



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

الدور المعدل للأستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الأستنزاف الشعوري

بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي

في محافظة كربلاء المقدسة

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال

من قبل

زهراء جمال صبري أبو شكير

إشراف الأستاذ المساعد الدكتور

حسين حريجة غالي الحسنوي

2018 م

1440 هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
اِنَّ الَّذِیْنَ قَالُوْا رَبُّنَا اللّٰهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوْا فَلَا
خَوْفٌ عَلَیْهِمْ وَلَا هُمْ یَحْزَنُوْنَ

صدق الله العلي العظيم

سورة الاحقاف/ الاية 13

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
وَ اِنَّكَ لَعَلٰی خُلِقْتَ عَظِیْمًا

صدق الله العلي العظيم

سورة القلم/ الاية 4

الإهداء ...

إلى ذي الخلق العظيم صاحب الرسالة والمعلم الأول للأستقامة
رسول الله محمد (ص) وآله الطاهرين (ع)
وطبني العراق
شهدائنا الأبرار
والدي ألبسه الله ثوب الصحة والعافية
قدوتي ومثلي الأعلى (أمي الحبيبة)
إخوتي (إيمان و مصطفى)
أخي محمود أسكنه الله فسيح جنانه
رفيقي في كل أحوالي (زوجي العزيز)
فلذتي كبدي وثمرتي فؤادي (عمار و هاجر)
استاذي ومشرفي أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي

إلى منبع العلم والعطاء الدائم . . . أساتذتي الأفاضل

إلى كل من يسعده نجاحي . . .

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع تقديراً ومحبة

زاهية
سما

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، على جلال فضله وعظيم نعمته، والصلاة والسلام على نبي الرحمة محمد وعلى آله الميامين، خير ما أبدئ به أن أشكر الله (عزَّ وجلَّ) على نعمته بما منَّ عليَّ من صبرٍ تخطيت به الصعاب لأتمام هذا البحث .

كما اتقدم بالشكر والامتنان الى من يعجز اللسان عن شكره وتقديره الأستاذ المساعد الدكتور (حسين حريجة الحسناوي) الذي كان مشرفاً علمياً أميناً , لأخلاقه العالية ورصانة علميته لما له من الفضل والأثر الكبير في إخراج الرسالة بهذه الصيغة , و أني مدينة له بالكثير من العرفان لفيض إنسانيته , فقد كان لي أخا و موجهاً ودليلاً وأستاذا جزاه الله عني خير الجزاء مع خالص دعواتي له بالتوفيق لخدمة المسيرة العلمية في كليتنا وبلدنا العزيز.

واتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الاساتذة (رئيس وأعضاء لجنة المناقشة) على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وتحملهم عناء قراءتها وإغنائها علمياً بملاحظاتهم التي لاغنى للباحثة عنها . وشكري و عرفاني للأساتذة (المقوم العلمي والخبيرين اللغوي والأحصائي) على جهودهم في إظهار الرسالة بشكلها اللائق علمياً ولغوياً. كما وأتقدم بخالص شكري و امتناني إلى الأساتذة والخبراء الذين ساهموا في تحكيم النموذج المقترح للاستبانة الخاصة بهذا البحث وقدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة.

وأتقدم بخالص اعتزازي و عرفاني إلى عميد الكلية (أ.د. علاء فرحان طالب الدعيمي) ، و رئيس قسم ادارة الاعمال (أ.فؤاد حمودي العطار) ، وأتقدم بوافر الامتنان الى جميع أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد الذين كان لي شرف الدراسة على أيديهم و الذين تعلمنا منهم الكثير علماً وأخلاقاً .

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى السيد مدير عام تربية محافظة كربلاء المقدسة (عباس عودة عليوي) والسيد معاون الاداري (سليم احمد عبد الكريم) والسيد (عبد الحميد الصفار) المشرف العام على مجموعة مدارس الوارث النموذجية ، وخالص امتناني لادارات و ملاكات المدارس المبحوثة لتعاونهم في انجاز الجانب التطبيقي من هذ البحث .

وأتوجه بشكري و عرفاني إلى اخوتي زملاء دراستي (أحمد كاظم ، حسنين حامد ، حسين صبيح ، حسين علي، حيدر عباس، محمد مجول , محمد محي , هيثم فاخر) الذين عملوا كفريق واحد اتصف بصفتين مهمتين لنجاح طلبة الدراسات العليا وهما التعاون المستمر والصبر دعائي لهم دوام التوفيق والنجاح.

وخالص شكري و عرفاني الى منتسبي قسم الدراسات العليا ومكتبة الدراسات العليا في الكلية و ختاماً فاني اتقدم بالشكر والتقدير لكل من كان مهتماً ومتابعاً وسائلنا وناصحاً وداعياً لي بالنجاح من داخل الكلية او خارجها من الأحبة والاهل والاصدقاء أسأل الله تعالى لهم مزيداً من التوفيق والخير .

الباحثة

المُسَخَّلَص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل في تعزيز تأثير اخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين على وفق اراء عينة من الملاكات التدريسية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة . و قد جرى قياس أخلاقيات العمل استناداً الى أنموذج (ابراهيم، 2010) المتكون من اربعة أبعاد هي (اخلاقيات الانشطة ،اخلاقيات الفرد، اخلاقيات القيادة،اخلاقيات البنى التنظيمية)، وجرى قياس متغير الاستقامة التنظيمية استناداً الى أنموذج (Cameron et al. , 2004) المؤلف من خمسة أبعاد هي (التفاؤل التنظيمي ، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية ،المغفرة التنظيمية)، وجرى ، فيما تم اعتماد أنموذج (Demerouti et al. ,2010) لقياس الاستنزاف الشعوري وهو متغير احادي البعد .

و قد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات البحث وتحليلها وتفسيرها، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات افراد عينة البحث ، اذ جرى توزيع (210) استبانة على الملاكات التدريسية في المدارس عينة البحث .

ولأجل التحليل و المعالجة الاحصائية اعتمد البحث التحليل العاملي التوكيدي كأختبار بنائي أساسي لصدق المقاييس المعتمدة ومجموعة من المقاييس الاحصائية الوصفية و معامل ارتباط الرتب (Spearman) و نمذجة المعادلة الهيكلية (structural equation modeling) لقياس علاقات التأثير ، و التحليل المعدل (Moderation Analysis) و تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لقياس علاقات التفاعل ، و قد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الاحصائية (SPSS V.25 ; Amos V.23) . وقد تم التوصل من خلال البحث الى استنتاجات عديدة كان أهمها ان متغير الاستقامة التنظيمية يُحسن و يدعم دور اخلاقيات العمل التي تعتمد ادارات المدارس فعلياً في تقليل مستوى الاستنزاف الشعوري لملاكاتها ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة كان ابرزها ضرورة ايلاء ادارات المدارس المبحوثة اهتماماً أكبر للدور المعدل للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين اخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري والعمل على تعزيزه عن طريق التركيز على تطبيق ابعاد الاستقامة التنظيمية ميدانياً التي سوف تسهم في تحسين وتعزيز مستوى تأثير اخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري لملاكاتها.

الكلمات المفتاحية : أخلاقيات العمل ، الاستقامة التنظيمية ، الأستنزاف الشعوري .

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|----------------|---|
| أ | الإهداء |
| ب | شكر و عرفان |
| ج | المستخلص |
| د - و | قائمة المحتويات |
| ز | قائمة الجداول |
| ح - ط | قائمة الأشكال |
| ي | قائمنا المختصرات و الملاحق |
| 3 - 1 | المقدمة |
| 32 - 4 | الفصل الأول: نهجية البحث □ أبرز الدراسات السابقة |
| 18 - 5 | المبحث الأول: نهجية البحث |
| 5 | أولاً: شكلية البحث |
| 6 | ثانياً: أهداف البحث |
| 6 | ثالثاً: أهمية البحث |
| 7 | رابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث و قاييسه |
| 9 | □□سا: المخطط الفرضي للبحث |
| 10 | سادساً: فرضيات البحث |
| 11 | سابعاً: نهج البحث |
| 11 | ثانياً: مجتمع و عينة البحث |
| 16 | □اسعاً: ادوات البحث |
| 32 - 19 | المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة |
| 19 | أولاً: عرض بعض الدراسات السابقة |
| 30 | ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة |
| 31 | ثالثاً: مجالات الافادة □ الدراسات السابقة |
| 32 | رابعاً: مميزات الدراسة الحالية |

| | |
|----------------|---|
| 96-33 | الفصل الثاني : الأطر الفكرية □ الفلسفية لمتغيرات البحث |
| 55 -34 | المبحث الأول : أخلاقيات العمل |
| 34 | أولا : مفهوم الألاق |
| 36 | ثانيا : مفهوم الألاقيات العمل |
| 37 | ثالثا : نظريات الألاق |
| 39 | رابعا : أهمية الألاقيات العمل |
| 41 | □□ سا : السلوك الألاقي |
| 43 | سادسا : أنموذجات الألاقيات العمل |
| 49 | سابعا : ابعاد الألاقيات العمل |
| 76 -56 | المبحث الثاني : الأستقلاء التنظيمية |
| 56 | أولا : مفهوم الأستقلاء |
| 58 | ثانيا : مفهوم الأستقلاء التنظيمية |
| 60 | ثالثا : أهمية الأستقلاء التنظيمية |
| 64 | رابعا : صائص الأستقلاء التنظيمية |
| 65 | □□ سا : المنظمة المستقيمة |
| 66 | سادسا : أنموذجات الأستقلاء التنظيمية |
| 70 | سابعا : ابعاد الأستقلاء التنظيمية |
| 91 – 77 | المبحث الثالث : الأستنزاف الشعوري |
| 77 | أولا : طبيعة الأستنزاف الشعوري |
| 78 | ثانيا : مفهوم الأستنزاف الشعوري |
| 80 | ثالثا : أسباب ظهور الأستنزاف الشعوري |
| 85 | رابعا : أثار الأستنزاف الشعوري على الفرد و المنظمة |
| 87 | □□ سا : كيفية التعامل مع المشاكل الناجمة عن الأستنزاف الشعوري |
| 89 | سادسا : أنموذجات الأستنزاف الشعوري |
| 96 – 92 | المبحث الرابع : العلاقة بين □ تغيرات البحث |
| 92 | أولا : العلاقة بين الأستقلاء التنظيمية و الألاقيات العمل |
| 93 | ثانيا : العلاقة بين الأستقلاء التنظيمية و الأستنزاف الشعوري |
| 94 | ثالثا : العلاقة بين الألاقيات العمل و الأستنزاف الشعوري |

| | |
|-----------|---|
| 134 - 97 | الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث |
| 109 – 98 | المبحث الأول : الاختبار البنائي لمقاييس البحث |
| 98 | أولاً : قياس الصدق الظاهري و صدق المحتوى |
| 99 | ثانياً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي |
| 105 | ثالثاً : ثبات أداة قياس البحث |
| 106 | رابعاً : انساق فقرات المقياس |
| 122 – 110 | المبحث الثاني : وصف □ تشخيص □ تغيرات البحث |
| 110 | أولاً : وصف و □ تشخيص □ لآليات العمل |
| 116 | ثانياً : وصف و □ تشخيص □ الاستقامة التنظيمية |
| 121 | ثالثاً : وصف و □ تشخيص □ الاستنزاف الشعوري |
| 134 – 123 | المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث |
| 123 | أولاً : تحليل علاقات الارتباط |
| 126 | ثانياً : تحليل علاقات التأثير |
| 130 | ثالثاً : تحليل علاقات التفاعل |
| 143 - 135 | الفصل الرابع : الاستنتاجات □ التوصيات □ المحددات □ الدراسات المستقبلية |
| 139 – 136 | المبحث الأول : الاستنتاجات |
| 136 | أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري للبحث |
| 137 | ثانياً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث |
| 143 – 140 | المبحث الثاني : التوصيات □ المحددات □ الدراسات المستقبلية |
| 140 | أولاً : التوصيات |
| 143 | ثانياً : حددات البحث |
| 143 | ثالثاً : الدراسات المستقبلية |
| 169 - 145 | قائمة المصادر |
| — | الملاحق |
| — | Abstract |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 3 | هيكلية البحث | 1 |
| 10 | مخطط البحث الفرضي | 2 |
| 14 | توزيع افراد عينة البحث على وفق النوع الاجتماعي | 3 |
| 14 | توزيع افراد عينة البحث على وفق الفئة العمرية | 4 |
| 15 | توزيع افراد عينة البحث على وفق المؤهل العلمي | 5 |
| 15 | توزيع افراد عينة البحث على وفق العنوان الوظيفي | 6 |
| 16 | توزيع افراد عينة البحث على وفق سنوات الخدمة | 7 |
| 41 | أهمية أخلاقيات العمل | 8 |
| 42 | إنموذج القوى التي تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي | 9 |
| 43 | نتائج السلوك غير الأخلاقي للشركات | 10 |
| 45 | انموذج (Wood , 2002) في اخلاقيات العمل | 11 |
| 46 | هيكل المنظمة الاخلاقية | 12 |
| 47 | انموذج (ابراهيم ، 2010) في اخلاقيات العمل | 13 |
| 47 | انموذج (Sharma & Rai,2015) في اخلاقيات العمل | 14 |
| 49 | المبادئ الرئيسية لأخلاقيات العمل | 15 |
| 52 | العوامل المؤثرة في تكوين السلوك الأخلاقي للفرد | 16 |
| 54 | مبادئ تطوير اخلاقيات القيادة في المنظمات | 17 |
| 55 | عملية تأثير المدونات الأخلاقية | 18 |
| 67 | انموذج (Cameron et al. , 2004) في الاستقامة التنظيمية | 19 |
| 67 | انموذج (Vallett , 2010) في الاستقامة التنظيمية | 20 |
| 68 | انموذج (Zamahani et al. , 2012) في الاستقامة التنظيمية | 21 |
| 69 | انموذج (Singh & Buitendach , 2014) في الاستقامة التنظيمية | 22 |
| 69 | انموذج (Hamrahi et al. ,2015) في الاستقامة التنظيمية | 23 |

| | | |
|-----|--|----|
| 81 | الاستنزاف الشعوري والتعبيرات العاطفية | 24 |
| 82 | سمات التمر في مكان العمل | 25 |
| 93 | الأخلاقيات الأكاديمية | 26 |
| 96 | علاقة الاستنزاف الشعوري بأخلاقيات القيادة | 27 |
| 100 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أخلاقيات العمل | 28 |
| 101 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أخلاقيات العمل بعد التعديل | 29 |
| 103 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأستقامة التنظيمية | 30 |
| 105 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستنزاف الشعوري | 31 |
| 115 | التمثيل البياني لأبعاد أخلاقيات العمل | 32 |
| 121 | التمثيل البياني لأبعاد الاستقامة التنظيمية | 33 |
| 126 | معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة (R^2) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة | 34 |
| 127 | معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة | 35 |
| 128 | معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة | 36 |
| 129 | معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة | 37 |
| 134 | الدور المعدّل للاستقامة التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين أخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري | 38 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | ت |
|--------|--|----|
| 12 | المعلومات الأساسية للمدارس عينة البحث حتى نهاية (2017-2018) | 1 |
| 13 | وصف عينة البحث | 2 |
| 17 | اجزاء الاستبانة و رموز مؤشرات الاحصائية | 3 |
| 19 | بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بأخلاقيات العمل | 4 |
| 23 | بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالاستقامة التنظيمية | 5 |
| 27 | بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالاستنزاف الشعوري | 6 |
| 36 | مفاهيم أخلاقيات العمل | 7 |
| 44 | أبعاد اخلاقيات العمل وفقا لأنموذج (Miller et al.,2001) | 8 |
| 59 | مفاهيم الاستقامة التنظيمية | 9 |
| 78 | مفاهيم الاستنزاف الشعوري | 10 |
| 90 | فقرات الاستنزاف الشعوري حسب تطورات أنموذج (MBI) | 11 |
| 102 | مسارات و معلمات التحليل العاملي التوكيدي لأخلاقيات العمل | 12 |
| 104 | مسارات و معلمات التحليل العاملي التوكيدي للاستقامة التنظيمية | 13 |
| 105 | مسارات و معلمات التحليل العاملي التوكيدي للاستنزاف الشعوري | 14 |
| 106 | قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لمتغيرات البحث | 15 |
| 107 | معاملات الارتباط بين فقرات المقياس وابعاده | 16 |
| 111 | الاحصاءات الوصفية لبعء أخلاقيات الانشطة | 17 |
| 112 | الاحصاءات الوصفية لبعء أخلاقيات الفرد | 18 |
| 113 | الاحصاءات الوصفية لبعء أخلاقيات القيادة | 19 |
| 114 | الاحصاءات الوصفية لبعء أخلاقيات البنى التنظيمية | 20 |
| 115 | الاحصاءات الوصفية لمتغير أخلاقيات العمل و ترتيب ابعاده | 21 |
| 116 | الاحصاءات الوصفية لبعء التفاؤل التنظيمي | 22 |
| 117 | الاحصاءات الوصفية لبعء الثقة التنظيمية | 23 |
| 118 | الاحصاءات الوصفية لبعء التعاطف التنظيمي | 24 |
| 118 | الاحصاءات الوصفية لبعء النزاهة التنظيمية | 25 |
| 119 | الاحصاءات الوصفية لبعء المغفرة التنظيمية | 26 |
| 120 | الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية و ترتيب ابعاده | 27 |
| 122 | الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستنزاف الشعوري و ترتيب فقراته | 28 |
| 124 | علاقات الارتباط بين اخلاقيات العمل بابعادها و الاستنزاف الشعوري | 29 |
| 125 | علاقات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية بابعادها و الاستنزاف الشعوري | 30 |
| 127 | مسارات و معلمات اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة | 31 |
| 129 | مسارات و معلمات اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة | 32 |
| 133 | معلمات تحليل الانحدار المتدرج الخاص بأختبار الفرضية الرئيسة الخامسة | 33 |

المقدمة

يواجه العاملون في المنظمات المعاصرة تحديات وتهديدات عديدة، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية، واخرى تتعلق بخصائص البيئة الداخلية وما ينضج فيها من ظواهر تؤثر بدورها في قدرتهم على تحقيق التوافق بين الجانب النفسي والمهني، وما نتج عن ذلك من تبلور لحالة الاستنزاف الشعوري بينهم الذي يعد من الموضوعات الهامة في حقل المنظمة والسلوك التنظيمي، التي بدأت تأخذ مؤخرا حيزا كبيرا من كتابات الأكاديميين والباحثين، لما له من تأثيرات سلبية على المستوى الفردي و التنظيمي و الاجتماعي للأفراد ، و عليه فانه احدى القضايا الاساسية التي يجب على المديرين والمنظمات مواجهتها وتقديم الحلول الناجحة لها للحد منها والقضاء قدر الإمكان عليها وصولاً إلى أداء متوازن يحقق الأهداف المخطط لها .

و ضمن المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الافراد و المنظمات حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية بالكثير من البحث والاهتمام بين منظري وباحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، الذين أسهموا في تطوير العديد من مفاهيمه وطرح نظريات وتطوير أنموذجات لقياسه ، ولتصبح الاستقامة من المتغيرات التنظيمية التي لها تأثيرات ايجابية على الصحة النفسية و الذهنية والبدنية و حتى الاجتماعية للعاملين ، فضلا عن انها تسهم في تحسين الاداء بشكل كبير و ازدياد الرضا الوظيفي و الانتماء لبيئة العمل و الألتزام و البقاء و الأستقرار في المنظمة .

