التنظيمي في الكليات المبحوثة.

ب. العلاقة بين بعد ممارسات السلوك الأخلاقي والتأمل التنظيمي:

تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد ممارسات السلوك الأخلاقي ومتغير المعتمد التأمل التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (\*\*0.620) وعند مستوى معنوية (0.05)، إذ تفصح هذه النتيجة إلى أن توجه الكليات المبحوثة لتحسين بعد ممارسات السلوك الأخلاقي يسهم في تطبيق عملية التأمل التنظيمي. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد ممارسات السلوك الأخلاقي والتأمل التنظيمي في الكليات المبحوثة.

ت. العلاقة بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتأمل التنظيمي:

يوضح الجدول (5) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي ومتغير المعتمد التأمل التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (\*\*0.630) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت الكليات المبحوثة إلى تحسين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي كلما أدى ذلك إلى تطبيق عملية التأمل التنظيمي لديهم وبمستويات عالية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية حيث تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتأمل التنظيمي في الكليات المبحوثة.

الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الاخلاقية والتأمل

التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة الاخلاقية	توافر السلوك الأخلاقي	0.363** (0.000)
ممارسات السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي	0.620** (0.000)
تعزيز السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي	0.630** (0.000)

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

N= 114

## ثالثاً: تحليل التأثير بين متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد المتمثل في التأمل التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي:

المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.21%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (80.88%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.790). وهذا يدل على أن الكليات المبحوثة تميل إلى الالتئام (العضوية) وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y<sub>11</sub>) إذ بلغ (83.68%)، وبوسط حسابي بلغ (4.18)، وتشير إلى يشعر عضو مجلس الكليات باتّناء قوي نحو جامعته.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y<sub>14</sub>) وبلغ (74.21%)، وبوسط حسابي بلغ (3.71)، ويشير إلى يستمر عضو مجلس الكليات في العمل في الجامعة بغني النظر عن الراتب.

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تشير إلى رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي" وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "لا تختلف آراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي".

## خامساً: اختبار مخطط البحث وفرضياته

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أولاً/ تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتأمل التنظيمي:

يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد المتمثل بالتأمل التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على العلاقات بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين القيادة الاخلاقية والتأمل التنظيمي على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة الاخلاقية	التأمل التنظيمي	0.633** (0.000)

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

N= 114

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يشير النتائج في الجدول رقم (4) إلى تحليل العلاقة بين متغيرات البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي لها إلى وجود علاقة معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير التأمل التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (\*\*0.633) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثان الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى الكليات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الكليات المبحوثة للقيادة الاخلاقية يؤدي ذلك إلى التأمل التنظيمي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية والتأمل التنظيمي مجتمعة"

	Sig.(0.000)**	t(8.650)	t(6.098)	الاخلاقية
		Sig.(0.000)**	Sig.(0.000)**	

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.) ≤ 0.05  $F_{(1, 112)} = 3.926$

N= 114

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

## 2. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للدراسة

تتفرع عن الفرضية الرئيسة الثلاثة فرضيات فرعية وتم تحليل التأثير لكل بعد من أبعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) في التماثل التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

### أ. تحليل التأثير بعد توافر السلوك الأخلاقي في التماثل التنظيمي:

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لبعده توافر السلوك الأخلاقي في التماثل التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (16.985) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.926) وبدرجات حرية (1 ، 112) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B<sub>0</sub>) والبالغة (2.483) أن هناك ظهوراً للتماثل التنظيمي من خلال أبعادها مقداره (2.483) وذلك عندما تكون قيمة بعد توافر السلوك الأخلاقي مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التماثل التنظيمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من بعد توافر السلوك الأخلاقي التي تعتمدها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) فقد بلغت (0.385) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في توافر السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التماثل التنظيمي بمقدار (0.385). أما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.132) وقد تشير إلى أن بعد توافر السلوك الأخلاقي أسهم بنسبة (13.2%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التماثل التنظيمي، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (86.8%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. وتستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.891) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثالثة.

### ب. تحليل التأثير لبعده ممارسات السلوك الأخلاقي في التماثل التنظيمي:

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لبعده ممارسات السلوك الأخلاقي في التماثل التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (70.067) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.926) وبدرجات حرية (1 ، 112) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B<sub>0</sub>) والبالغة (1.688) أن هناك ظهوراً للتماثل التنظيمي من خلال أبعادها مقداره (1.688) وذلك عندما تكون قيمة بعد ممارسات السلوك الأخلاقي مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التماثل التنظيمي تستقي معظم توجهاتها من بعد ممارسات السلوك الأخلاقي التي تعتمدها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) فقد بلغت (0.583) وهي

## 1. تأثير القيادة الاخلاقية في التماثل التنظيمي على المستوى الكلي

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاخلاقية في المتغير التابع والمتمثل بالتماثل التنظيمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتمدها البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (74.818) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (926.3) وبدرجات حرية (1 ، 112) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن وجود التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث يعني أن اعتماد الكليات المبحوثة على القيادة الاخلاقية يسهم في تحقيق مستويات عالية من التماثل التنظيمي. وبلغت قيمة (B<sub>0</sub>) والبالغة (1.644) أن هناك ظهوراً للتماثل التنظيمي من خلال أبعادها بمقدار (1.644)، وذلك عندما تكون قيمة القيادة الاخلاقية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التماثل التنظيمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من القيادة الاخلاقية التي تعتمدها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) فقد بلغت (0.609) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد في متغير القيادة الاخلاقية سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.609) في التماثل التنظيمي، وهو تغيير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير التأثير للمتغير المستقل القيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد التماثل التنظيمي. أما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.400) إذ تشير إلى أن ما نسبته (40%) من التغيير الذي يحدث في التماثل التنظيمي يمكن أن نعزوه إلى القيادة الاخلاقية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (40%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (60%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمده الباحثان في البحث الحالي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي للتوجه الإستراتيجي في التماثل التنظيمي مجتمعة".

الجدول رقم (6) تأثير القيادة الاخلاقية في التماثل التنظيمي على المستوى الكلي

التماثل التنظيمي				المتغير المعتمد
R <sup>2</sup>	F	B <sub>1</sub>	الثابت-B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
40%	74.818	0.609	1.644	القيادة

		Sig.(0.000)**	Sig.(0.000)**	الأخلاقي
	70.067	0.583	1.688	ممارسات
%38.5	Sig.(0.000)**	t(8.371)	t(6.174)	السلوك
		Sig.(0.000)**	Sig.(0.000)**	الأخلاقي
	73.619	0.408	2.455	تعزير
%39.7	Sig.(0.000)**	t(8.580)	t(13.761)	السلوك
		Sig.(0.000)**	Sig.(0.000)**	الأخلاقي

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)  $F_{(1, 112)} = 3.926$

N= 114

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على وفق النتائج التحليلية

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### الاول: الاستنتاجات Conclusions

نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وعلى صعيد الجانب النظري والجانب الميداني وكما يلي:

1. القيادة الاخلاقية تساهم في بناء بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين، مما يعزز التماثل التنظيمي.
2. القيادة الاخلاقية تعزز الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز التماثل التنظيمي.
3. القيادة الاخلاقية تساعد على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، مما يساهم في تحقيق التماثل التنظيمي.
4. القيادة الاخلاقية تعزز العدالة والمساواة داخل المنظمة، مما يساعد على تعزيز التماثل التنظيمي والالتزام للمنظمة.
5. القيادة الاخلاقية تعكس القيم والمعايير الاخلاقية للمنظمة، وهو ما يعزز التماثل التنظيمي والالتزام بالمنظمة.
6. تبين بأن غالبية العظمى من أعضاء مجالس الكليات في الكليات المبحوثة هم من الذكور، وتبين بأن أعمار غالبية أعضاء مجالس الكليات من الفئة العمرية الناضجة مما يجعلهم أكثر قدرة للعمل بمؤهلات ومستويات عالية.
7. تبين بأن غالبية العظمى من أعضاء مجالس الكليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، ولديهم خدمة كافية في مجال التعليم العالي.
8. تبين النتائج الاحصائي وجود اتفاق ومستويات عالية في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من أبعاد القيادة الاخلاقية، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد ممارسات السلوك الأخلاقي من خلال قيام أعضاء مجالس الكليات باستجابة بشكل إيجابي لجميع الشكاوى والاعتراضات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وتعامل معها بشكل فوري وفعال.
9. تبين وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من أبعاد متغير التماثل التنظيمي، وكانت أعلى نسبة اتفاق في بعد الالتئام (العضوية)، عن طريق يشعر عضو مجلس الكليات بانتماء قوي نحو جامعته.

تشير إلى أن التغير الحاصل في ممارسات السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التماثل التنظيمي بمقدار (0.583). أما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.385) والتي تشير إلى أن بعد توافر السلوك الأخلاقي أسهمت بنسبة (38.5%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التماثل التنظيمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (61.5%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (6.174) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة.