و ان من اهم الركائز التي يقوم عليها اي مجتمع انساني هي اخلاقيات العمل التي تمثل المصل الذي يغذي المجتمعات عموماً والمنظمات على وجه الخصوص والعلاج لكثير من الأمراض الاجتماعية والتنظيمية الخطيرة التي تفقد المنظمات إلى مهاوي التهلكة والانهيار، وتتضمن أخلاقيات العمل المبادئ الاجتماعية التي تؤكد على ضرورة أن يكون الفرد مسؤولاً عن العمل الذي يؤديه وينطلق من ايمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب احترامها والإصرار على تنميتها، ويحتوي على قواعد تحكم سلوكيات الأفراد في كل ما يفعلون.

و من هذا المنطلق جاء إهتمام الباحثة بموضوع البحث الذي عنى بدراسة الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير اخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين ، اذ أن الظروف التي تمر بها بيئة القطاع الخاص العراقية اليوم بشكل عام و التي تعد مدارس التعليم الاهلي جزء منها، تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر التي طالما كانت موضوعات مهمة للدراسة، و لعدم دراسة المتغيرات اعلاه مجتمعةً حسب اطلاع الباحثة وهي تسعى لجمع اكبر قدر ممكن من البحوث والدراسات لإعداد الجانب النظري الخاص بالبحث الحالي.

وبغية تحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلاته المطروحة فقد قامت الباحثة ببناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين متغيراته ، وبنيت على أساس هذا المخطط خمس فرضيات رئيسية تحاول اختبار العلاقات بين متغيرات البحث ، ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضيات فقد استخدمت الباحثة عدداً من أدوات البحث من أجل إغناء الجانب النظري والجانب التطبيقي للبحث .

وفي سبيل تحقيق ما تقدم فقد تم توزيع البحث الحالي على اربعة فصول وكما موضح في الشكل (1) اذ استعرض الفصل الاول منهجية البحث وأبرز الدراسات السابقة من خلال مبحثين ، اشتمل الأول على منهجية البحث ، في حين تناول المبحث الثاني أبرز الدراسات السابقة ، وركز الفصل الثاني على تقديم التأطير النظري لمتغيرات البحث وقد اشتمل على أربعة مباحث تناول المبحث الأول اخلاقيات العمل وعرض المبحث الثاني الإستقامة التنظيمية و اشتمل المبحث الثالث على توضيح الاستنزاف الشعوري وبيّن المبحث الرابع طبيعة العلاقة بين المتغيرات، واختص الفصل الثالث بعرض وتحليل نتائج متغيرات البحث الذي تركز في ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول اختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث واشتمل المبحث الثاني على عرض وصف و تشخيص المتغيرات وانصرف الثالث إلى اختبار علاقات الارتباط و التأثير والتفاعل بين متغيرات البحث، وختم البحث بفصله الرابع في مبحثين تضمن الأول أهم الاستنتاجات وانصرف الثاني إلى تقديم مجموعة من التوصيات الضرورية فضلاً عن المقترحات المقدمة للباحثين في الدراسات المستقبلية موضوع البحث.



الشكل (1) : هيكلية البحث
المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الأول

منهجية البحث وأبرز الدراسات السابقة

تمهيد

يستعرض هذا الفصل ضمن المبحث الأول منهجية البحث التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة البحث ، أهيمته ، أهدافه ، تصبم مخططه الفرضي ، تحديد الفرضيات الرئيسة ، وتوضيح الأسلوب المستخدمة بجمع البيانات وتحليلها ، فضلاً عن إعطاء وصف تفصيلي لبعنة البحث ، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي ، وقد جاءت بمحورين هما الدراسات الأجنبية والدراسات العربية ، ومناقشتها وبيان مجالات الافادة منها فضلاً عن توضيح مميزات البحث الحالي .

المبحث الأول منهجية البحث Research Methodology

توطئة ...

تحدد منهجية البحث المسار الذي يجب أن يسير فيه البحث وتوجه محاوره وإدارته و تعد من أهم مقومات أي بحث، إذ تهدف الى مناقشة مشكلة وأهمية البحث وأهدافه والمنهج العلمي المتبع فيه، وتبين المتغيرات الرئيسية المدروسة وأبعادها الفرعية، وطرح الفرضيات التي يقوم عليها البحث وعرضها بمخطط إفتراضي، وتحدد الأدوات والأساليب الإحصائية لقياسها و قد جاء هذا المبحث ليبين ما تقدم وعلى النحو الآتي:

اولا : مشكلة البحث Research Problem

لما كان للبحث الحالي اطارين الأول فكري والثاني ميداني ، فقد جاءت مشكلة البحث لتتسجم مع تلك الاطر ولتذهب في اتجاهين الأول يتعلق بالجانب الفكري المرتبط بتطور الدراسات المعاصرة في الفكر الإداري وإتجاهه نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات المتجددة خارجية كانت أم داخلية، والتي كانت متغيرات البحث الثلاثة (الاستقامة التنظيمية، وأخلاقيات العمل، والاستنزاف الشعوري) جزءا من تلك الموضوعات ، الا انه من الملفت للنظر ندرة الدراسات التي حاولت تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات على نطاق واسع مع عدم وجود تحديد للنتائج المتوقعة لهذه العلاقة في الابحاث الادارية على مستوى البيئة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص ، وهذه الندرة كانت مشكلة بحد ذاتها خاصة على مستوى الادبيات النظرية ، لذا جاء البحث الحالي بوصفه محاولة لردم الفجوة المعرفية (Knowledge Gap) في هذا المجال ومعالجة جزء ولو يسير من النقص الواضح في تحديد مفاهيم هذه المتغيرات وابعادها ومقاييسها المعتمدة في ظرف يعتقد فيه ان المنظمات العراقية احوج ما تكون لتجسيد مفاهيم الاستقامة والأخلاقيات في عملياتها وانشطتها.

اما الاتجاه الثاني لمشكلة البحث فيتعلق بالجانب الميداني الذي يرتبط بطبيعة التحديات والضغوطات التي يواجهها العاملون في المنظمات التعليمية والتي تتسم بظروف بيئية داخلية غير مستقرة ، كما ان ضعف التركيز على الممارسات المستقيمة والابتعاد عن اجراءات الاستقامة يرتبط بالعديد من المخرجات السلبية كالفساد ، اللامبالاة ، انعدام الثقة ، الصراع ، الشك والريبة ، وضعف الاداء .وعليه فان تطبيق المنظمات لأخلاقيات العمل يقلل من الضغوط النفسية لعامليها ، وعليه شُخصت المشكلة الميدانية في ضوء عدم حسم توليفة العلاقات التأثيرية والدور المعدّل لها بين متغيرات البحث ميدانياً على مستوى المدارس الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة هذا من جهة ، و ما تبين من بعض اللقاءات مع بعض افراد الملاكات التربوية ووجود بعض ردود الفعل السلبية والتهكم تجاه اداراتهم بما يتعلّق بتطبيقها لابعاد الاستقامة التنظيمية وقواعد اخلاقيات العمل من جهة اخرى ، وهذا يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة

عن طريق دراسة هذه المتغيرات لبيان أهميتها والافادة منها خاصة كونها تسهم في ترشيد سلوكيات العاملين وتحفزهم على ممارسة السلوكيات الطوعية والتقليل من الضغوط النفسية لا سيما الاستنزاف الشعوري .

وفي ضوء ما تقدم يمكن ايضاح مشكلة البحث في تساؤلات تنسجم مع إطاره (الفكري، والميداني) وعلى النحو الآتي:

1. ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث ؟ وكيف يستفاد منها في الجانب الميداني للبحث ؟
2. ما مستوى اهمية ابعاد متغيرات البحث؟
3. ما مدى ادراك الملاكات التربوية في المدارس الأهلية المبحوثة لمتغيرات البحث الثلاث ؟
4. ماهو مستوى العلاقة التأثيرية بين أخلاقيات العمل والاستقامة التنظيمية بابعادها كل على انفراد في الاستنزاف الشعوري على مستوى الملاكات التربوية في المدارس الأهلية المبحوثة؟
5. ما هو مستوى التأثير المعدل للاستقامة التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين أخلاقيات العمل والاستنزاف الشعوري على مستوى الملاكات التربوية في المدارس الأهلية المبحوثة ؟

ثانياً : اهداف البحث : Research Objectives

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي جاءت منسجمة مع اطار البحث بجانيه النظري والميداني، وعلى النحو الآتي:

1. عرض وتحليل نماذج القياس التي توصل اليها الباحثون لكل متغير و اختيار نماذج القياس المناسبة الخاصة بمتغيرات البحث (الاستقامة التنظيمية ، أخلاقيات العمل ، والاستنزاف الشعوري).
2. تشخيص طبيعة العلاقة المفاهيمية بين متغيرات البحث الثلاث .
3. تشخيص مستوى اهمية متغيرات البحث و مدى توافرها ميدانياً على مستوى المدارس عينة البحث.
4. اختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين اخلاقيات العمل والاستقامة التنظيمية كل على انفراد مع الاستنزاف الشعوري للعاملين .
5. تحديد الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين اخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري على مستوى المدارس عينة البحث .

ثالثاً : اهمية البحث : Importance Of Research

يقدم البحث الحالي مناقشة فكرية لمواضيع غاية في الأهمية في الفكر الإداري ولها دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمات المبحوثة ، وعليه يمكن تحديد اهمية البحث الحالي من جانبين هما الجانب المعرفي و الجانب الميداني و كما يأتي:

1. الأهمية المعرفية :

تتبع أهمية البحث المعرفية من أهمية المتغيرات المبحوثة إذ يركز هذا البحث ويربط بين ثلاثة متغيرات مهمة هي الاستقامة التنظيمية و اخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري ، وهي توليفة جديدة من دلالتها عدم وجود دراسة تبنت هذا الاتجاه وعلى حد المسح الذي قامت به الباحثة فيما يتعلق بالجهود العلمية العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص وبالتالي يمكن أن يكون مضافاً جديداً لإغناء المكتبات العربية والعراقية بإسهامات نظرية معاصرة وذلك من خلال زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .

2. الأهمية الميدانية :

تتجلى أهمية البحث الميدانية في كونه تناول قطاع التعليم الأهلي الذي يعد من القطاعات الحيوية في البلد لما له من دور فاعل في إحداث تحولات علمية واجتماعية واضحة في المجتمع بسبب ازدياد الأقبال عليه في الوقت الحالي ، بالإضافة الى إن نتائج العلاقات التفاعلية و التأثيرية بين متغيرات البحث والتي سيتم التوصل اليها من الممكن ان توجه انظار القيادات الإدارية في المدارس المبحوثة بضرورة الاهتمام بالجانب النفسي عند التعامل مع ملاكاتها التدريسية من خلال تطبيق اجراءات الاستقامة ونشر ابعادها ضمن الثقافة التنظيمية للمدارس عينة البحث وجعلها اولوية جوهرية تتعامل في ضوء معطياتها ملاكاتها التدريسية ، كما يتيح البحث فرصة لتبني هذه الاجراءات وتطبيقها في المنظمات العامة، كما تظهر اهمية البحث الميدانية من خلال تشخيص مستوى الاستنزاف الشعوري لدى الملاكات التدريسية و الذي يهدد مستقبل المدارس و استقرارها و تشخيص اسبابه و سبل العلاج للحد منه .

رابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

1. اخلاقيات العمل : Work Ethics

هي عبارة عن تطبيق للمبادئ والقيم الأخلاقية و السلوكيات الايجابية في جميع جوانب العمل والتي تظهر من خلال سلوكيات الأفراد والقادة و الأنظمة و الإجراءات داخل المنظمة. و يتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية هي :

أ- اخلاقيات الانشطة: وهي عبارة عن مجموعة الأدوات التي يستعملها المدراء لتشكيل القيم وتشجيع السلوك الأخلاقي في المنظمة ، وكذلك برامج التدريب الأخلاقي والتي تساعد العاملين على التعامل مع المعضلات الأخلاقية .

ب- اخلاقيات الفرد: فلسفة تحدد قواعد سلوك الفرد أو معتقداته حول ما هو صواب أو خطأ و تؤثر على تعاملاته واداءه في مكان العمل .

ج- اخلاقيات القيادة : بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار.

د- اخلاقيات البنى التنظيمية: وتتمثل بالسياسات والتطبيقات الموضحة في المدونات الأخلاقية او مدونات السلوك تستطيع المنظمة من خلالها إيجاد بيئة عمل أخلاقية .

2. الاستقامة التنظيمية : Organizational Virtuousness

هي عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعيًا ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاؤل و الثقة و التعاطف و النزاهة و المغفرة بالشكل الذي يطمح به الافراد لأنفسهم وغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل فضلا عن تبني هذه السلوكيات وادامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعيا لخلق السعادة والرفاهية للآخرين . و يتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد فرعية هي :

أ- **التفاؤل التنظيمي** : قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز ذاتيا العمليات التي قد يكون لها تأثير على الافراد و تعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل.

ب- **الثقة التنظيمية** : توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة .

ج- **التعاطف التنظيمي**: عمليات مختلفة في المنظمة يعتمد على الملاحظات والمشاعر والأفعال المترابطة ويخضع لديناميكيات غير خطية وحلقات ردود فعل تؤثر على شكل الاستجابة ويصبح إنجازا جماعيا فعلا عندما تتظافر الإجراءات الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين و له تأثيرات ثانوية مثل رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات .

د- **النزاهة التنظيمية**: هي ظاهرة اجتماعية داخل المنظمات لا تتضمن فقط الاتساق بين المبادئ والأفعال وانما التمسك بالمبادئ المقبولة عقلياً , وبالتالي هي معيار التفوق الأخلاقي الشخصي وقيمة علائقية تزرع قوتها في الفرد من خلال عملية تفاعلية للحوار والنقاش والمشاركة مع الآخرين.

هـ- **المغفرة التنظيمية**: عملية داخلية تتطلب الشجاعة الفردية التي تحول معنى الحدث الصادم إدراكيا وعاطفيا وروحيا وسلوكيا فضلا عن تعزيز قدرة التحلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الافراد في مكان العمل .

3. الاستنزاف الشعوري : Emotional Exhaustion

هو عبارة عن رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر على أدائهم للمهام الموكلة اليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى.

خامسا : المخطط الفرضي للبحث :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وضع مخطط متكامل يوضح العلاقة بين متغيرات البحث وابعاده الفرعية التي تشير إلى تصورات أولية لفرضياته . ومخطط البحث هو بناء فكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلا مبسطا و مختصرا و افتراضيا للظاهرة قيد البحث و تفاعلاتها المحتملة (الحكيم ،2015:127).و بذلك يجسد مخطط البحث الفرضي الموضح في الشكل (2) الفرضيات الخمس الرئيسية ويعكس نمط العلاقات بين متغيراتها واتجاهات التأثير بينها، و في ضوء تصورات الباحثة لها بحسب ما تم الاطلاع عليه من النتاجات الفكرية للباحثين ، اذ انه يتألف من ثلاثة اجزاء :

❖ **المتغير المستقل** : يتمثل بأخلاقيات العمل ويتضمن اربعة ابعاد فرعية هي (اخلاقيات الفرد، أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الأنشطة، أخلاقيات البنى التنظيمية).

❖ **المتغير المعدل** : يتمثل بالاستقامة التنظيمية ويتضمن خمسة ابعاد فرعية هي (التفائل التنظيمي ، الثقة التنظيمية ، التعاطف التنظيمي ، النزاهة التنظيمية ، والمغفرة التنظيمية).

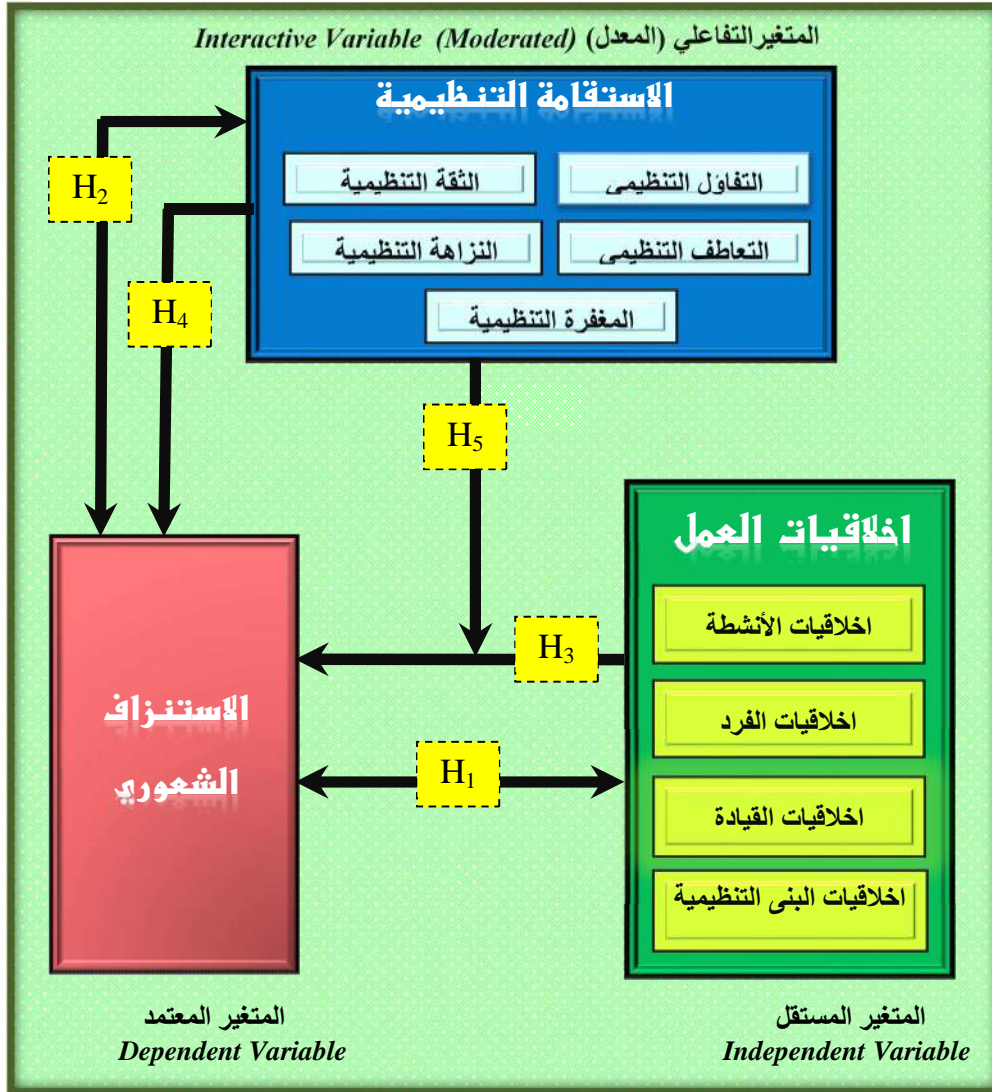
❖ **المتغير المعتمد** : يتمثل بالاستنزاف الشعوري وهو احادي البعد .

و بناءً على ما تقدم فإن البحث الحالي عبارة عن انموذج تأثير تفاعلي (مُعدّل) يتمثل بأن العلاقة التأثيرية بين أخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري تتغير تبعاً للتغيرات الحاصلة في مستوى الاستقامة التنظيمية بأبعادها على مستوى المدارس الأهلية المبحوثة .

اما بالنسبة الى اتجاه حركة المخطط فإنها تكتسب اهمية خاصة لدى الباحثين كونها المحدد الاساس لطبيعة واتجاه فرضيات البحث , وبذلك فقد تمحور الهدف من تصميم المخطط في تمثيل الفرضيات الرئيسية الخمس .

و يتضح من الشكل (2) ان الأسهم التي تربط بين متغيرات البحث الرئيسية توضح طبيعة العلاقات الارتباطية و التأثيرية فيما بينها ، فاتجاه السهم (H_1) يشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين أخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري , و يشير اتجاه السهم (H_2) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين الاستقامة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري, في حين يشير اتجاه السهم (H_3) إلى وجود تأثير عكسي مباشر لأخلاقيات العمل في الاستنزاف الشعوري, أما السهم (H_4) فيشير إلى وجود تأثير عكسي مباشر لمتغير الاستقامة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري .

و يمثل اتجاه السهم (H_5) وجود تأثير تفاعلي (معدّل) لمتغير الاستقامة التنظيمية في العلاقة التأثيرية العكسية بين أخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري .



الشكل (2) - المخطط الفرضي للبحث
يشير الى علاقة تأثير - \longleftrightarrow يشير الى علاقة ارتباط

المصدر : اعداد الباحثة

سادسا : فرضيات البحث : Research Hypotheses :

صيغت مجموعة الفرضيات في ضوء التساؤلات الفكرية و الميدانية التي وردت في مشكلة البحث تمهيدا لعملية اثبات هذه الفرضيات او عدمها من خلال اتمام عمليات التحليل والمعالجات الأحصائية لها، وفيما يلي عرض لفرضيات البحث الرئيسية :-

1. الفرضية الرئيسية الاولى (H_1):- ترتبط أخلاقيات العمل بأبعادها بعلاقة عكسية ذات دلالة معنوية مع الاستنزاف الشعوري .

2. الفرضية الرئيسية الثانية (H₂): - ترتبط الاستقامة التنظيمية بأبعادها بعلاقة عكسية ذات دلالة معنوية مع الأستنزاف الشعوري .
3. الفرضية الرئيسية الثالثة (H₃): - ان تبني أخلاقيات العمل بأبعادها يؤثر عكسيا و ذو دلالة معنوية في الأستنزاف الشعوري .
4. الفرضية الرئيسية الرابعة (H₄): - ان تبني الاستقامة التنظيمية بأبعادها يؤثر عكسيا و ذو دلالة معنوية في الأستنزاف الشعوري .
5. الفرضية الرئيسية الخامسة (H₅) (الفرضية الرئيسية للبحث) :- يُعزز وجود الاستقامة التنظيمية التأثير المعنوي لأخلاقيات العمل مجتمعة في الحد من الأستنزاف الشعوري .

سابعا : منهج البحث : Research Approach :

يعرف منهج البحث بأنه أداة لحل مشكلة البحث ، اي الخطوات التي يتم اعتمادها من قبل الباحث في دراسة المشكلة متزامنة مع المنطق الذي فرض وجودها (Kothari,2004:8). وذكر (Adams et al., 2007: 19) بأن منهج البحث هو التقصي الدؤوب والمواظبة المستمرة او التحقيق او التجريب الذي يهدف الى اكتشاف الحقائق و النتائج الجديدة ، فضلا عن انه يساعد في تحديد الأدوات والموارد التي يمكن توظيفها ومدى ارتباط استخدامها بأهداف محددة . و لكي تصل الباحثة الى نتائج تضمن حل مشكلة البحث فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية وإقتران الحالة بتحليلها ومن ثم إستخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية إذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث والتحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات .

ثامنا: مجتمع وعينة البحث :

1. مجتمع البحث :

يعد التعرف على مجتمع البحث الخطوة الأولى والأساس الذي يستند إليه البحث الميداني . و عرف (Sekaran,2003:265) مجتمع البحث بأنه المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء المهمة التي يرغب الباحث في التحقيق فيها . و يمتلك عناصرها خاصية أو عد خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى (Suharsimi , 2006:130). ولغرض الإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث وتحقيق أهدافه ومسايعه لا بد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه ، وقد تم اعتماد منظمات تعليمية خاصة متمثلة بـ (بعض المدارس الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة) كأحد القطاعات الخدمية الفعالة في المجتمع، وملاكاتها التربوية يمثلون مجتمع البحث والبالغ عددهم (325) فرداً ، وجاء اختيارنا لهذا المجتمع للمسوغات الموضوعية التالية :

- أ- إنسجام خصائص بيئة المدارس وعملها مع متطلبات البحث الحالي وموضوعه، ومن ثم فإنها تمثل البيئة الأكثر ملائمة لإختبار فرضيات البحث .
- ب- واقعية متغيرات البحث في المدارس الأهلية بشكل عام اذ ان كثرة الضغوط المجتمعية التي تتعرض لها الملاكات التربوية ، بالإضافة الى ضغوط حياة العمل تعد سبب رئيسي لتنامي الأستنزاف الشعوري لديهم مما يشكل دافعا لدى الادارات لتطبيق الاخلاقيات و الاسس و القواعد المستقيمة .
- ج- على الرغم من أهمية القطاع التعليمي (خاصة الابتدائي و الثانوي) الا إنه لم يحظ بدراسة تطبيقية تأخذ أي من متغيرات البحث او العلاقة بينها موضوعا لها.
- د- كون الباحثة موظفة في المديرية العامة للتربية ، مما شجع هذا لاختيار المدارس المذكورة ميداناً للبحث رغبة منها في خدمة هذا المجال .

2. عينة البحث :

العينة هي أية مجموعة جزئية من مجتمع البحث (Suharsimi , 2006:131) وتعد العينة الخطوة المهمة الثانية للباحث بعد تحديد مجتمع البحث ، وبشأن اختيار العينة أكد (العززي،2000:139) ضرورة أن تكون ممثلة للمجتمع أكثر ما يمكن فيما يتعلق بخصائصه الديمغرافية والاجتماعية والفكرية بما يضمن للباحث دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي وتمكنه من تقصي الحقائق والوصول إليها بدقة وموضوعية ، والجدول (1) يصف المدارس عينة البحث من حيث عام التأسيس و عدد الملاك .

الجدول (1) - المعلومات الأساسية للمدارس عينة البحث حتى نهاية (2017 - 2018)

| ت | اسم المدرسة | عام التأسيس | عدد الملاك التدريسي |
|---|------------------------------------|-------------|---------------------|
| 1 | التكامل الأهلية المختلطة | 2007-2006 | 27 |
| 2 | الوارث الابتدائية النموذجية للبنين | 2015-2014 | 70 |
| 3 | الوارث الابتدائية النموذجية للبنات | 2015-2014 | 70 |
| 4 | ث. الصالحات الأهلية للبنات | 2015-2014 | 23 |
| 5 | التميز الدائم الأهلية المختلطة | 2016-2015 | 11 |
| 6 | النسور الابتدائية الأهلية المختلطة | 2016-2015 | 35 |
| 7 | ث. أسباط الوارث النموذجية للبنين | 2016-2015 | 50 |
| 8 | ث. ريحانة الوارث النموذجية للبنات | 2016-2015 | 39 |

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء المعلومات التي جمعت من ادارات المدارس اعلاه

ولتحديد حجم العينة المناسب للبحث الحالي قد جرى الاعتماد على جدول تحديد العينة لـ (Sekaran,2003:294) وبالتالي فإن حجم العينة المناسب لمجتمع البحث الحالي والبالغ(325) فردا

من الملاكات التربوية هو (177)، و لضمان الحصول على هذا العدد قامت الباحثة بتوزيع (225) استبانة ، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (214) استبانة اي بنسبة(95.1%) وكان عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل الاحصائي(4) بنسبة(2%) و بذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (210) استبانة اي بنسبة (98%) بحسب الاستبانات المسترجعة.

3. وصف افراد العينة :

بعد ان تم تحديد عدد افراد العينة من الضروري تحديد وصفا علميا دقيقا حول خصائصهم الديمغرافية وطبيعتهم الشخصية ، والجدول (2) يوضح ابرز خصائصهم التعريفية وكما يأتي :

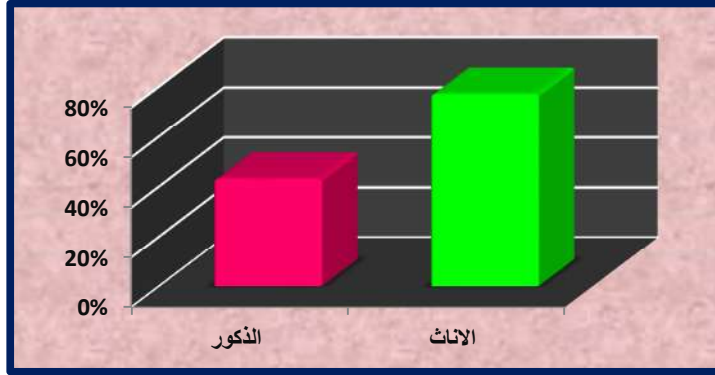
الجدول (2) - وصف عينة البحث

| ت | الخصائص | الفئة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|-----------------|------------|---------|------------------|
| 1 | النوع الاجتماعي | الذكور | 74 | 35 |
| | | الإناث | 136 | 65 |
| | | n | 210 | 100 |
| 2 | الفئة العمرية | اقل من 30 | 135 | 64 |
| | | 30-39 | 48 | 23 |
| | | 40-49 | 12 | 6 |
| | | 50-59 | 8 | 4 |
| | | 60 فأكثر | 7 | 3 |
| | | n | 210 | 100 |
| | المؤهل العلمي | دبلوم | 26 | 12 |
| | | بكالوريوس | 171 | 82 |
| | | دبلوم عالي | 2 | 1 |
| | | ماجستير | 11 | 5 |
| | | دكتوراه | 0 | 0 |
| | | n | 210 | 100 |
| 4 | العنوان الوظيفي | معلم | 99 | 47 |
| | | معلم جامعي | 3 | 1.5 |
| | | مرشد تربوي | 9 | 4.5 |
| | | مدرس | 99 | 47 |
| | | n | 210 | 100 |
| 5 | سنوات الخدمة | 1 - 3 | 138 | 66 |
| | | 4 - 6 | 68 | 32 |
| | | 7 - 9 | 2 | 1 |
| | | 10 - 12 | 0 | 0 |
| | | 13 - 15 | 2 | 1 |
| | | n | 210 | 100 |

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات استمارة الاستبانة

أ. توزيع عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي:

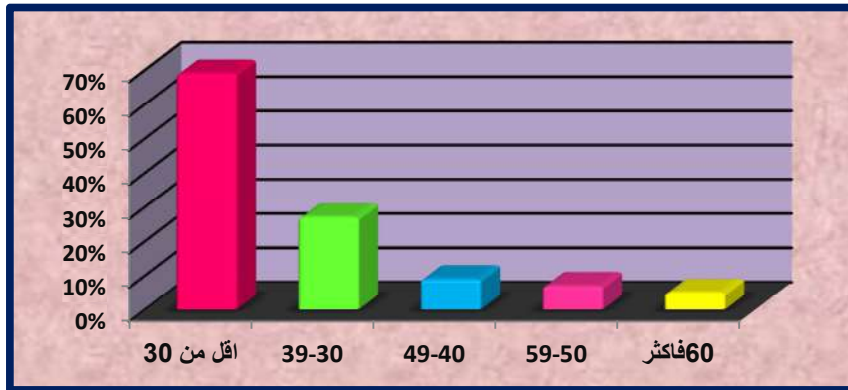
يتبين من الجدول (3) أن عدد الذكور في عينة البحث هو (74) ويمثلون (35%) من عينة البحث ،في حين كان عدد الإناث (136) ويشكلن (65%) من إجمالي العينة ، والشكل (3) يوضح تلك النسب.



الشكل (3) توزيع أفراد العينة على وفق النوع الاجتماعي

ب. توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية :

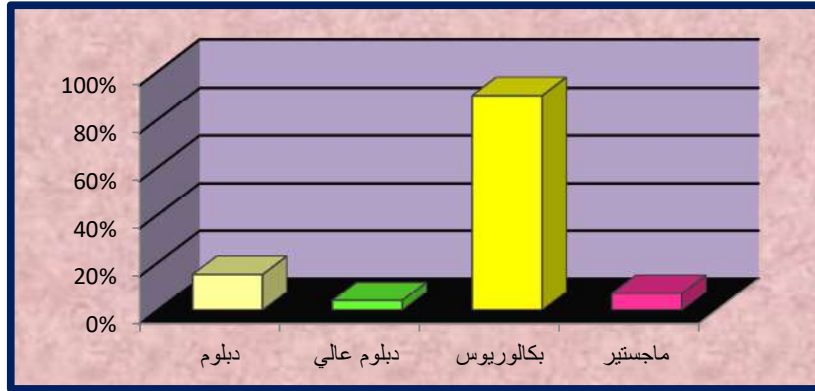
يتضح من الجدول (3) تركيز أعمار عينة البحث ضمن الفئة (أقل من 30) إذ بلغ عددهم (135) فردا وشكلوا نسبة (64%) من مجموع العينة في حين في الفئة (30-39) كان عددهم (48) وشكلوا (23%) من مجموع العينة، في حين شكلت الفئات العمرية (40-49) و (50-59) و (60 فأكثر) نسباً أقل إذ مثلت على التوالي (12) فردا بنسبة (6%) ، (8) افراد بنسبة (4%) و (7) أفراد بنسبة (3%) وكما هو موضح في الجدول أن الفئة العمرية الأصغر سجلت أكثر نسبة وهذا ما يشير إلى أن الملاكات ذات الأعمار الشابة هي التي تتولى أعمال المنظمة وهو ما يدل على وجود دافع الشباب والخبرة في مزاوله الأعمال ، والشكل (4) يوضح تلك النسب .



الشكل (4) توزيع أفراد العينة على وفق الفئة العمرية

ج. توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي:

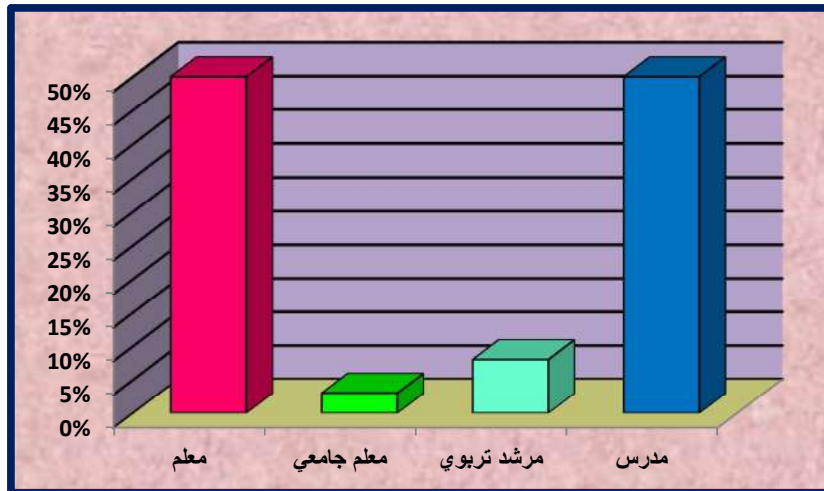
يوضح الجدول (3) توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي، إذ تشير النتائج الإحصائية الواردة فيه أن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتها (82%) ومن تم حملة شهادة الدبلوم بنسبة (12%) ومن تم حملة شهادة الماجستير بنسبة (5%) و يليها حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (1%) ما يعني أن عينة البحث تمتلك المؤهل العلمي والكفاءة والقدرة على تبني المفاهيم العلمية والاتجاهات الإدارية المعاصرة، فضلاً عن القدرة على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة ، والشكل (5) يوضح تلك النسب.



الشكل (5) توزيع أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي

د. توزيع عينة البحث بحسب العنوان الوظيفي :

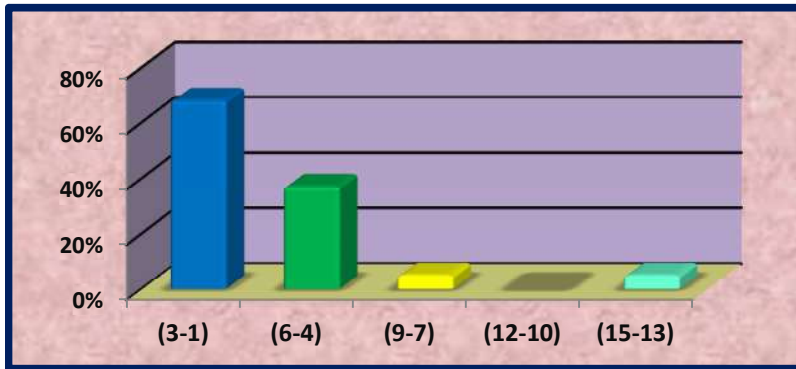
تدل الأرقام الواردة في الجدول (3) أن الفئتين (معلم) و(مدرس) شكلتا النسبة الأعلى إذ بلغتا (47%) من العينة ، وثلثها فئة (مرشد تربوي) إذ بلغت نسبتها (4.5%) في حين كانت اقل نسبة هي لفئة (معلم جامعي) بنسبة (1.5%) وهذا يدل على نضج عينة البحث في الإجابة على الاستبانة ، والشكل (6) يوضح تلك النسب .



الشكل (6) توزيع أفراد العينة على وفق العنوان الوظيفي

هـ. توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة:

تدل الأرقام الواردة في الجدول (3) أن الفئة (3-1) سنة تشكل أكبر نسبة (66%) من سنوات الخدمة الوظيفية، و فئة (6-4) سنة إذ بلغت نسبتها (32%)، في حين مثلت الفئتان (9-7) سنة و (15-13) سنة النسبة الأقل إذ بلغت نسبتتهما (1%) ، وهذا يشير الى أن المدارس المبحوثة هي حديثة الأنشاء مما يتيح امام ملاكاتها فرص التقدم والتطور في مجال العمل الإداري والأكاديمي، والشكل (7) يوضح تلك النسب.



الشكل (7) توزيع أفراد العينة على وفق سنوات الخدمة

تاسعا : ادوات البحث :

تعد أدوات البحث من أهم مقوماته، إذ تمثل الوسائل التي تم إعتقادها من قبل الباحثة للوصول الى تغطية سواء الجانب النظري او العملي، وقد اعتمد البحث نوعين من الأدوات يمكن اجمالهما بالآتي :

1. ادوات جمع المعلومات والبيانات : تتضمن ادوات جمع المعومات والبيانات :

- أ- المصادر المكتبية: إذا جرى جمع بعض المصادر المكتبية (الكتب ، الدوريات ، المقالات) المهمة والضرورية لتغطية الجانب النظري للبحث الحالي من بعض المكتبات العامة و الخاصة .
- ب- المقابلات الشخصية¹: تعد المقابلات الشخصية من الأساليب الفاعلة في جمع البيانات والمعلومات، كونها تتيح للباحث الحصول على المعلومات بشكل مباشر وكذلك توضيح أبعاد فقرات الاستبانة ومضمونها إذا تطلب ذلك، وقد قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات مع عينة البحث و مدراء المدارس المبحوثة بهدف التعرف على آراءهم بخصوص متغيرات البحث، و كذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن الاستفسارات التي تطرح لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
- ج- الشبكة العالمية للمعلومات: اجرت الباحثة مسحاً شاملاً للمصادر والمعلومات المتوفرة في الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، إذ اسهم ما جرى جمعه من معلومات في تغطية الجانب النظري للبحث بشكل كبير.

¹ يعرض الملحق (2) قائمة المقابلات الشخصية .

د- الاستبانة²: تعد إستبانة البحث المصدر الأساس لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث ، اذ روعي في صياغة الاستبانة قدرتها على التشخيص وقياس متغيرات البحث الرئيسية و الفرعية ، و قد اعتمدت الباحثة في اعدادها على مجموعة من المقاييس العالمية المناسبة ،فضلا عن الاستفادة من اراء الخبراء³ و ذوي التخصص في هذا المجال ، و قد اشتملت الاستبانة على أربعة اجزاء رئيسة موضحة في الجدول (3) وكالاتي :

1. الجزء الأول : يشمل المعلومات العامة ذات الصلة بأفراد العينة والتي تخص (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة) لغرض وصف العينة ودعم البحث .
2. الأجزاء الثلاثة الأخرى : تضمنت المقاييس المعتمدة لقياس متغيرات البحث الرئيسية الثلاثة وابعاد كل منهما، وقد تألفت من (62) فقرة غطت ثلاثة متغيرات رئيسة انطوى تحتها عشرة أبعاد فرعية .