ت. تحليل التأثير بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في التماثل التنظيمي:

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لبعده تعزيز السلوك الأخلاقي في التماثل التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (73.619) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.926) وبدرجات حرية (1، 112) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغت قيمة (B<sub>0</sub>) والبالغة (2.455) أن هناك ظهوراً للتماثل التنظيمي من خلال أبعادها بمقدار (2.455). وذلك عندما تكون قيمة بعد توافر السلوك الأخلاقي مساوية للصفر. وعليه فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن التماثل التنظيمي يستقي توجهاتها من بعد تعزيز السلوك الأخلاقي التي تعتمدها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) فقد بلغت (0.408) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في توافر السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التماثل التنظيمي بمقدار (0.408). أما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.397) والتي تشير إلى أن بعد توافر السلوك الأخلاقي أسهم بنسبة (39.7%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التماثل التنظيمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (60.3%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (13.761) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة.

الجدول رقم (7) تأثير أبعاد القيادة الاخلاقية في التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي				المتغير المعتمد
المتغير المستقل	الثابت B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	F	R <sup>2</sup>
توافر السلوك	2.483 t (6.891)	0.385 t(4.121)	16.985 Sig.(0.000)**	%13.2

3. ديون، عبدالقادر، و صيتي، عبداللطيف، (2018). دور انماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن- حالة ديوان الترقية والتسيير لولاية غارداية، *Global Journal Economic And Business*، 4(3)، 299.
4. الدجاني، ياسمين محمد ناصر محمود، (2018)، درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة شرق الاوسط
5. الدجاني، ياسين محمد ناصر محمود، (2018)، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، درجة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، قسم الإدارة والمناهج، عمان.
6. الشاعر، عماد سعيد محمد، (2017)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، درجة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، ادارة الاعمال، غزة.
7. الشريقي، علي كاظم حسين، 2021، "توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركتي البيسي كولا وشركة كوكاكولا"، *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، المجلد 17، العدد 67.
8. الطائي، يوسف حجاج سلطان، و النجاوي، عامر عبدكريم، (2017)، الذكاء الاخلاقي (مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار صفاء.
9. العاني، آلاء عبد الموجود والصراف، سنجي نذير، 2019. قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل:دراسة حالة "مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 24.
10. العتيبي، تركي بن كديس، 2016، "التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئه التدريسية بجامعة الطائف"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 9، العدد 3.
11. عربي وار، عبد الرحمن بشر، 2019، العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة البنوك التجارية الأجنبية في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
12. علي، عبدالرحيم ناجي، (2017)، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الإسلامية، درجة ماجستير منشورة، جامعة مولانا مالك ابراهيم الحكومية مالانج، الاقتصاد الاسلامي.
13. عليوي، علي حسين، 2021، "تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء المقدسة"، *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، المجلد 17، العدد 67.
14. العززي، تهازي صالح، و عبدالعزيز، صفوت حسن، (2018)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مركز جيل البحث العلمي، صفحة 49.

10. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأنه لا تختلف آراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.
11. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة ومستوى عالي بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، حيث كانت أقوى علاقة بين بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والتماثل التنظيمي، وهذا يؤكد إفادة الكليات المبحوثة من تحديد القيادة الاخلاقية ومساهمتها في التماثل التنظيمي.
12. أثبتت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي للقيادة الاخلاقية مجتمعة في التماثل التنظيمي، وكذلك أشارت نتائج الانحدار المتعدد على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة الاخلاقية كل من بعد تعزيز السلوك الأخلاقي، وتوافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي على التوالي أسهمت في هذا التأثير.