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة في جميع المقاييس والمرتب من عبارة (أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) الى عبارة (لا أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) و بمدى استجابة (1-5) ، علماً ان أغلب فقرات الاستبانة ايجابية وبعضها سلبية ذات اتجاه معكوس (1-5) تم تثبيتها اعتمادا على اصل المقاييس المعتمدة و توجهاً بالملاحظات والآراء التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين .

الجدول (3) : أجزاء الاستبانة و مقاييسها رموز مؤشرات الأحصائية

| ت | المحاور الرئيسية | ابعاد القياس | رقم مؤشرات القياس | رمز المؤشر الجاهز للقياس الأحصائي | المقياس |
|---|---------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------------|
| 1 | بيانات عامة | بيانات تخص المجيبين | أ - هـ | _____ | _____ |
| 2 | أخلاقيات العمل WE | اخلاقيات الانشطة | 11 - 1 | ACTE | ابراهيم، 2010 |
| | | اخلاقيات الفرد | 20 - 12 | INDE | |
| | | اخلاقيات القيادة | 29 - 21 | LEDE | |
| | | اخلاقيات البنى التنظيمية | 39 - 30 | INFE | |
| 3 | الاستقامة التنظيمية OV | التفاؤل التنظيمي | 42 - 40 | OOP | Cameron et al. , 2004 |
| | | الثقة التنظيمية | 45 - 43 | OTR | |
| | | التعاطف التنظيمي | 48 - 46 | OCO | |
| | | النزاهة التنظيمية | 51 - 49 | OIN | |
| | | المغفرة التنظيمية | 54 - 52 | OFO | |
| 4 | الاستنزاف الشعوري EEX | احادي البعد | 62 - 55 | EEX | Demerouti et al., 2010 |

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

² يعرض الملحق (4) استمارة الاستبانة.

³ يعرض الملحق (1) جدول بأسماء السادة الخبراء و المحكمين لمقياس البحث .

2. أدوات التحليل و المعالجة الاحصائية :

تعد ادوات التحليل الاحصائية الوسيلة الاساس التي يمكن من خلال مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات او عدم صحتها ، وعليه سوف يتم اعتماد الاساليب الاحصائية التالية باستخدام البرامج الحاسوبية (Amos V. 23) و (SPSS V. 25) و (Microsoft Excel 2010) و (Mod Graph) :

أ- ادوات الصدق والثبات :

1. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس و ضمان ملائمتها لمبانيها النظرية .

2. معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقاييس و دقتها في قياس المتغيرات ميدانيا دون تعقيد او تداخل.

ب- الادوات الاحصائية الوصفية :

1. النسبة المئوية : لتحديد نسبة اجابات الاتفاق عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية .

2. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الاجابة حول الفقرات و معرفة مستوى المتغيرات ميدانيا .

3. الانحراف المعياري : لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة حول الوسط الحسابي .

4. معامل الاختلاف النسبي: لمعرفة حصة كل وحدة من وحدات الوسط الحسابي من الانحراف المعياري.

5. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات و مستوى اهمية النسبة ميدانيا .

ج- الادوات الاحصائية التحليلية

1. معامل ارتباط الرتب (Spearman) : يستخدم في تحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين .

2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات .

3. الانحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Multiple Regression) : يستخدم في قياس تأثير

المتغيرات المستقلة في التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد بعد ادخالها تدريجيا واحداً تلو الآخر

4. التحليل التفاعلي (المعدل) (Interactive Analysis (Moderated)) : يستخدم لقياس تأثير

متغير ما في تعزيز العلاقة بين متغيرين اخرين .

المبحث الثاني

أبرز الدراسات السابقة The most prominent Previous studies

توطئة ...

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض موجز لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، من حيث التركيز على أهداف تلك الدراسات و مقاييسها و نوع العينة و حجمها و اساليب التحليل و اهم الاستنتاجات التي توصلت إليها، إذ إن اطلاع الباحثة على تلك الدراسات يعمق من إدراكها لأبعاد الموضوع و الجوانب المعرفية المتعلقة به ، و هذا الامر يمنع التداخل و التكرار ما بين الدراسات . و بذلك فقد جرى تنظيم فقرات المبحث على وفق فقرات تهتم كل منها بمتغير رئيس من متغيرات الدراسة الحالية (أخلاقيات العمل ، الاستقامة التنظيمية ، الأستنزاف الشعوري) ، مع ان الباحثة لم تجد أي دراسة جمعت بين تلك المتغيرات الثلاثة ، وسيتم توييب فقرات المبحث على النحو الآتي :

أولاً : عرض بعض الدراسات السابقة :

توضح الجداول (4)،(5)،(6) أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات أخلاقيات العمل و الاستقامة التنظيمية و الأستنزاف الشعوري على التوالي :

الجدول (4) : أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بأخلاقيات العمل

1. الدراسات الاجنبية :

| | |
|------------------------------------|---|
| 1- دراسة Petty & Hill , 2005 | خصائص أخلاقيات العمل: أخلاقيات العمل المدركة للمشرفين والعاملين Work Ethic Characteristics: Perceived Work Ethics of Supervisors and Workers |
| هدف الدراسة | مقارنة أخلاقيات العمل للمشرفين مع أخلاقيات موظفيهم . |
| مقياس الدراسة | مسح أخلاقيات العمل المهني (OWEI) الذي يتألف من 50 من خصائص أخلاقيات العمل موزعة على 4 عوامل تتمثل : (المهارات الشخصية ، المبادرة ، الصفات التي يمكن الاعتماد عليها ، الصفات السلبية) . |
| الحجم والعينة | شملت العينة (2234) من المدراء والمرؤوسين في مختلف القطاعات التعليمية والصناعية والهندسية والخدمية والفنية والعسكرية. |
| أساليب التحليل | التحليل العاملي الأستكشافي و تحليل الارتباط و تحليل التباين (ANOVA) و بعض مقاييس الوصف والتشخيص . |
| أهم الاستنتاجات | تؤثر ثقافة العمل أو البيئة أو حتى طبيعة العمل نفسه على تحديد أخلاقيات العمل. بالإضافة الى أن العمال والمشرفين يختلفون في ادراكهم الذاتي لأخلاقيات العمل . |

| | |
|---|---------------------------------|
| <p>2- دراسة Van et al. , 2010</p> <p>اخلاقيات العمل: هل يعني الموظفون الجدد قيم عمل جديدة ؟</p> <p>Work Ethic:Do New Employees Mean New Work Values ?</p> | |
| <p>المقارنة بين الأبعاد الفردية لأخلاقيات العمل لدى طلاب الكليات والجامعات و المهنيين العاملين من الخريجين .</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>استبيان أخلاقيات العمل متعدد الأبعاد (Miller, et al., 2001) لقياس الأبعاد السبعة لأخلاقيات العمل المتضمن (65) فقرة بتوزيع عشوائي على الأبعاد (الاعتماد على الذات ، الأخلاق، أوقات الفراغ ، العمل الجاد ، مركزية العمل ، الوقت الضائع، تأجيل الإشباع .</p> | <p>مقياس الدراسة</p> |
| <p>شملت العينة (430) موزعة على مجموعتين (218) طالب و(212) من المهنيين العاملين.</p> | <p>الحجم والعينة</p> |
| <p>الانحراف المعياري و تحليل الارتباط بيرسون وبعض مقاييس الوصف والتشخيص وتحليل التباين .</p> | <p>أساليب التحليل</p> |
| <p>توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات العمل الشاملة للطلاب والمهنيين العاملين .</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>دور أخلاقيات العمل الإسلامية في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الصحافة الأردنية</p> <p>The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations</p> | <p>3- دراسة Alhyasat , 2011</p> |
| <p>التعرف على تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصحفية الأردنية ، وتحديد أهم عنصر في أخلاقيات العمل الإسلامية.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>تألف من 9 متغيرات فرعية تتمثل بـ: (الأتقان ، اللطف والمغفرة في التعامل مع الموظفين ، النصيحة للمسلمين والإبتكار في الخدمات ، الشعور بالمسؤولية ، الإنصاف والعدالة ، النزاهة، العمل بروح الفريق الواحد ، الطاعة ،مراقبة كرامة وشرف المهنة .</p> | <p>مقياس الدراسة</p> |
| <p>شملت العينة (204) مديرا وموظفا يعملون في 3 صحف يومية في الأردن.</p> | <p>الحجم والعينة</p> |
| <p>استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص المجتمع، بينما تم استخدام بعض مقاييس الوصف و التشخيص مع الانحدار المتعدد وتحليل التباين.</p> | <p>أساليب التحليل</p> |

| | |
|--|--|
| <p>أن مستوى الالتزام من جانب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية لأخلاقيات العمل الإسلامية مرتفع، بالإضافة إلى ذلك كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات العمل الإسلامية في سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين في هذه المنظمات.</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>مقارنة أخلاقيات العمل الغاني في الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات والشركات الغانية في غانا</p> <p>A Comparison Of Ghanaian Work Ethic In American Multinational Companies And Ghanaian Companies In Ghana</p> | <p>4- دراسة Lomotey , 2014</p> |
| <p>تحديد ومقارنة وفهم الشركات متعددة الجنسيات لأخلاقيات العمل للعمال الغانيين في القضايا المتعلقة بمركزية العمل ، والترفيه ، والمعنويات / الأخلاق.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>تكون من 35 فقرة موزعة على 7 أبعاد (الاعتماد على الذات، الأخلاق، الترفيه، العمل الجاد، مركزية العمل، الوقت الضائع، تأجيل الإشباع)</p> | <p>مقياس الدراسة</p> |
| <p>شملت العينة (300) فرد موزعين على 3 مجموعات شملت المجموعة الأولى الموظفين في شركتين متعددة الجنسيات و المجموعة الثانية شملت الغانيين العاملين في الشركات الغانية وتألقت المجموعة الثالثة من عموم السكان في مدينة أكرا تيمًا.</p> | <p>الحجم والعينة</p> |
| <p>تحليل الارتباط و تحليل الانحدار و بعض مقاييس الوصف والتشخيص</p> | <p>اساليب التحليل</p> |
| <p>أشارت نتائج الدراسة إلى أن أخلاقيات العمل في غانا شملت العمل الجاد لتحقيق الاهداف ، والقيام بالعمل التطوعي ، والالتزام بالمواعيد النهائية ؛ وجود علاقات جيدة مع الأقران ، والمرؤوسين ، والرؤساء.</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>أثر مشاركة المعرفة في تنمية روح المبادرة الداخلية من خلال دراسة الدور المعدل لأخلاقيات العمل .</p> <p>The Impact of Knowledge Sharing on Intrapreneurship through Studying the Moderating Role of Work Ethics .</p> | <p>5- دراسة Ezlegini et al. , 2016</p> |
| <p>دراسة العلاقة بين المتغيرات في البحث ، لدراسة تأثير مشاركة المعرفة في تنمية روح المبادرة من خلال دراسة الدور المعدل لأخلاقيات العمل</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>تألف من أربعة ابعاد رئيسية تشمل: (التعلق بالعمل ، التفاني في العمل بجد والاجتهاد في العمل ، العلاقات الإنسانية في مكان العمل ، وجود روح التعاون والمشاركة في العمل.</p> | <p>مقياس الدراسة</p> |

| | |
|---|-----------------|
| شملت العينة (210) من العاملين في معهد الأنتمان (Tose'e) | الحجم والعينة |
| تحليل الارتباط وتحليل الانحدار. | أساليب التحليل |
| من الواضح أن مراقبة السلوك والمعايير العقلية والأخلاقية للموظفين يكون لها تأثير إيجابي في مواقف الموظفين الذي يؤدي إلى مشاركة المعرفة مما يعمل على تنمية روح المبادرة الداخلية. | أهم الأستنتاجات |

2. الدراسات العربية:

| | |
|---|-------------------------|
| اخلاقيات العمل وأثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون | 6- دراسة الشريفي، 2009 |
| دراسة وتحليل اخلاقيات العمل ومتغيراتها والعلاقات السببية بين تلك المكونات واثرها في تعزيز القيمة المستدامة للزبون . | هدف الدراسة |
| تألف من 25 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (ثقافة المنظمة ، القيم الشخصية، انظمة المنظمة) . | مقياس الدراسة |
| شملت العينة (60) فردا (20) وكيل للشركة و(40) من مدراء الاقسام و رؤساء الشعب والوحدات في الشركة الوطنية لانتاج المشروبات الغازية في الكوفة | الحجم والعينة |
| بعض الاحصاءات الوصفية ، ومعامل ارتباط الرتب (سبيرمان) ، ومعامل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج . | أساليب التحليل |
| تؤثر اخلاقيات العمل في تحقيق تنافسية المنظمات و تحقيقها للقيمة على مستوى اعمال المنظمة ومستوى زبائننا . | أهم الأستنتاجات |
| تطوير انموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد | 7- دراسة ابراهيم ، 2010 |
| تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة و بناء انموذج للمسؤولية الاجتماعية في ظل القوة والأخلاقيات | هدف الدراسة |
| تألف من 39 فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي (أخلاقيات الفرد ، أخلاقيات القيادة ، أخلاقيات الأنشطة ، و أخلاقيات البنى التنظيمية) . | مقياس الدراسة |
| شملت العينة (90) فردا موزعين في مستويات إدارية عدة هي:(عميد ، ومعاون عميد، ورئيس قسم ، ومدير) في 8 كليات أهلية جامعة في بغداد. | الحجم والعينة |
| بعض الاحصاءات الوصفية ، ومعامل ارتباط الرتب (سبيرمان) ، ومعامل الانحدار البسيط ، وتحليل المسار. | أساليب التحليل |

| | |
|----------------------------|---|
| أهم الاستنتاجات | وجود علاقات تأثير مباشر بين متغيرات الدراسة، كما ان وجود الأخلاقيات كمتغير وسيط قد خفف من التوجهات السلبية للقوة وعزز من آثارها الايجابية . |
| 8- دراسة السكرانه، 2012 | اخلاقيات العمل واثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال |
| هدف الدراسة | الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق اخلاقيات العمل ضمن الابعاد التالية: (احترام القوانين والانظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والاتقان، احترام الوقت) ، و تقييم اثر اخلاقيات العمل في إدارة الصورة الذهنية. |
| مقياس الدراسة | يتألف من 27 فقرة تقيس ابعاد اخلاقيات العمل الأربعة: (احترام القوانين والانظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والاتقان، احترام الوقت) . |
| الحجم والعينة | شملت العينة (190) من الإداريين و الموظفين في المراكز الرئيسية لشركات الاتصالات الأردنية . |
| أساليب التحليل | تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد وبعض الاحصاءات الوصفية . |
| أهم الاستنتاجات | أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام باخلاقيات العمل ، واثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد اخلاقيات العمل تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية ، و وجود اثر معنوي ل اخلاقيات العمل بإبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية ككل. |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات المذكورة آنفا

الجدول (5) : أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بالاستقامة التنظيمية

1. الدراسات الأجنبية :

| | |
|-------------------------------------|---|
| 1- دراسة Cameron et al., 2004 | استكشاف العلاقات بين الاستقامة التنظيمية والأداء Exploring The Relationships Between Organizational Virtuousness And Performance |
| هدف الدراسة | تقديم مفهوم الاستقامة التنظيمية والبدء في الكشف عن أهميتها فيما يتعلق بالأداء. |
| مقياس الدراسة | تضمن خمسة ابعاد هي التفاؤل التنظيمي و النزاهة التنظيمية و الثقة التنظيمية و التعاطف التنظيمي والمغفرة التنظيمية . وقراته 15 وزعت بالتساوي . |

| | |
|---|--|
| <p>شملت العينة (804) موظفا يعملون في (18) منظمة صناعية وخدمية تعمل في الولايات المتحدة .</p> | <p>الحجم والعينة</p> |
| <p>التحليل العاملي التوكيدي و تحليل الانحدار .</p> | <p>أساليب التحليل</p> |
| <p>توجد علاقة إيجابية بين الاستقامة والأداء التنظيمي، اذ عند عرض السلوك المستقيم من قبل أعضاء المنظمة وتمكينه من خلال الأنظمة والعمليات التنظيمية ، تحقق المنظمة مستويات أعلى من النتائج المرجوة.</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>هل تفسر الاستقامة التنظيمية المدركة سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟ Does Perceived Organizational Virtuousness Explain Organizational Citizenship Behaviors?</p> | <p>2- دراسة Ribeiro & Rego, 2009</p> |
| <p>ايضاح كيف أن ادراك الابعاد الخمسة للاستقامة التنظيمية (التفاؤل ، الثقة ، التعاطف ، النزاهة ، والغفران) يوضح سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ، الروح الرياضية ، المجاملة ، الضمير ، والفضيلة).</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>Cameron et al. , 2004</p> | <p>مقياس الدراسة</p> |
| <p>شملت العينة (216) موظفا في (14) منظمة صناعية .</p> | <p>الحجم والعينة</p> |
| <p>تحليل الانحدار وبعض مقاييس الوصف والتشخيص .</p> | <p>اساليب التحليل</p> |
| <p>ان ادراك الأفراد وجود ابعاد الاستقامة التنظيمية و تطبيقها في منظماتهم يعد وسيلة لتعزيز الرفاه والصحة الفردية والتنظيمية، اذ يجد الموظفون معنى للعمل ويعيشون الرفاهية ويعتمدون سلوكيات المواطنة ويشتركون بفاعلية في بناء منظمات صحية ومستقيمة</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>هل الأخلاق الجيدة في كثير من الأحيان تُقابل بالمثل؟ تصورات الاستقامة و التفاؤل التنظيمي كمتنبئات للإلتزام بالعمل Are Good Morals Often Reciprocated ? Perceptions Of Organizational Virtuousness And Optimism As Predictors Of Work Engagement .</p> | <p>3- دراسة Ugwu, 2012</p> |
| <p>دراسة ما إذا كانت تصورات الاستقامة التنظيمية والتفاؤل يمكن أن تحفز مشاركة العمل بين موظفي البنوك في نسوكا في مدينة إينوغو جنوب شرق نيجيريا.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |

| | |
|---|----------------------------|
| Cameron et al. , 2004 | مقياس الدراسة |
| شملت العينة (222) موظفًا (127 من الذكور و 95 من الإناث) الذين تم اختيارهم عشوائياً من 12 مصرفاً تجارياً . | الحجم والعينة |
| تحليل الانحدار المتعدد وبعض مقاييس الوصف والتشخيص . | أساليب التحليل |
| وجود الاستقامة يقوي العلاقات الشخصية بين زملاء العمل و أن مثل هذه العلاقات عالية الجودة بين الزملاء قد تعزز المشاعر الإيجابية وزيادة إمكانية التدفق و ذلك مشابه لمفهوم مشاركة العمل ، كما ان الاستقامة التنظيمية والتفؤل يعتبران عاملين حاسمين يمكن أن يظهرها النجاح في المنظمات. | أهم الأستنتاجات |
| دور الاستقامة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للموظفين (دراسة حالة: جامعة آزاد الإسلامية) | 4- دراسة |
| The Role Of Organizational Virtuosity On The Organizational Commitment Of Employees (Case Study: Islamic Azad University) | Abedi et al. , 2014 |
| دراسة العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي لموظفي جامعة آزاد الإسلامية . | هدف الدراسة |
| Cameron et al. , 2004 . | مقياس الدراسة |
| شملت العينة (158) موظفا يعملون في جامعة آزاد الإسلامية . | الحجم والعينة |
| التحليل العاملي التوكيدي و تحليل الأنحدار و تحليل الارتباط . | أساليب التحليل |
| توجد علاقة إيجابية بين متغيرات البحث تؤكد على إن إيلاء اهتمام خاص للدين والأخلاق وأبعاد الاستقامة التنظيمية في تحديد المسؤوليات يسهم في تعزيز الالتزام الاجتماعية . | أهم الأستنتاجات |
| دور الاستقامة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين: اختبار التأثير المباشر وغير المباشر من خلال توسط الرضا الوظيفي | 5- دراسة |
| The Role Of Organizational Virtuosity In Organizational Citizenship Behavior Of Teachers: The Test Of Direct And Indirect Effect Through Job Satisfaction Mediating | Kooshki & Zeinabadi , 2016 |
| اختبار التأثير المباشر وغير مباشر للاستقامة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمدرسين. | هدف الدراسة |

| | |
|--------------------|---|
| مقياس الدراسة | Cameron et al. , 2004 |
| الحجم والعينة | تكونت العينة من (403) مدرساً (208 ذكور و 195 اناث) من المدرسة الثانوية العامة في أربع مناطق في مدينة (Karaj). |
| أساليب التحليل | التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار و نمذجة المعادلة الهيكلية . |
| أهم الأستنتاجات | ان الأستقامة التنظيمية ليست ذات تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين ،كما ان نمط الاختبار يوحي الى أن الاستقامة التنظيمية مع وساطة الرضا الوظيفي يمكن أن تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين. |
| 6- دراسة | التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي |
| Asad et al. , 2017 | Mediating Effect Of Ethical Climate Between Organizational Virtuoussness And Job Satisfaction |
| هدف الدراسة | دراسة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي . |
| مقياس الدراسة | Cameron et al. , 2004 |
| الحجم والعينة | شملت العينة 271 من أعضاء الهيئات التدريسية لأربع جامعات في باكستان. |
| أساليب التحليل | معامل الارتباط بيرسون و الانحراف المعياري و الانحدار الخطي و نمذجة المعادلة الهيكلية وبعض مقاييس الوصف والتشخيص . |
| أهم الأستنتاجات | الأستقامة التنظيمية لها علاقة بكل حالة إنسانية إيجابية تجعل الموظفين يمضون قدما في تبادل العلاقات وتسهم في خلق رأس المال الاجتماعي الذي يعزز المصادقية والاعتماد بين الموظفين ، و وجود تأثير إيجابي للاستقامة التنظيمية يجعل الموظفين يشعرون بالرضا عن وظائفهم. |

2. الدراسات العربية

| | |
|-------------------------------|---|
| 7- دراسة غالي و عبدالله، 2015 | الاستقامة التنظيمية كمتغير معدّل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية |
| هدف الدراسة | تحديد دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية. |
| مقياس الدراسة | Cameron et al. , 2004 |
| الحجم والعينة | شملت العينة (113) عامل من الإداريين والفنيين في معمل اسمنت كربلاء. |

| | |
|-----------------------|---|
| أساليب التحليل | التحليل العاملي التوكيدي (نمذجة المعادلة الهيكلية) وبعض الاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج واعتماد اسلوب التحليل المعدل والتشخيص . |
| أهم الأستنتاجات | ان متغير الاستقامة التنظيمية يعدل او يعزز العلاقة التأثيرية بين اساليب الدعم التنظيمي المدرك التي تعتمدھا الادارة فعلياً وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يسلكه العاملين على مستوى البيئة الداخلية في المعمل . |
| 8- دراسة التميمي 2015 | تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين |
| هدف الدراسة | تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية و بناء قيمة عليا للعاملين في مكان العمل . |
| مقياس الدراسة | Abedi et al. , 2014 |
| الحجم والعينة | شملت العينة (202) من العاملين في العتبة العباسية المقدسة . |
| أساليب التحليل | التحليل العاملي الاستكشافي و التحليل العاملي التوكيدي وبعض الاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار. |
| أهم الأستنتاجات | وجود تأثير مباشر للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين ، ووجود تأثير غير مباشر للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين من خلال الاستقامة التنظيمية . |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات المذكورة آنفاً

الجدول (6): أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بالأستنزاف الشعوري

| | |
|------------------------------|---|
| 1- دراسة Lewig&Dollard, 2003 | التنافر الشعوري والإستنزاف الشعوري والرضا الوظيفي لدى موظفي مركز الاتصال Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion And Job Satisfaction In Call Centre Workers |
| هدف الدراسة | تقييم أهمية التنافر الشعوري فيما يتعلق بمهام العمل الأخرى العاطفية والنفسية و الاجتماعية. |
| مقياس الدراسة | (Maslach & Jackson ,1986) لقياس الأحتراق النفسي و الذي يعد الأستنزاف الشعوري البعد الجوهرية فيه و يقاس بـ (7) فقرات . |

| | |
|---|-----------------------|
| شملت العينة (98) موظفا في 9 مراكز اتصال في مدينة "Adelaide" الاسترالية | الحجم والعينة |
| تحليل الانحدار والارتباط وبعض الاحصاءات الوصفية | أساليب التحليل |
| مع نمو الطلب على موظفي مراكز الاتصال ، ستكون المؤسسات التي توفر بيئات عمل صحية تجذب العمال الأكثر قيمة وتحافظ عليهم، كما أن كل من الموظفين والمنظمات على حد سواء يمكن أن تستفيد من خلق وظائف الخدمات التي تثرى الحياة العملية للعاملين في مركز الاتصال. | أهم الأستنتاجات |
| تأثير الاحترام التنظيمي على الإستنزاف الشعوري في الخدمات الإنسانية | 2- دراسة |
| The Influence Of Organizational Respect On Emotional Exhaustion In The Human Services | Ramarajan et al.,2008 |
| دراسة تأثير الاحترام التنظيمي على الإستنزاف الشعوري في الخدمات الانسانية. | هدف الدراسة |
| انموذج (Maslach & Jackson ,1981) المتضمن 8 فقرات. | مقياس الدراسة |
| شملت العينة (108) من الممرضين والممرضات في دار المسنين في الولايات المتحدة | الحجم والعينة |
| الانحدار المتدرج و Sobel test و بعض المقاييس الوصفية . | أساليب التحليل |
| يمكن أن يتخذ القادة في المنظمات إجراءات هادفة لتغيير وتعزيز الاحترام التنظيمي في مكان العمل ، وبالتالي خفض الإستنزاف الشعوري لدى الموظفين | أهم الأستنتاجات |
| الحد من الأستنزاف الشعوري وزيادة الدعم التنظيمي | 3- دراسة |
| Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support | Hamwi et al. ,2011 |
| استكشاف عوامل الإجهاد التي قد تؤثر على الأستنزاف الشعوري لدى مندوبي المبيعات وتصورهم للدعم التنظيمي. | هدف الدراسة |
| انموذج (Maslach & Jackson ,1981) والمؤلف من 8 فقرات. | مقياس الدراسة |
| شملت العينة (136) من مندوبي مبيعات الشركة الوطنية للإعلانات في الولايات المتحدة الأمريكية. | الحجم والعينة |
| نمذجة المعادلة الهيكلية و التحليل العاملي التوكيدي وتحليل الارتباط | أساليب التحليل |
| أن الصراع بين الأسرة والعمل وتنازع الأدوار يؤثران بشكل كبير على الأستنزاف الشعوري كما وجد أن الصراع بين الأسرة والعمل يؤثر على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الأستنزاف الشعوري . | أهم الأستنتاجات |

| | |
|---|---|
| <p>هل التقمص العاطفي يؤدي إلى الاستنزاف الشعوري في المعلمين؟ الدور الوسيط للعمل الشعوري</p> <p>Can Empathy Lead To Emotional Exhaustion In Teachers? The Mediating Role Of Emotional Labor</p> | <p>4- دراسة Wrobel , 2013</p> |
| <p>دراسة العلاقات بين التقمص العاطفي والعمل الشعوري و الاستنزاف الشعوري وكذلك تحديد ما إذا كان العمل الشعوري يتوسط العلاقة بين التقمص العاطفي و الاستنزاف الشعوري لدى المعلمين ، بالإضافة إلى تحليل الدور الوسيط لاستراتيجيات تنظيم الحالة المزاجية في العلاقة بين التقمص العاطفي و الاستنزاف الشعوري .</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>انموذج (Maslach & Jackson ,1981) والمؤلف من 8 فقرات.</p> | <p>مقياس الدراسة</p> |
| <p>شملت العينة (168) معلما من "Lodz" والمناطق المحيطة بها .</p> | <p>الحجم والعينة</p> |
| <p>تحليل الانحدار وتحليل الارتباط و بعض مقاييس الوصف والتشخيص</p> | <p>أساليب التحليل</p> |
| <p>قدمت الدراسة نظرة ثاقبة على دور التقمص العاطفي والعمل الشعوري في تطوير استنزاف المعلم، كما أكدت أن التمثيل العميق والمزاج السلبي يتوسط العلاقة بين التقمص العاطفي و الاستنزاف الشعوري لدى المعلمين.</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>الأهمية النسبية للعوامل الخمسة الكبرى في التنبؤ بالإستنزاف الشعوري</p> <p>The Relative Importance Of Big Five Facets In The Prediction Of Emotional Exhaustion</p> | <p>5- دراسة Periard & Burns, 2014</p> |
| <p>دراسة تأثير العوامل الخمسة الكبرى على الإستنزاف الشعوري.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>انموذج (MBI – SS , 1996) والمتضمن 5 فقرات .</p> | <p>مقياس الدراسة</p> |
| <p>شملت العينة (345) طالباً في جامعة متوسطة الحجم في الولايات المتحدة .</p> | <p>الحجم والعينة</p> |
| <p>تحليل الأوزان النسبية و تحليل الارتباط و تحليل الأنحدار</p> | <p>أساليب التحليل</p> |
| <p>يوجد توزيع غير متساوي لاهمية وتأثير كل عامل من العوامل الخمسة في التنبؤ بالاستنزاف الشعوري .</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>تأثير انفعال الزبائن على توجهات موظفي خدمة الزبائن من خلال الوساطة المزدوجة للتمثيل السطحي والاستنزاف الشعوري</p> <p>The Effect Of Customer Incivility On Service Employees' Customer Orientation Through Double-Mediation Of Surface Acting And Emotional Exhaustion</p> | <p>6- دراسة Hur et al. 2015</p> |

| | |
|--|--|
| هدف الدراسة | فحص كيفية تأثير انفعال الزبائن على العمل الشعوري لموظفي الخدمة (أي التمثيل السطحي) والطريقة التي يعزز بها التمثيل السطحي استنزافهم الشعوري في العمل . |
| مقياس الدراسة | تضمن أربع فقرات من نموذج (Maslach & Jackson ,1981) |
| الحجم والعينة | شملت العينة (309) من موظفي المبيعات في المتاجر في كوريا الجنوبية. |
| أساليب التحليل | نمذجة المعادلة الهيكلية و التحليل العاملي التوكيدي و تحليل الانحدار وتحليل الارتباط و بعض مقاييس الوصف والتشخيص |
| أهم الاستنتاجات | أن انفعال الزبائن يرتبط بشكل إيجابي باستخدام موظفي الخدمة "التمثيل السطحي" هذا بدوره يؤدي إلى مشاعر الاستنزاف الشعوري والتي ترتبط سلبا على توجهات الموظفين. أي أن العلاقة السلبية بين انفعال الزبائن وتوجه موظفي خدمة الزبائن تم توسطها بشكل كامل وتتابعي من خلال التمثيل السطحي للموظفين و الاستنزاف الشعوري. |
| 7- دراسة Misra & Gopalakrishnan , 2016 | القادة تحت طائلة المسؤولية والثقة والإستنزاف الشعوري، و تحديد الهوية خلال الأزمات Culpable Leaders, Trust, Emotional Exhaustion, And Identification During A Crisis |
| هدف الدراسة | دراسة الأحكام التي يصدرها المرؤوسين بشأن مسؤولية قادتهم و أصحاب المصلحة الخارجيين في التسبب في أزمة للمنظمة . فضلا عن دراسة آثار هذه الأحكام على ثقتهم تجاه قادتهم و استنزافهم الشعوري ومستوياتهم في تحديد الهوية التنظيمية . |
| مقياس الدراسة | انموذج (Maslach & Jackson ,1981,1986) والمتضمن 9 فقرات |
| الحجم والعينة | شملت العينة (335) فردا من منظمة تقدمت بطلب الإفلاس. |
| أساليب التحليل | الانحدار الخطي و الارتباط وبعض مقاييس الوصف والتشخيص |
| أهم الاستنتاجات | تكون أحكام الأفراد في فترة الأزمات بأن قادتهم يكونوا تحت طائلة المسؤولية مما يؤدي إلى انخفاض الثقة وزيادة الاستنزاف الشعوري وانخفاض الهوية التنظيمية. |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات المذكورة آنفا

ثانيا : مناقشة الدراسات السابقة :

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة سيتم التركيز في هذه الفقرة على مناقشة هذه الدراسات وتوضيحها على النحو الآتي:

1. يتبين من خلال الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة أنها كانت تعنى بدراسة متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية ، فهناك دراسات تضمنت الأستقامة التنظيمية فقط وهناك دراسات توجهت نحو تفسير أخلاقيات العمل لوحدها مع متغيرات أخرى ، وهناك دراسات اهتمت فقط بالإستنزاف الشعوري .
2. حسب اطلاع الباحثة لا توجد أي دراسة سابقة جمعت متغيرات الدراسة الحالية وهذا يدل على ضرورة قياس العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة الحالية وتفسير هذه العلاقات.
3. على الرغم من أن متغيرات الدراسة خضعت لدراسات ميدانية عديدة و في بيئات كثيرة وفقا للأدبيات المذكورة إلا إن المكتبة العربية لا زالت تفتقر إلى مثل هذه الدراسات وخاصة لمتغيري (الأستقامة التنظيمية ، و الأستنزاف الشعوري) في حدود ما اطلعت عليه الباحثة و من خلال مراجعاتها للمستخلصات و الدوريات و الكتب العلمية العربية و شبكة الأنترنت ، أما فيما يختص بالبيئة العراقية فإن الباحثة شخصت ندرة كبيرة في الدراسات خاصة ما يتعلق بالأستقامة التنظيمية و الأستنزاف الشعوري ، مما شكل دافعا قويا وحافزا مدعما بقوة الأرادة و الرغبة العلمية في الخوض بمتغيرات الدراسة الحالية لمواكبة التطورات البحثية والسير في خضم عجلة الحداثة للتزامن مع ما وصل اليه الفكر الإداري من اشراقات بحثية في مجال السلوك التنظيمي.
4. الأهتمام المتزايد من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة في السنوات الأخيرة وعلى وجه الخصوص متغيري (الأستقامة التنظيمية ، و الأستنزاف الشعوري) وهذا يدل على حداثة المتغيرات وقوتها وشمولية محتواها كونها من الموضوعات التي تلاقى حاضرا مقبولة واسعة من الباحثين .
5. تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها بسبب تنوع آراء الباحثين وأهداف تفسيرهم لها.
6. تنوعت عينة الدراسات السابقة ما بين القطاع الصناعي والخدمي والتعليمي والصحي وهو مؤشر يدل على أهمية الموضوعات لمختلف المنظمات وفي مختلف مجالات الحياة.

ثالثا : مجالات الافادة من الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية كبيرة فهي توفر للباحث العديد من المعلومات عن الموضوع المراد بحثه ، من خلال عرض ما تناولته بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة، كما يمكن تحديد بعض السمات التي أشارت إليها تلك الدراسات وعلاقتها بالدراسة الحالية و كالآتي :-

1. تزويد الباحث بالمصادر والمراجع: إن الدراسات السابقة أمنت للدراسة الحالية العديد من الأبحاث و المصادر والمراجع ، الأمر الذي يوفر الجهد والوقت في أثناء البحث و سهل الطريق أمام الباحثة في بناء الإطار النظري والمنهجي لهذه الدراسة وأثرتها في تلك الأسس الفلسفية والعلمية والعملية، بما يعطي الرصانة العلمية المطلوبة لها.
2. نقطة قوة في الدراسة : تعد الدراسات السابقة إحدى نقاط القوة للدراسة فهي تشكل الأساس لانطلاق دراسات جديدة والبدء من حيث انتهت ، كما انها تبين الفجوة العلمية المعرفية في البحث العلمي .

3. بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها : إن الدراسات السابقة تساعد الباحث على تجنب بحث المواضيع التي تم بحثها من قبل وبذلك يتجنب التكرار ، بالإضافة إلى أنها تطلعه على الصعوبات التي واجهت الباحث قبله فيتجنبها ، الأمر الذي يجعله يقدم بحثا جديدا قويا وغير مدروس .

4. الاستفادة من الجانب التحليلي : تسهم الدراسات السابقة في مساعدة الباحث في التعرف والاستفادة من الادوات الاحصائية المستخدمة وتحديد احسن الادوات واكثرها ملاءمة لاختبار الصدق والثبات لما طرح في الادوات الاحصائية المستخدمة وما سينبثق منها من معلومات ، بالإضافة الى الاستفادة من الجانب التحليلي لتلك الدراسات السابقة لتحديد نوع العينة وحجمها الملائم في هذه الدراسة .

5. اختيار المقياس المناسب : مكنت الدراسات السابقة الباحثة من التعرف على مقاييس المتغيرات واختيار أكثرها ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية.

وهكذا نرى أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي فهي تقوم بوضع الباحث على الطريق الصحيح ، ليقدم بحثا جديدا تتبلور فيه اراء الباحثين بصياغات معرفية منسجمة و تبحث ضمن أطر ميدانية مناسبة .

رابعا : مميزات الدراسة الحالية :

1. شمولية الدراسة للمتغيرات الثلاثة مجتمعة وأبعادها الفرعية عن طريق السعي الى تحديد الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين بالأعتماد على التحليل التفاعلي (المعدل) لبيان هذا الدور احصائيا .

2. إن أهداف الدراسات السابقة تنوعت بين إبراز أهمية متغير معين، أو بيان العلاقة الارتباطية، أو الأثر مع متغيرات اخرى مما حفز الباحثة الى الخوض في اغوار هذه المتغيرات مجتمعة وتحليل طبيعة العلاقات التي تربطها باستخدام التحليل المذكور اعلاه وبالتالي تحقيق مجموعة من اهداف الدراسات السابقة مجتمعة في دراسة واحدة سعيا الى تحقيق اهداف جديدة.

3. اهمية هذه الدراسة في مجال تطبيقها في المدارس الأهلية التي تعد من القطاعات المهمة في الوقت الحالي بسبب الأقبال الواسع عليها ، بالإضافة الى ندرة الدراسات في هذا المجال في البيئة العراقية .

4. تشخيص مستوى الاستنزاف الشعوري لدى الملاكات التربوية يعد من أهم مميزات الدراسة الحالية و ذلك لما لهذه الظاهرة من أثر سلبي على أداء هذه الملاكات و تحديد سبل العلاج المناسبة للحد منها.

5. تركز الدراسة الحالية على الدور الايجابي لأبعاد أخلاقيات العمل و أبعاد الأستقامة التنظيمية كسلوكيات إيجابية لها الأثر الكبير في معالجة السلوكيات السلبية التي قد تنشأ في بيئة العمل و من أهمها ظاهرة الأستنزاف الشعوري .