### ثانياً: التوصيات Recommendations

1. يقترح البحث بتكليف الإناث لشغل المناصب الإدارية حيث ظهرت النتائج قلة عدد الاتاات ضمن أعضاء مجالس الكليات، وذلك من خلال أتباع ساعات العمل المرنة أو الساعات المضغوطة للإفادة من قدراتهم في المجالات الإدارية كافة.
2. يقترح البحث بضرورة تركيز الكليات على توافر السلوك الأخلاقي بشكل يعكس الموقع الذي يطمح الوصول إليه، وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل البيئي السليم المبني على تحديد الفرص ومجالات التنافس.
3. دراسة أثر السياسات والإجراءات المؤسسية على السلوك الأخلاقي للموظفين والمدى الذي يؤثر بهذا السلوك على التماثل التنظيمي.
4. تحليل الآليات التي يمكن استخدامها لتعزيز القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة، والتأكد من أن هذه الآليات تؤدي إلى تعزيز التماثل التنظيمي.
5. دراسة التأثيرات الثقافية على القيادة الأخلاقية، وكيفية تطبيق هذه القيادة في ثقافة المؤسسة، وما إذا كانت هذه القيادة تساهم في بناء وتعزيز التماثل التنظيمي.
6. التحقق من أن القيادة الأخلاقية تترجم إلى تحسين أداء المؤسسة وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، وذلك بدراسة تأثير هذه القيادة على مؤشرات الأداء الرئيسية.
7. دراسة دور التواصل الفعال والشفافية في تحسين القيادة الأخلاقية وتعزيز التماثل التنظيمي، والتأكد من وجود آليات وأدوات تعزز هذا التواصل وتشجع على الشفافية داخل المؤسسة.
8. الاهتمام بتحليل دور القيادة الأخلاقية في بناء ثقة الموظفين وتعزيز الولاء التنظيمي، والتأكد من أن هذه الثقة والولاء يترجمان إلى تماثل أفضل للمؤسسة.

### قائمة المصادر والمراجع

1. البشاشة، سامر عبد المجيد، 2008، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية، *المجلة الاردنية في إدارة الاعمال*، المجلد 4، العدد 4.
2. حسن، عبدالعزيز، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، جمهورية مصر العربية: المنصورة.

م.ى. هشير ياسين سليمان م.ى. بارزان صالح اسعد  
 بهشى بهرپوهبردى كار، فاكه لى ياسا، زانسته سياسيه كان و  
 بهرپوهبردى، زانكوى سوران  
 بهشى كارگيرى كار، كوليژى كارگيرى و نابورى، زانكوى  
 سه لاهه ددين - ههولير

### پوخته

تويزينهوهكه لهسهر ليكولينهوه بوو له رولى  
 سهركردايهتى نهخلاقى له لهيهكچونى ريكر او هييدا.  
 پيداچونونه به نهديهياتى هم بابتهانهدا كرا. كيشه  
 تويزينهوهكه به پرسيار كردن دهستنيشانكرا كه سهنتهري  
 لهسهر سروشتى پهيوهندي و كارگيرى نيوان  
 سهركردايهتى نهخلاقى و لهيهكچونى ريكر او هييدا  
 وهك گوراه سهربهخو و وابستهكراوهكان بوو.  
 پلانتيكى گريمانهيه بو ليكولينهوه و ليبريني گريمانه  
 سهركى و لاههكويهكان داريزرا بو گهيشتن بهم  
 گريمانانه. هم گريمانانه به بهكارهينانى كومهلتيك  
 تاقيكر دنهوه نامارى تاقيكرانهوه. تويزينهوهكه ريبازى  
 شيكارى وسفكهري بهكارهيناوه بو شيكر دنهوه  
 داتاكان. نمونهى تويزينهوهكه له نهندامانى نهجومهنى  
 كوليزهكان له زانكوى سه لاهه ددين - ههولير ههولير يردرا.  
 فورمهكان بهسهر وهلامدهرمهكان دابهشكران، و 114  
 فورمى رهوا بو شيكارى له كوى 120 پرسيارنامه  
 كورانهوه SPSS V.26 بهكارهات بو ليكولينهوه له  
 پهيوهنديه گريمانهكراوهكان له مؤديلى تويزينهوهكه .  
 تويزينهوهكه گهيشته چهندين نهجام، لهوانه بوونى  
 پهيوهندي نهرينى كه گرنگيهكى نامارى بهرزيان ههيه  
 له نيوان سهركردايهتى نهخلاقى و لهيهكچونى  
 ريكر او هييدا له ناستى گشتى و بهشى. نههمش گرنگى  
 سهركردايهتى نهخلاقى و بهشداريكردى له پيشخستى  
 بهكپارچهيه ريكر او هييدا له كوليزهكانى ژير خويندندا  
 پشتراست دهكاتهوه. به پشتبهستن به نهجامهكان،  
 تويزينهوهكه كومهلتيك پيشنبارى خستروو، لهوانه  
 پيوستى گرنگيدان به رولى سهركردايهتى نهخلاقى له  
 بنياتنانى متمانهى كارمندان و بهرزر كرنهوهى دلسوزى  
 ريكر او هييدا، و دنيا بوون لهوهى كه هم متمانه و  
 دلسوزيه و هرگير دراوه بو بهدهستهينانى هاوتهريبي باشتر  
 بو ريكر او هييدا.