الفصل الثاني

الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث

تمهيد

تناول المبحث الأول من هذا الفصل بيان الخلفية النظرية للبحث من خلال توضيح الإطار الفكري لأخلاقيات العمل من حيث المعنى والمفهوم ، والأهمية ، والنظريات ، وطبيعة السلوك الاخلاقي فضلا عن عرض أنموذجات قياسها وتحديد أبعادها ، أما المبحث الثاني فقد اختص بعرض الإطار الفكري للأستقامة التنظيمية من حيث ، معناها وطبيعتها ومفهومها ، وأهميتها ، وخصائصها ، و عرض أنموذجات وأبعاد قياسها ، أما المبحث الثالث فقد تم من خلاله عرض الإطار الفكري للأستنزاف الشعوري من حيث طبيعته ومفهومه ، والاسباب المؤدية الى نشوءه وكيفية معالجته فضلا عن توضيح أثاره على الفرد والمنظمة وتم اختتام الفصل بالمبحث الرابع الذي عنى ببيان العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية.

المبحث الأول أخلاقيات العمل Work Ethics

توطئة..

حظي موضوع أخلاقيات العمل باهتمام متزايد في السنوات الماضية لأسباب عديدة أهمها تزايد عدد الفضائح المتعلقة بالأخلاقيات والنقد الموجه نحو الأعمال التجارية لعدم وجود إطار شفاف للأخلاقيات في المعايير التي تعتمدها ، مما دفع الباحثين لدراستها كواحدة من أهم مبادئ إدارة المنظمات ، و من هنا جاءت فقرات هذا المبحث لتوضح المفهوم و أهميته وابعاده وفقاً لآراء الكتاب و الباحثين ، و كالآتي :

اولا : مفهوم الاخلاق : Concept of Ethics

الأخلاق لغة جمع خُلُق، ذكر الجوهري في مختار الصحاح ان الخُلُق بسكون اللام وضمها تعني السجية .وعند الفيروز آبادي الخُلُق بالضممتين : السجية والطبع والمرؤة والدين (القاموس المحيط:881). بينما التخلُّق وفقاً لأبن منظور هو التكيف حيث يجبر الشخص نفسه على التصرف بطرق معينة ومع الوقت يعتاد عليها (لسان العرب ،10/86).

اما الاخلاق اصطلاحاً فهناك عدة أقوال في معنى الأخلاق عند الفلاسفة والمفكرين قديماً وحديثاً ، فمنها ما ذكره الجرجاني أن الخُلُق عبارة عن هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية ، ثم بين أن الخُلُق منه ما هو حسن وما هو قبيح ، فإن كان الصادر عن النفس فعلاً جميلاً محموداً عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة وذاك الفعل خُلُقاً حسناً ، وإن كان الصادر عنها فعلاً قبيحاً سُمي خُلُقاً سيئاً (الجرجاني،1983:101) .

و ذكر (Grace & Cohen,1998:3) ان مصطلح الأخلاق " Ethics " متأتى من الكلمة اليونانية " Ethikos " التي تعني سلطة العرف والتقليد.وأشار (Srokaa & Lorinczyb,2015:156) الى انها مشتقة من الكلمة اليونانية " ethos " والتي تعني " روح " وهو ما يعني التوجه الأساسي للفرد نحو الحياة، ويمكن تعريفها على أنها نظرية للأخلاق التي تحاول تنظيم الأحكام الأخلاقية . أما في قاموس اكسفورد فقد عرفت الاخلاق بانها مبادئ تسيطر على سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وهي فرع الفلسفة الذي يتعامل مع المبادئ القيمية (Oxford,2000:256) .

و الأخلاقيات من المواضيع التي نوقشت وبحثت على نطاق واسع في السنوات الأخيرة وهي تتناول السلوك الأخلاقي الذي يشير إلى ما إذا كان هناك شيء صحيح أو خطأ جيد أو سيئ ،ويمكن تعريف الأخلاق من حيث الوسائل والغايات على السواء تشير الوسيلة الى تحقيق العملية التي تحدث، بينما ما تنتهي اليه يمثل الغايات (Abuznaid, 2009:279) . وهي عملية تستند على القيم الإنسانية (Iyigun

54:2016, et al.). و يرى (Sezgul, 2010:239) ان الأخلاقيات هي عملية اجتماعية ديناميكية تتألف من مجموعة متنوعة من العوامل التاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية .

و يعد الدين احد أقدم المصادر الرئيسية للالهام الاخلاقي ، و هناك اتفاق بين معظم الاديان بشأن اسس بناء الاخلاق في كل مجتمع ، وتتقارب الاديان ايضاً في التأكيد على بعض السمات كالامانة والعدالة والصدق والمسؤولية تجاه المجتمع (Steiner & Steiner,2000:209) . فالأخلاقيات في نظر الإسلام هي عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه (زيدان ، 2001:79). ويعتقد (Alhyasat,2012:142) ان ربط الأخلاقيات بالدين لا يعني أن العلاقة بين الأخلاقيات وبين بقية نشاطات الحياة معدومة، فهناك الكثير من الدراسات حول علاقة الأخلاقيات بالسياسة وحول علاقة الأخلاقيات بالعلم والفن والحقوق وغيرها من النشاطات الاجتماعية الأخرى ، ويكمن السبب في ان العلاقة القائمة بينهما تعتبر من أقوى العلاقات ، فضلا عن اعتقاد الكثير من المفكرين والفلاسفة بأن علم الأخلاق هو المولود الشرعي لعلم الأديان والشرائع.

ويرى (Nooh,2015:175) ان الأخلاقيات في الإسلام تختلف عن الأخلاقيات الفلسفية لأنها متجذرة في مصادر القرآن والحديث ، فالاخلاقيات في الإسلام تغطي الجوانب الجسدية والعاطفية والروحية . اما الأخلاقيات من وجهة النظر الفلسفية فقد ذكر لها العديد من التعريفات اذ تعد الأخلاقيات علم السلوك الذي يتضمن القواعد الأساسية التي نعيش بها في حياتنا ، وايضا هي فرع من فروع الدراسة التي تعني أن نتعامل مع ما هو جيد للعمل من أجل البشر وبالتالي هي شرط للحياة البشرية (Vadastreanu et al., 2015:1068) . وقد عرفت الأخلاقيات بأنها ذلك الفرع من الفلسفة الذي يتناول القيم المتعلقة بالسلوك الإنساني، فيما يتعلق بصواب و خطأ بعض الأعمال وخير وسوء دوافع وغايات هذه الأعمال (Meek et al., 2016:683). اما (Kacetla, 2014:875) فقد عرفها بأنها الانضباط المعياري و القواعد والقيم التي توجه النشاط البشري. وعرفها (Srokaa & Lorinczyb, 2015: 158) بأنها علم الحكم على الغايات الإنسانية على وجه التحديد والعلاقة بين الوسائل لتحقيق تلك الغايات. ووصفها (Robbins & Coulter,1999:16) بانها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الافراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم فيها انجاز الاشياء.

يتضح من عرض وجهات النظر المختلفة حول الأخلاقيات انها تشير إلى اسلوب حياة ينعكس في سلوك الافراد المستند على الأسس الدينية والفلسفية و الاجتماعية .

ثانيا : مفهوم أخلاقيات العمل : Concept of Work Ethics

ان مصطلح "أخلاقيات العمل" يتكون من كلمتين "الأخلاقيات" و "العمل" التي تغطي مجالات المبادئ الأخلاقية والمعتقدات والقيم والثقافة وقضايا الحكم ومدونة قواعد السلوك للأعمال التجارية (Srokaa & Lorinczyb, 2015: 157). وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم شامل وجامع لأخلاقيات العمل ، اذ ان تحديد مفهوم لها أمر في غاية الصعوبة كونها تستند إلى معايير ومبادئ وقيم تحكم سلوكيات الأفراد في بيئات مختلفة لذلك نجد منذ الكتابات الأولى حول أخلاقيات العمل تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع من وجهات نظر مختلفة (Hudspeth,2003 : 3). فالبعض كانت رؤيته لـأخلاقيات العمل دينية (Dawson , 2005: 57; Yousef, 2001:153). والبعض الآخر مهنية (Hill, 63 : 1995; Petty, &). و هناك من كانت رؤيته لأخلاقيات العمل على انها ثقافة (Geren, 2011, 3). والجدول (7) يبين البعض من الجهود المعرفية للباحثين في وضع مفهوم لأخلاقيات العمل :

الجدول (7) مفاهيم أخلاقيات العمل

| ت | المصدر | المفهوم |
|----|---------------------------|---|
| 1 | Bateman & Snell,2002:142 | مبادئ ومعايير أخلاقية توجه السلوك في عالم الاعمال . |
| 2 | Dillard & Yuthas,2002: 8 | مجموعة من القواعد والموارد التي تنشأ وتساهم في التفاعل الحالي بين المنظمة واصحاب المصالح . |
| 3 | Daft,2002:327 | مبادئ توجه قرارات وسلوكيات المدراء سواء أكانت تتعلق بمعانٍ اخلاقية صحيحة ام خاطئة . |
| 4 | Pride,2002:37 | تطبيق المعايير الأخلاقية الفردية في المواقف المختلفة للاعمال |
| 5 | Miller, 2003:3 | مجموع المعتقدات والمواقف التي تعكس القيمة الأساسية للعمل. |
| 6 | Hill & Fouts , 2005: 49 | مجموعة من الخصائص والمواقف التي يحدد فيها الفرد أهمية وجدارة للعمل. |
| 7 | Heacock, 2005:1 | المشاعر والأفكار التي يمتلكها الأشخاص عن عملهم . |
| 8 | Dawson, 2005: 57 | نموذج مصغر لنظام اجتماعي أو معيار أخلاقي للمجتمع قد تكشف أو تنشأ في ثقافة نتيجة لأحداث في ذلك المجتمع على مدى فترة معينة. |
| 9 | Lim et al., 2007:326 | التفاني والتقدير للعمل وأهمية العمل الجاد في مكان العمل. |
| 10 | Meriac et al. , 2010: 316 | الخصائص التي تحدد الطريقة التي يعمل و يفسر بها الأفراد حقوقهم ومسؤولياتهم في سياق العمل في أي وقت معين. |
| 11 | Mann, 2010 :1 | بناء متعدد الأبعاد يشمل مجموعة من المثل والقيم المتعلقة بالعمل. |
| 12 | Ali et al. , 2012 : 3637 | المبادئ الأخلاقية التي تنطبق على جميع جوانب بيئة الأعمال، على المستوى الفردي والتنظيمي . |

| | | |
|---|--------------------------------------|----|
| معايير لأخلاقيات فردية تنطبق على مختلف أوضاع العمل. | Alhyasat,2012: 140 | 13 |
| الموثوقية والمصدقية، والرغبة في التعلم، والمسؤولية عن أفعال الفرد ورغبته في العمل، ورغبته في العمل التعاوني | Lomotey,2014 : 44 | 14 |
| أعمال المنظمة وسلوكها في المجتمع ودورها في تقليل تأثير نشاطاتها على البيئة أو الأجيال القادمة. | Kacetla, 2014:878 | 15 |
| ضمان احترام أعلى المعايير القانونية والأخلاقية في العلاقات مع الناس من مجتمع الأعمال. | Vadastreanua et al.,2015: 1069 | 16 |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات المذكورة

بملاحظة الجدول (7) نجد ان مفاهيم أخلاقيات العمل تعددت و تنوعت بحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين وذلك لأهميتها على مستوى الفرد و المنظمة والمجتمع ، الا انهم اتفقوا على أن اخلاقيات العمل تمثل مجموعة من القيم و المبادئ و المعايير الاخلاقية تتفاعل فيما بينها وبين الأفراد العاملين مكونة اسلوباً أو طريقة للعمل تنتهجها المنظمة في جميع تعاملاتها ، و بذلك يمكن للباحثة تحديد مفهوم أخلاقيات العمل بشكل عام بأنها تطبيق للمبادئ والقيم الأخلاقية و السلوكيات الايجابية في جميع جوانب العمل والتي تظهر من خلال سلوكيات الأفراد والقادة و الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة .

ثالثا : نظريات الاخلاق : Theories Of Ethics

إن موضوع أخلاقيات العمل يُعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد ان الأفراد على اختلاف توجهاتهم انما يحملون آراء متباينة، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب ان تتخذ القرارات أو تنجز الأعمال بشكل أخلاقي (Granitz & Loewy, 2007:293). وعليه لا توجد فلسفة اخلاقية واحدة مقبولة من قبل الجميع (Daft,2003:141) . وانطلاقاً من ذلك فقد وضع الباحثون المختصون في هذا المجال عددا من النظريات تمثل مبادئ أخلاقية مختلفة نسبيا يمكن للأفراد تطبيقها على قراراتهم وأفعالهم داخل المنظمات ، و فيما يأتي عرض لبعض هذه النظريات :

1. النظرية النفعية : Utilitarianism Theory

ظهرت هذه الفلسفة من قبل فلاسفة القرن التاسع العاشر من امثال (Stewart ، Bentham ، Mill)، ، تركز على النهايات وليس على الوسائل المطلوبة لتحقيق تلك الغايات ، وتأخذ في الاعتبار جميع الفوائد والمستحقات الحالية والمستقبلية التي قد تتحقق لأي فرد يتأثر بهذا الإجراء ، بما في ذلك العناصر التي قد يكون من الصعب تقييمها بدقة (Schumann, 2001:95). أي ان قواعد السلوك ينبغي ان تقيم على اساس المنفعة النهائية (Chandan,1998: 104) . و ليس وفقا لرغبات الافراد و خياراتهم (Snoeyenbos & Humber, 2002:154) . ووفقاً للمبدأ الأخلاقي النفعي يكون الفعل مقبولاً أخلاقياً

إذا كان يحقق أكبر فائدة صافية للمجتمع ككل ، حيث تكون المنافع الاجتماعية الصافية مساوية للمزايا الاجتماعية مطروحاً منها التكاليف الاجتماعية (Vitolinaa , et al. , 2016:108) .

2. نظرية الحقوق الاخلاقية : Deontology Theory

ترتكز هذه النظرية الى افكار العالم الالماني (Kant) في تحديد الواجبات والالتزامات ، أي الشرعية القانونية حسب منطق تطبيق القواعد الأخلاقية و عدم انتهاك حقوق الآخرين (Kant,1984:84) . و وفقا لهذه النظرية فأن لكل فرد حقوق أساسية ينبغي أن تحترم وتُصان، مثل حرية التعبير عن الرأي و الخصوصية و المساواة والتعليم.. الخ (Wray-Bliss,2007:506؛ Gomez-Mejia et al.,2005: 105) . وأشار (ابراهيم ، 2010:121) الى انها ترتبط بشكل وثيق بحقوق الانسان ، وإن السلوك الأخلاقي ينبغي أن يحقق التوافق بين المبادئ الاخلاقية والحقوق . اما في المجال التنظيمي فتعني أن القواعد التي تحكم المنظمة يجب أن تكون معتمدة من قبل كل عضو في المنظمة ، و إن الفرد الذي يتبنى وجهة نظر (Kant) يرى المنظمة كمجتمع أخلاقي يرتبط فيه كل عضو في المنظمة في علاقة أخلاقية مع الآخرين (Bowie, 2002:183) .

3. نظرية العدالة : Theory Of Justice

نشأت هذه النظرية ضمن مفهوم اخلاقيات الاعمال على يد (John Rawls) عام (1971) عبر التركيز على جانب العدالة التي لها اسبقية في تأسيس المجتمع (Budd, 2004:45) . وتنطلق العوامل الاخلاقية من مفهوم الانصاف ، والنزاهة ، والاتفاق ، والمساواة في التوزيع ، كل ذلك من اجل تحقيق المنافع البشرية وتوزيع الحصص بشكل عادل (Daft,2000:138) . و يرى (Jones et al.,) (2007:138) إن الميزة الاولى للمنظمات الاخلاقية هي تحقيق العدالة للفرد وليس الرفاهية الإجمالية . و ذكر (Mejia et al., 2005: 105) إن الأساس الذي تستند عليه هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدالة عند اتخاذ القرارات . وفي هذا الصدد يرى (ابراهيم ، 2010:121) ان نظرية العدالة تستند الى حقيقة مفادها ان يتم معاملة الناس بوصفهم بشراً بعيداً عن أي تمييز مهما كان اساسه .

4. نظرية الأنانية الأخلاقية : Ethical Egoism Theory

إن الأفراد الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية ينبغي أن تعظم ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين ، وهذه النظرية مشتقة من المبادئ الرأسمالية التي عبر عنها اولا العالم الاقتصادي ادم سميث في كتابه ثروة الامم (Mejia et al., 2005: 105) . و تشير الدراسات الى ان هناك بعض الاختلافات في النظرية لكن شكلين من أشكال الأنانية هما الأكثر هيمنة : الأنانية النفسية (psychological egoism) والأنانية الأخلاقية (ethical egoism) ، فالأنانية النفسية هي نظرية وصفية للسلوك البشري تنص على أن البشر مبرمجون طبيعياً ليعملوا فقط من أجل مصلحتهم الذاتية ، اما الأنانية الأخلاقية هي النظرية المعيارية التي يجب أن يتصرف بها الافراد حصراً في

مصلحتهم الشخصية (Jones et al., 2007:139). وعليه فإن المبدأ الأخلاقي للأناية الأخلاقية يوحى بأن الفعل أخلاقي عندما يعزز مصلحة الفرد على المدى الطويل ، إذ من الممكن أن يقوم الافراد بمساعدة الآخرين واتباع قواعد المجتمع إذا كانوا يعتقدون أن تلك الإجراءات هي في مصلحتهم الخاصة (Shultz & Brender-Ilan, 2004:310).

5. النظرية الفردية : Individualism Theory

ترتكز هذه النظرية على حقيقة مفادها إن السلوك الأخلاقي للفرد على المدى البعيد يحقق له النجاح ، لأنه يضمن التوجهات الاخلاقية على المدى القصيرة التي تشكل بمجملها المدى البعيد(ابراهيم ، 2010:121). ويشير (الدوري وصالح ، 2008:436) إلى أن هذه الفلسفة تعد السلوك الاخلاقي هو ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل من ناحية المصلحة الفردية . فالشخص الذي يقوم بسلوك غير اخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى البعيد لأن عمله في المدى القصير لم يكن اخلاقياً ، وهكذا اذا اخذنا بنظر العناية المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد ، فان الاعمال على المدى القصير ستكون اخلاقية . واكد (Daft,2003:141) ذلك حين اشار إلى أن هذه الفلسفة تفترض إن مفهوم الأخلاق يدل على العمل الذي يشجع ويدعم المصالح الفضلى على المدى البعيد بالنسبة للفرد ، حيث يقيم الافراد الميزة او المنفعة الفضلى ذات الامد البعيد لانفسهم بوصفها المقياس لجودة القرار تجاه أي عمل يراد انجازه ، والفردية في النهاية تؤدي الى سلوك معين تجاه الآخرين يتطابق مع معايير السلوك التي يطلبها الآخرون تجاه انفسهم .

يتضح مما تقدم أن الأفراد يستخدمون مجموعة واسعة من المعايير الأخلاقية المختلفة من أجل تبرير قراراتهم وسلوكهم ، إذ يمكن لكل نظام من المعتقدات أن يكون بمثابة معيار للحكم الأخلاقي والتفكير الأخلاقي ، و عليه يمكن أن يستند كل قرار يتخذه الفرد فيما يتعلق بقضية أخلاقية إلى منطق يستند إلى نظرية أخلاقية أو مبدأ أخلاقي معين .

رابعاً: أهمية اخلاقيات العمل: Importance Of Work Ethics

برزت الأخلاقيات كواحدة من أهم مبادئ إدارة المنظمات (Clegg et al. , 2007 : 107). إذ حظي موضوع أخلاقيات العمل باهتمام متزايد في السنوات الماضية لأسباب عديدة أهمها تزايد عدد الفضائح المتعلقة بالأخلاقيات والنقد الموجه نحو الأعمال التجارية لعدم وجود إطار شفاف للأخلاقيات في المعايير التي تعتمدها (Whyatt et al. ,2012 : 331؛ Alhyasat , 2012: 140).

فأخلاقيات العمل ليست فقط استراتيجية أعمال، ولكنها أيضاً شرطاً لمعظم المنظمات في جميع أنحاء العالم إذ يرى البعض انه يجب ان يتم تضمينها كمادة دراسية لطلبة ادارة الاعمال ، كما ينبغي بناء الطابع الأخلاقي القوي والذي سيصبح شرطاً أساسياً لقادة الأعمال والمديرين في بيئة الأعمال مع ازدياد المنافسة (Ali et al. , 2012 : 3638).

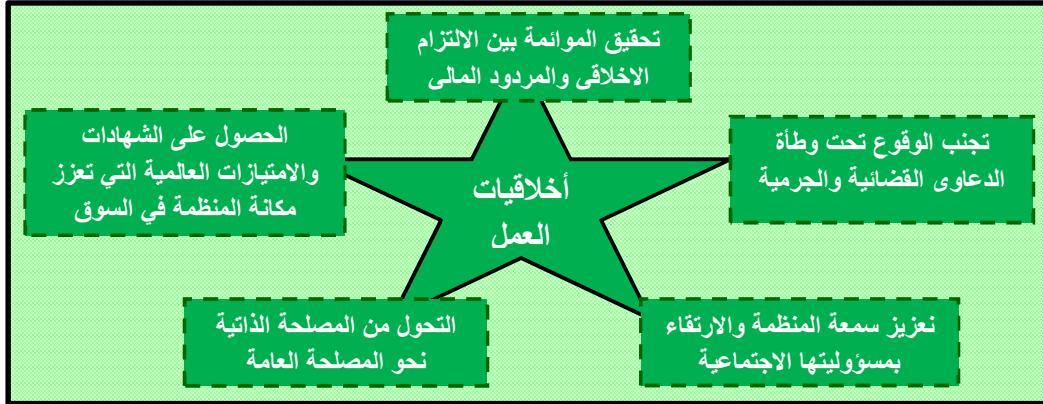
و الأخلاقيات في المنظمات أمر ضروري لأنه يمثل استثمارا خاصة على المدى المتوسط والطويل فالمنظمة الأخلاقية هي التي تنتج سلع وخدمات عالية الجودة تسعى لتحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعزيز تنمية الموارد البشرية وصدقية للبيئة وتحظى باحترام المجتمع (Georgescua, 2012 : 735). و تشير الدراسات إلى وجود علاقة مهمة وإيجابية بين المنظمات التي يُنظر إليها بأنها مسؤولة أخلاقيا وقيمة نتائج الأعمال التجارية مثل تعزيز السمعة (Fombrun,2005: 7؛ Gardberg & Fombrun, 2006 :336). و ولاء الزبائن (Bhattacharya & Sen , 2004 :19). والربحية المستدامة (Porter & Kramer ,2002 : 64).

كما ان الالتزام الأخلاقي في الوقت الحاضر هو أكثر أهمية مما كان عليه سابقا لكل من الشركات، الحكومة، وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية، في الوقت الحاضر يمكن للمستهلكين اختيار التعامل او شراء المنتجات من المنظمات التي تتمتع بسلوك أخلاقي ، كما يمكن لأصحاب المصلحة الآخرين التفاعل بطريقة إيجابية مع الشركات الأخلاقية (Vadastreanua et al., 2015: 1070). و هنا اشار (Ali , 2013 : 183) الى إن أخلاقيات العمل تتعلق بعقلية وطنية تؤكد أهمية كونها فاعلة اجتماعيا واقتصاديا ومثابرة في النهوض بالازدهار الاقتصادي والانخراط في الاكتشاف وتوقع الفرص الجديدة، في حين أن العمل الجاد لا يزال عنصرا هاما من أخلاقيات العمل، و في اقتصاد المعرفة أخلاقيات العمل تأخذ معنى جديدا للتكيف مع الطبيعة المتغيرة للأنشطة الاقتصادية والبحوث التي لا تنتهي لتحسين رفاه الفرد والمجتمع.

ويرى (Lomotey,2014: 46) أخلاقيات العمل باعتبارها نواة مهمة ذات قيمة و أدت دورا هاما في نجاح اقتصادات الدول الصناعية الكبرى في جميع أنحاء العالم، ويعتقد أن أخلاقيات العمل القوية عادة ما تعزز القوة الاقتصادية داخل الاقتصاد في حين أن أخلاقيات العمل السيئة فعليا قد تؤدي إلى إغلاق اقتصادي كامل أو ضعف النمو الاقتصادي وعليه فإن أخلاقيات العمل ترتبط بالميزة التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني.

كما تعد أخلاقيات العمل مصدرا قويا للميزة التنافسية ، و سببا لنجاح أعمال المنظمة (MacDougall et al. , 2015 :121). اذ برز الدور الحاسم لأخلاقيات العمل في تعزيز النتائج التنظيمية الرئيسة كالأداء المالي (Becchetti et al., 2008:541; Van Beurden & Gossling,) (Chu, 2007:321;) (Valentine & Barnett, 2003:362 Koh & Boo, 2004:681 ؛Gursoy et al., 2008:448). و تؤثر أخلاقيات العمل في نظرة الموظفين للمنظمة ومفهوم العمل ، والتي سوف تنعكس في مواقفهم وسلوكياتهم ، فضلا عن انها تشجع و بشكل كبير على مشاركة الموظفين في العمل (Erdemli,2015: 204). بالإضافة الى انعكاساتها على إنتاج الموظفين و نجاحهم (Van Ness et

(al., 2010:12). مما يسهم في خلق موظفين أكثر تحفيزا والذي بدوره يؤدي الى تعزيز أداء المنظمة (Hite et al., 2015:146). و اشار (Sanders,2004 :136) الى ان اخلاقيات العمل تؤدي دور واضح في تقليل نسب التغيب عن العمل و الدوران الوظيفي و السبب في هذا يعود الى انها تعزز العلاقات الغير رسمية في المنظمات ، كما تزيد من تماسك مجموعات العمل . فيما حدد (ابراهيم ،2010:122) أهمية أخلاقيات العمل من خلال الشكل (8) :



الشكل (8) أهمية أخلاقيات العمل

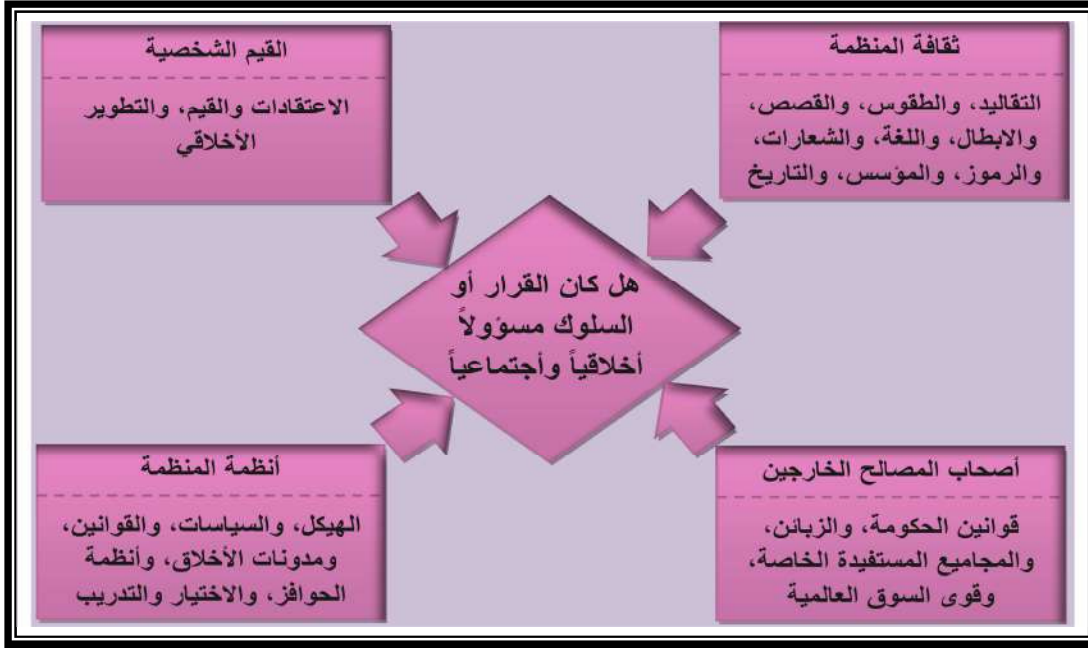
المصدر : ابراهيم: ابراهيم خليل(2010) ، تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة / جامعة بغداد ، ص122.

و تأسيسا على ما تقدم يتضح ان بناء منظومة أخلاقية في المنظمة يساعد في الإرتقاء بأخلاقيات موظفيها وينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تعاملهم مع الزبائن أو الشركاء مما يضفي التميز على المنظمة ككل ، بالاضافة الى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين بما يسهم في تحسين الاداء وخلق بيئة عمل ايجابية تتسم بالتعاون والمشاركة والولاء ، فضلا عن ان المنظمات المهتمة بأخلاقيات العمل والتعامل بسلك اخلاقي تزداد فرصها في تحقيق أرباح أكثر والسبب في ذلك يعود الى زيادة الرغبة في التعامل مع المنظمة من قبل الأطراف المعنية ، وعليه فأن أخلاقيات العمل تسهم في تعزيز رفاهية المنظمة اجتماعيا و اقتصاديا و تنظيميا .

خامسا : السلوك الاخلاقي : Ethical Behavior

الحاجة إلى السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال التجارية أصبح واضحا بشكل متزايد نظرا لكثرة الأمثلة من الإجراءات المشكوك فيها في التاريخ الحديث. في اتخاذ القرارات، يجب على المدراء النظر في كيفية تأثير قراراتهم في المساهمين والإدارة والموظفين والزبائن والمجتمع ككل، والبيئة. وان إيجاد الحلول التي تكون في مصلحة كل هذه الجهات ليس من السهل دائما، وإنما هو هدف تمكين الجميع ويتعين على المدراء السعي لتحقيقه (Stevnson,2012:23). ويرى (العنزي و الساعدي ، 2002 : 104)

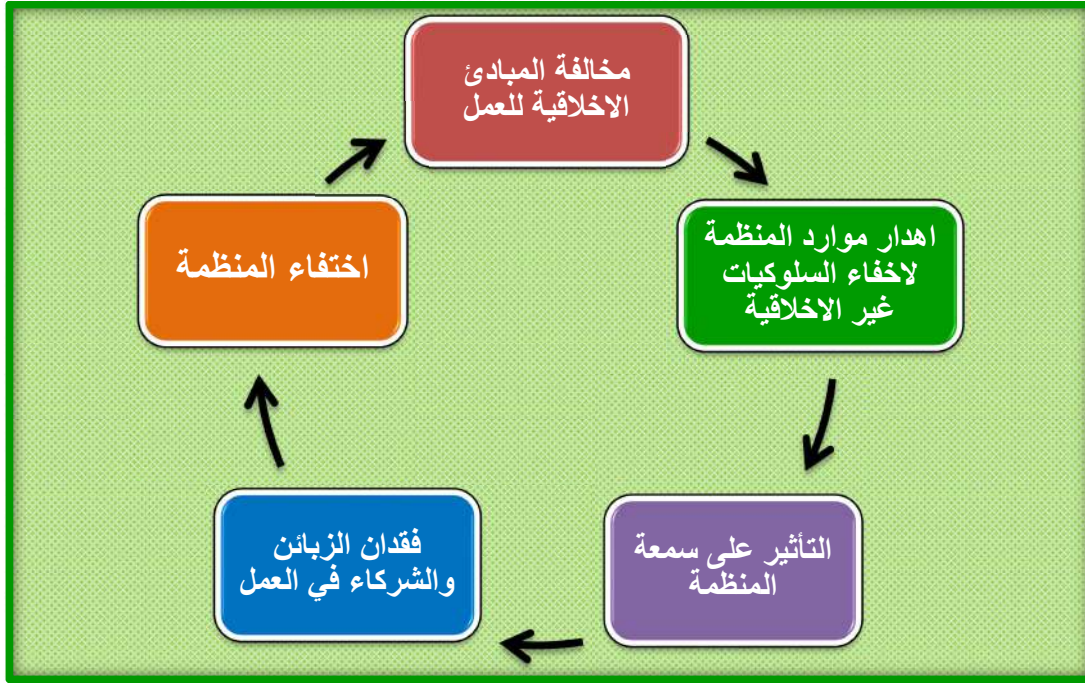
إن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، وبذلك فإن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء. و قد بيّن (Daft,2004:376-378) ان هناك اربع قوى تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي في المنظمات، وهي موضحة في الشكل (9):



الشكل (9) نموذج القوى التي تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي

Source:Daft,Richard L.(2004), "Organization Theory and Design",SouthWestern,USA,p.376

وان للسلوك غير الأخلاقي للمنظمات عواقب وخيمة من الناحيتين الاجتماعية والقانونية (Constantin,2010:17) . اذ يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في ثقة المستهلك ورضا و ولاء الزبائن (Leonidou et al. , 2013:402) . فالمنظمات التي ينظر اليها انها تفتقر الى النزاهة او تعمل بطريقة غير اخلاقية ستفقد دعم الزبائن و الموردين و المجتمع ككل (Tozer,2012:476) . و ان الخطر الكبير للسلوك غير الأخلاقي هو أن نتائجه مترابطة كما موضح في الشكل (10) وفي النهاية يمكن أن يضر المنظمة، اذ غالبا ما تكون فوائد السلوك الغير الاخلاقي قصيرة الأجل مقارنة مع نتائجه طويلة الأجل ، و في السياق الاقتصادي فإن مخالفة المبادئ الأخلاقية للأعمال يأتي كحل مناسب يحقق فوائد قصيرة الأجل ولكن هذا الحل على المدى الطويل سيمثل مصدرا للنفقات المستمرة والتي ترتبط معظمها بإخفاء السلوكيات غير الأخلاقية (Vadastreanua et,al , 2015: 1070) .



الشكل (10): نتائج السلوك غير الأخلاقي للشركات

Source : Vadastreanu, A. M. , Maierb , D. & Maierc , A. (2015) " *Is the success possible in compliance with ethics and deontology in business?* " Procedia - Elsevier- Economics and Finance , Vol. 26 , pp. 1070 .

بناءً على ما تقدم يتضح ان إنتهاج السلوك الأخلاقي هو أمر يجب أن يحرص عليه كل فرد ، ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام الموظفين بالسلوكيات الأخلاقية بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلتزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل ، فعدم الالتزام بالسلوك الأخلاقي يؤثر على أداء المنظمة ، لذلك فإنه من الضروري تحديد ماهية السلوكيات الأخلاقية و الغير أخلاقية في عُرف المنظمة لكي يلتزم بها الجميع ، و في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر ، فضلا عن ضرورة التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه السلوكيات .

سادسا: انموذجات أخلاقيات العمل Work Ethics Models

تتعدد المنظورات التي يتخذها الباحثون في تحديد وصياغة أنموذجات وابعاد اخلاقيات العمل إلا انها تشترك في تحديد هدف واحد هو الخروج بأفضل توليفة من الابعاد التي تقيس اخلاقيات العمل او تقترب من قياسها بالصورة المثلى عملياً عند التطبيق , و عليه سيتم عرض بعض أنموذجات وابعاد اخلاقيات العمل كما جاءت في الادبيات المعاصرة , وكما يأتي :

1. انموذج (Miller et al., 2001) :

يتضمن الانموذج (65) فقرة موزعة على سبعة جوانب مفاهيمية وتجريبية متميزة من بناء أخلاقيات العمل . وقد درس سلسلة من ست دراسات ، الدراسة الأولى تبين تعدد الأبعاد من بناء أخلاقيات

العمل، وتصف الدراسة الثانية البناء والتقييم الأولي النفسي للانموذج ، أما الدراسة الثالثة فتناولت العلاقات بين المواضيع الفرعية له ، فضلا عن العلاقات مع مقاييس القدرة الإدراكية العامة والشخصية و الاحتياجات الواضحة ،الدراسة الرابعة بحثت قابلية تعميم الانموذج على عينات متنوعة، وقدمت الدراسة الخامسة دليلا إضافيا على قابلية تعميمه على عينة تنظيمية وتفحص العلاقات بين ابعاد الانموذج والمتغيرات الأخرى ذات الصلة التنظيمية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل)، وأخيرا اختبرت الدراسة السادسة صحة المعايير ذات الصلة من جداول الانموذج في سياق تنظيمي وناقشت آثار واتجاهات البحوث في المستقبل (12: Miller et al., 2001). والجدول (8) يبين ابعاد هذا الانموذج :

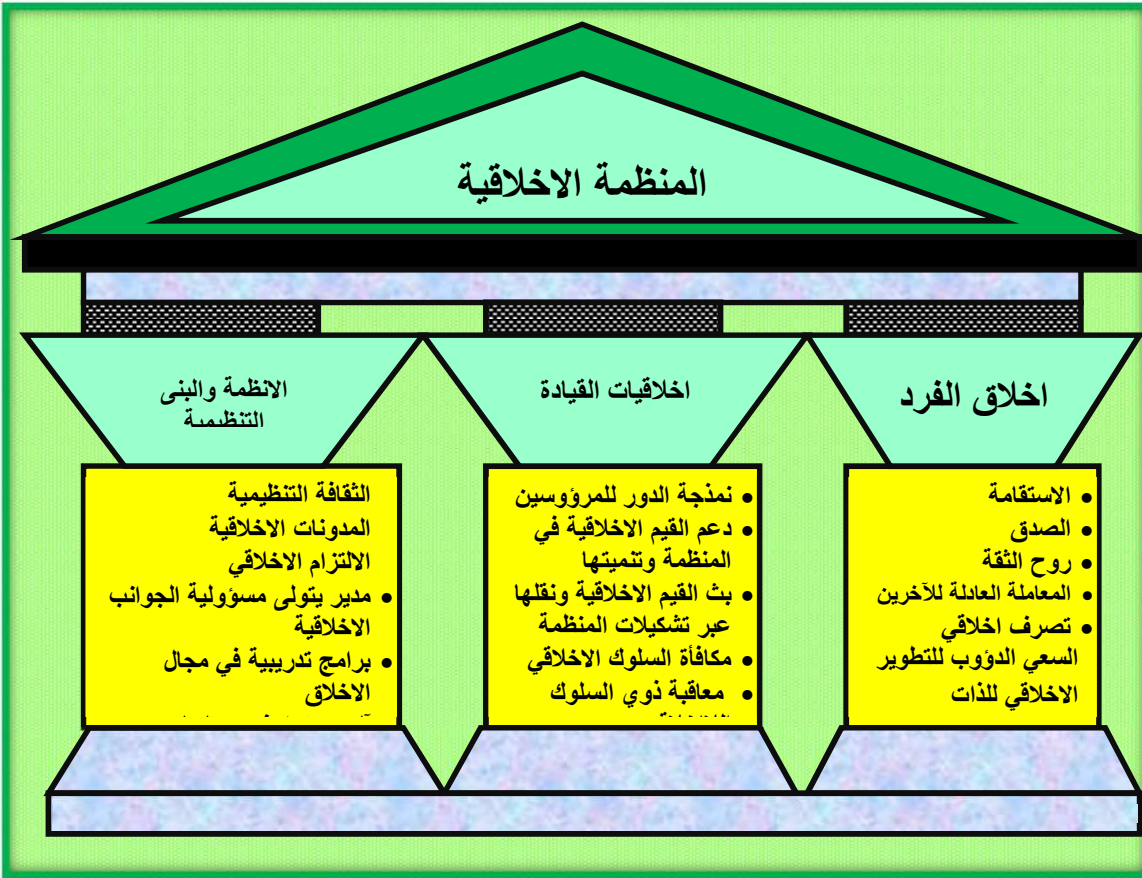
الجدول (8) ابعاد اخلاقيات العمل وفقا لأنموذج (Miller et al., 2001)

| ت | الابعاد | المفاهيم |
|---|--------------------|---|
| 1 | الاعتماد على الذات | السعي إلى الاستقلال في العمل اليومي. |
| 2 | الأخلاق | الاعتقاد بتعايش عادل وأخلاقي |
| 3 | الترفيه | الاعتقاد بأهمية الأنشطة غير المتعلقة بالعمل |
| 4 | العمل الجاد | الاعتقاد في فضائل العمل الجاد . |
| 5 | مركزية العمل | الإيمان بالعمل وأهميته . |
| 6 | الوقت الضائع | المواقف والمعتقدات التي تعكس الاستخدام المثمر للوقت |
| 7 | تأجيل الإشباع | التوجه نحو المستقبل، وتأجيل المكافآت. |

Source : Miller, M.J., Woehr, D.J. & Hudspeth, N. (2001), "*The meaning and measurement of work ethic: construction and initial validation of a multidimensional inventory*", Journal of Vocational Behavior, Vol. 60 No. 3, pp. 14.