ووشه كليهكان: سهركردايهتى نهخلاقى، لهيهكچونى  
 ريكر او هييدا، كوليزهكانى زانكوى سه لاهه ددين - ههولير.

The role of ethical leadership in organizational symmetry

15. عيد، نور الايمان، 2022، التائل التنظيمي كدخل لتحقيق الغيز  
 المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مجلد  
 10، عدد 4.
16. الكيسي، صلاح الدين، 2019 " الولاء التنظيمي والاثار المستقبلية "  
 ، مقالة انترنت.
17. مرابط، سوريا عثمان، 2019" التائل التنظيمي وعلاقته بأدراك الهوية  
 المهنية: عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام"، اطروحة  
 دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية،  
 الجزائر.
18. المسعودي، فاطمة عبد علي، 2022، دور مؤشرات التائل التنظيمي في  
 معالجة مسببات الأزمات التنظيمية في ظل جائحة كورونا / دراسة تحليلية  
 لآراء عينة من الكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الأهلية في محافظة  
 كربلاء المقدسة، مجلة الريادة للمال والاعمال - المجلد الثالث، العدد 1.
19. مصطفى، عمار نزار، 2022، دور التائل التنظيمي كمتغير وسيط في  
 العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية في  
 كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة، مجلة دورية تصدر عن كلية  
 الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلد 15، العدد 31.
20. مغار، نصيرة ملاك عبدالوهاب، 2018، التائل التنظيمي وعلاقته بالراحة  
 النفسية لدى اعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم  
 الانسانية جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
21. هاوس، نورث، بيتر، و ج، (2006)، القيادة الإدارية النظرية  
 والتطبيق؛ ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ: البرعي، محمد بن عبدالله،  
 الرياض: معهد الإدارة العامة.
22. يوسف، مصطفى، (2018)، إدارة الأداء، ط1، عمان، الأردن: دار  
 الحامد.

23. Alice, Garcia (2006) " identification organizationally  
 V.S identification professional: use approve Affective,  
 Vole, congress de LAGRH – le travail au Coeur de la  
 GRH, Lille la France

24. Khan, S, Mehta &, Sand Niazia, M.A.K, (2010), "Link  
 between organizational Justice and Employee Job  
 Performance in the work place "In tend disciplinary  
 journal of contemporary in Business, V:23, P121-132.

25. Rao, M. S. (2018). A Blueprint to Build Ethical  
 Leadership Globally: Examples and Illustrations. The  
 Journal of Values-Based Leadership, 11(1), 3.

رولى سهركردايهتى نهخلاقى له لهيهكچونى  
 ريكر او هييدا

ليكولينهوهكه شيكارى لهسهر بوچونى نمونهيهكه له  
 نهندامانى نهجومهنى كوليزهكان له كوليزهكانى زانكوى  
 سه لاهه ددين - ههولير

An analytical study of the opinions of a sample of members of the college councils in the faculties of Salahaddin University - Erbil)

Hushyar Yasen Sulaiman Barzan salih Asaad

Business Management Department - Faculty of Law, Political Science and Management-Soran University

Department of Business Administration-College of Administration and Economic- Salahaddin – Erbil University

The research focused on studying the role of ethical leadership in organizational symmetry. The literature on these topics was reviewed. The research problem was identified by asking questions centered on the nature of the relationship and influence between ethical leadership and organizational symmetry as independent and dependent variables. A hypothetical scheme was designed for the research and deduction of main and sub-hypotheses to achieve these hypotheses. These hypotheses were tested using a set of statistical tests. The research used the descriptive analytical approach to analyze the data. The research sample was selected from members of the college councils at Salahaddin University - Erbil. Forms were distributed to the respondents, and 114 valid forms were collected for analysis out of 120 questionnaires. SPSS V.26 was used to study the hypothesized relationships in the research model. The research reached several conclusions, including the existence of positive relationships with high statistical significance between ethical leadership and organizational symmetry at the macro and micro levels. This confirms the importance of ethical leadership and its contribution to promoting organizational uniformity in the colleges under study. Based on the results, the research presented a set of proposals, including the need to focus on the role of ethical leadership in building employee confidence and enhancing organizational loyalty, and ensuring that this trust and loyalty translates into achieving better alignment for the organization.

**Key words** Keywords/moral leadership, organizational symmetry, faculties of Salahaddin University - Erbil.