2. انموذج (Wood , 2002) :

يستند هذا الأنموذج على مفهوم الالتزام ، اذ يجب أن يكون الالتزام بكونها منظمة أخلاقية متجسد في ممارسات المنظمات ، ومن ثم يتعين على المنظمة ضمان التزام موظفيها ومساهميها ، ليس فقط من خلال وجهات نظرها عند وضع السياسات الأخلاقية ، بل من خلال تسهيل الإجراءات لتعزيز قدرة الموظفين على التصرف بطريقة أخلاقية ، و ينبغي ان لا تقتصر الأخلاقيات على المنظمة فقط ، لكن ينبغي أن تدرك المنظمات أن عليها مسؤولية تجاه المجموعات التي تؤثر عليها خارج المنظمة ، وهناك حاجة إلى الاحترام المتبادل لضمان حقوق جميع أصحاب المصلحة الذين تؤثر فيهم الشركة (Wood , 2002:63) ، و الشكل (11) يوضح الأنموذج :

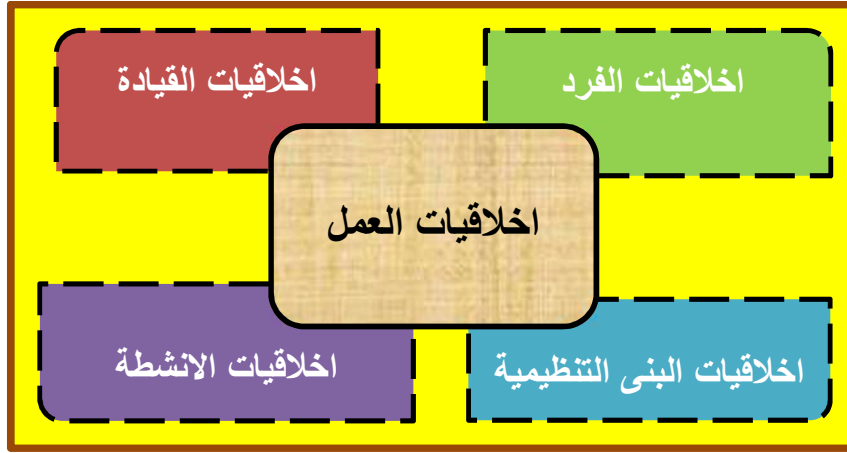


الشكل (12) : هيكل المنظمة الاخلاقية

Source: Daft , Richard L. , 2003 , *Management* , South-Western & College Publishing .Co. , Canada , p155.

4. انموذج (ابراهيم ، 2010) :

يضم الانموذج اربعة ابعاد و (39) فقرة وابعاده هي اخلاقيات الفرد و اخلاقيات القيادة و اخلاقيات الانشطة و اخلاقيات البنى التنظيمية ، واعتمد (ابراهيم،2010) في صياغته على الانموذج الذي قدمه (Collins,2009) ، واسماه نموذج أنظمة الأخلاق المثالية (Optimal Ethics System)، إذ يمكن عدّه إطاراً لتحقيق أقصى حد من السلوك الأخلاقي في مواقع العمل ، ويمكن للمنظمات التي تتبنى هذا الانموذج أن تجتذب عاملين وزبائن ومستثمرين بمستوى جودة عالٍ وتعمل على الاحتفاظ بهم ، فضلاً عن تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتحقيق مستوى أداء متفوق مقروناً بالمعايير الأخلاقية (ابراهيم ،2010: 156). و قد أشار (Collins,2009:19) إلى أن تطبيق نموذج نظام الأخلاق المثالي يمكن أن يخفض بشكل ملحوظ من السلوك اللاأخلاقي. والشكل (13) يوضح الأنموذج :

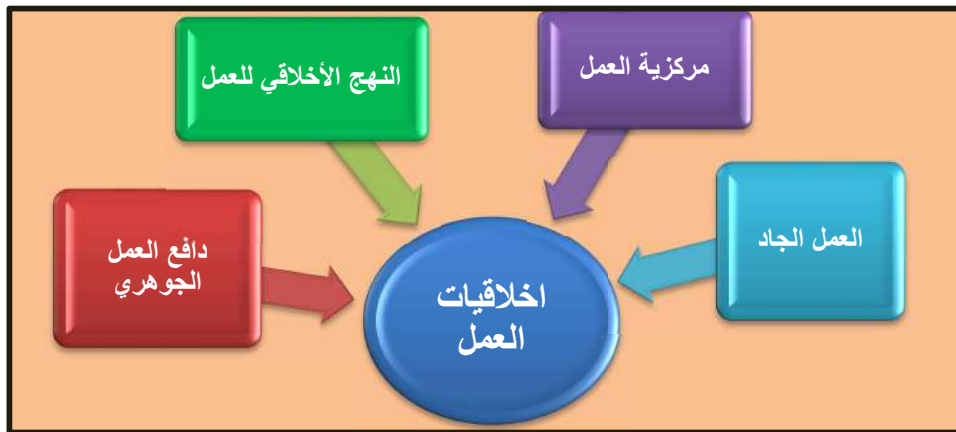


الشكل (13) : نموذج (ابراهيم ، 2010)

المصدر : اعداد الباحثة - اعتمادا على (ابراهيم ،2010:156)

5. نموذج (Sharma & Rai,2015):

يشتمل هذا النموذج على اربعة ابعاد رئيسة تحدد السلوك الاخلاقي الذي يجب ان يتصف به الفرد داخل المنظمة هي العمل الجاد، مركزية العمل، النهج الأخلاقي للعمل ودافع العمل الجوهرى متضمنة (10) فقرات ، نلاحظ أن بعض هذه المكونات هي أيضا جزء لا يتجزأ من مختلف المقاييس الموجودة ، لكن تجدر الإشارة إلى أن العديد من مقاييس أخلاقيات العمل التي وضعت في وقت سابق لم يخضعوا لاختبار خصائصها السيكومترية ، وخاصة صحتها، وتشير النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة إلى أن الانموذج الحالي ليس فقط موثوقا به ولكنه يمتلك أيضا صلاحية البناء، واستنادا إلى هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن مقياس أخلاقيات العمل المقترح هو بديل مناسب للمقاييس الأخرى (Sharma & Rai,2015:255). والشكل (14) يوضح النموذج :



الشكل (14) :نموذج (Sharma & Rai,2015)

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على (Sharma & Rai,2015:255)

6. انموذج (Vadastreanu et al. , 2015) :

تكمن فلسفة الأنموذج في ان جميع المنظمات تدرك ان القدرة التنافسية والطموح والابتكار هي من العناصر الأهم للنجاح في الأعمال التجارية ولكن يجب أن تحكمها مبادئ اخلاقية أساسية و التي حددها هذا الأنموذج ووالموضحة في الشكل (15) (Vadastreanu et al. , 2015: 1068 – 1069) و كالآتي :

1. **الصدق:** في جميع الاتصالات والإجراءات، وهو حجر الاساس في الثقة .
2. **النزاهة :** الحفاظ على النزاهة الشخصية مهم جدا لأن كسب ثقة الآخرين يتم من خلالها.
3. **الوفاء بالوعد:** يمكن الوثوق بالمنظمات الأخلاقية لأنها تبذل كل الجهود المعقولة للوفاء بوعدوها وواجباتها ولا تتهرب من التزاماتها.
4. **الولاء مع أن يكون مخلصا للمبادئ الأخلاقية الأخرى :** وجوب حماية مصالح المنظمة ، لكن من المهم عدم وضع الولاء فوق المبادئ الأخلاقية الأخرى.
5. **السعي إلى أن تكون عادلة في جميع التعاملات :** يجب على المنظمات ان تتسم بالعدالة وان لا تمارس سلطتها بشكل تعسفي ولا تستخدم الخداع أو وسائل غير لائقة للحصول على الميزة التنافسية أو الاحتفاظ بها .
6. **العناية :** إظهار التعاطف من أجل رفاهية الآخرين و تحقيق أهداف العمل بطريقة أقل ضررا وأكثر خيرا .
7. **احترام الآخرين أو معاملة الجميع باحترام :** ضرورة احترام كرامة الفرد، والاستقلالية، والخصوصية، وحقوق و مصالح الجميع .
8. **احترام القانون :** التوافق مع القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بأنشطة أعمال المنظمة.
9. **الحرص على التميز:** السعي لتحقيق التفوق والتميز في الاداء وكذلك زيادة الكفاءة في جميع مجالات المسؤولية .
10. **القيادة التي تجسد الشرف والأخلاق :** المدراء الأخلاقيون على دراية بمسؤولياتهم وفرصهم في قيادة الموقف ومحاولة أن يكونوا قدوة جيدة بسلوكهم الأخلاقي، والمساعدة على خلق بيئة اخلاقية ، واتخاذ القرارات الأخلاقية .
11. **السمعة والمعنويات :** ان لأخلاقيات المدراء التنفيذيين أهمية خاصة كونها لها تأثير مباشر في سمعة شركتهم وكذلك تعد مصدر فخر و رفع الروح المعنوية للموظفين.
12. **المسؤولية :** تحمل المسؤولية الأخلاقية لجميع القرارات.



الشكل (15) المبادئ الرئيسية لأخلاقيات العمل

Source : Vadastreanu, A. M. , Maierb , D. & Maierc , A. (2015) " *Is the success possible in compliance with ethics and deontology in business?* " Procedia - Elsevier- Economics and Finance , Vol. 26 , pp. 1069 .

يتضح من خلال تفحص الأنموذجات السابقة انها لم تختلف كثيرا من ناحية المضمون والجوهر الا انها اختلفت من حيث الشكل والاسلوب ، وعليه فان اختلاف الباحثين في الاتفاق على انموذج موحد لـأخلاقيات العمل يكمن في اهمية المفهوم وارتباطاته وتأثيراته في العديد من المتغيرات على مستوى الفرد والمنظمة .

و في ضوء ما تقدم سيتم اعتماد انموذج (ابراهيم ،2010) في البحث الحالي كونه من النماذج الحديثة والواضحة و السهلة القياس ،بالأضافة الى إن أبعاده مناسبة جدا مع طبيعة الواقع الميداني لمنظمات التعليم التربوي اذ تؤدي ابعاده الى سعي الافراد للوصول الى مستوى عال من التطور المعنوي الاخلاقي ، ولعدم كفاية كون الافراد اخلاقيون بل يجب على المدراء ان يوفرنا مناخا اخلاقيا للاخرين وان يجدوا طرائق لتركيز اهتمام المنظمة بكاملها على القيم الاخلاقية وكذلك خلق البيئة التنظيمية التي تشجع وتقود وتدعم السلوك الاخلاقي وكذلك استخدام نظام فاعل للمكافئات والتكريم المستمر للسلوكيات والتصرفات الاخلاقية ومعاينة التصرفات اللااخلاقية وفي جميع مستويات المنظمة لانه يعد من الامور الهامة في توفير وتعزيز القيادة الاخلاقية للمنظمة .

سابعا : أبعاد أخلاقيات العمل

إن احد أهم الأهداف الرئيسية للبحث الحالي تحديد أبعاد أخلاقيات العمل ، و للمبررات التي سبق ذكرها جرى اعتماد انموذج (ابراهيم ،2010) وبذلك ستكون ابعاد اخلاقيات العمل هي:

1. أخلاقيات الأنشطة **Activities Ethics**

وهي عبارة عن مجموعة الأدوات التي يستعملها المدراء لتشكيل القيم وتشجيع السلوك الأخلاقي في المنظمة ، وكذلك برامج التدريب الأخلاقي ، والتي تساعد العاملين على التعامل مع المعضلات الأخلاقية (Daft,2003, 156)، وتتمثل بخلق ثقافة تنظيمية تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير و شعور و سلوك الموظفين في مكان العمل (Lunenburg, 2011:1) . كما أن الثقافة عادة ما تنقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية و التدريب و شبكات الاتصال و الطقوس و الشعائر و الرموز (Chuang et al. , 2004 : 26) . و تتمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين في مختلف الأصعدة والمستويات (Fleury, 2009 : 4) .

و تضمن أدب ادارة الأعمال تأكيداً على أهمية خلق ثقافة قوية لأخلاقيات العمل تؤثر في السلوك الأخلاقي التنظيمي والأداء التنظيمي (Silverman, 2000 : 210) . إذ تعد الثقافة الأخلاقية جزء من الثقافة التنظيمية (Ehrhart et al. , 2014:82) . و يرى (Farooqi et al. , 2017: 69) ان المنظمات تحتاج إلى تطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية ، حيث يصبح الموظفون شركاء أخلاقيين ويقومون بالشيء الصحيح ليس لأنهم مضطرون لذلك ولكن لأنهم يريدون ذلك. وعليه ينبغي دعم وتعزيز الثقافة الأخلاقية في المنظمات كون الفضيلة في أي منظمة يتم تحديدها بالمقدار الذي تدعم به الثقافة الاخلاقية (Kaptein, 2008 : 928 ؛ Kaptein, 2011 : 519) . إذ اشار (Douglas et al. ,2001: 104) الى ان الثقافة التنظيمية الأخلاقية تمثل البيئة الأخلاقية داخل المنظمة و التي تنشأ من خلال الممارسات الإدارية وتبني القيم ، وتكون رادعا هام للسلوك الغير أخلاقي . و في السياق ذاته اكد (Kayes et al. , 2007 : 68 ؛ Truxillo & Erdogan ,2016: 385) على ان وجود ثقافة تنظيمية تؤكد على السلوك الأخلاقي يمكن ان يقلل من سوء سلوك المنظمات . فضلا عن ان بناء ثقافة تنظيمية اخلاقية سوف يوفر أساسا للنجاح وإطارا لعمليات يومية تقوم على أخلاقيات العمل في أي منظمة (Nelson & Izzo, 2000:223 ; Loe & Weeks,) . و في هذا الصدد يرى (Walsh, 2014:164) ان الوصول الى السلوك القويم يمكن تحقيقه من خلال التدريب على الأخلاقيات. فالغرض من التدريب على الأخلاقيات هو تمكين الموظفين من تحديد المشكلات الأخلاقية والتعامل معها وتطوير قدراتهم الأخلاقية و فهم ومشاركة وتطبيق القيم المنصوص عليها في المدونة الأخلاقية (DeColle & Gonella , 2002 : 88) . إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والتمسكة الموظفين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في المدونات الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية (محمد،2015:238) . كما ينبغي أن تساعد الموظفين على تعلم كيفية التعرف على المشكلات الأخلاقية المشتركة التي تواجههم في مكان العمل والاستجابة لها بشكل فاعل (LeClair & Ferrell, 2000:315) . و اشار (Valentine & Fleischman, 2004:387) الى ان برامج التدريب الأخلاقي

من الممكن ان تساعد الموظفين في الحصول على تصورات إيجابية أكثر عن الأخلاقيات التنظيمية من أولئك الذين يعملون في شركات بدون مثل هذا التدريب .

و يرى (Sekerka, 2009 :78) ان لتحقيق النجاح في التدريب على الأخلاقيات فإن البرنامج التدريبي يجب أن يتعلم من خلاله الأفراد القواعد الأخلاقية الخاصة بالمنظمة ، و ان يساعد الأفراد على فهم فلسفة الحكم الأخلاقي في اتخاذ القرارات مع توضيح الصعوبات في اتخاذ القرارات الأخلاقية، فضلا عن مساعدة الافراد على فهم الميول الأخلاقية الخاصة بهم و الاهتمام بالمجالات الأخلاقية في عملهم .

تأسيسا على ما تقدم تعد ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات ، كونها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام بالسلوك الأخلاقي ، ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات الأخلاقية التي تهدف الى العمل الجاد والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية وخلق بيئة عمل اخلاقية داخل المنظمة ،ولا يكون ذلك بتطوير المبادئ الأخلاقية للمنظمة والإعلان عنها فقط ، بل بنشر هذه المبادئ في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي والتأكد من فهمها بشكل كامل من قبل الموظفين على كل المستويات من خلال تعليم الأخلاقيات التنظيمية والتدريب ، اذ ينبغي التأكد من أن الموظفين يفهمون القواعد ويطبقون الممارسات الأخلاقية في إجراءات حياتهم اليومية.

2. اخلاقيات الفرد Individual Ethics

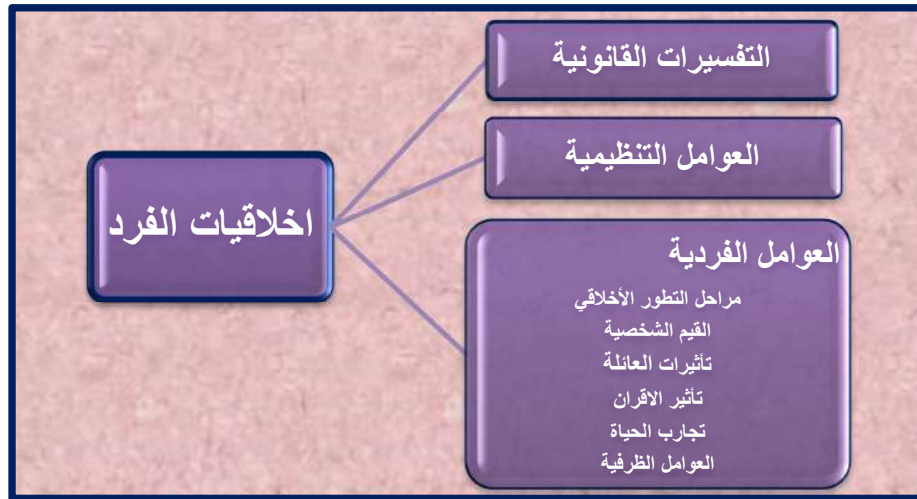
الأفراد الأخلاقيون هم الذين يتصفون بأخلاق الصدق والاستقامة و الشرف والنزاهة والتي تنعكس في سلوكهم وقراراتهم ، كذلك فان الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة وخارجها يتقنون بهم وذلك لأنهم يتبعون معايير العدالة في تعاملاتهم واداءهم لأعمالهم بالشكل الصحيح الذي يظفي الصبغة الأخلاقية على تعاملهم مع الآخرين (Daft,2003,155) .

وان لاخلاق الفرد اهمية كبيرة اذ ليست النظريات والمبادئ العملية وحدها التي تؤثر في السلوك , بل للقيم والعادات دوراً لا يستهان به في توجيه السلوك , فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد , لذلك فإن العلاقة بين القيم والاخلاقيات علاقة عميقة ووثيقة , ومنها ينجم السلوك سواء أكان اخلاقيا او غير اخلاقي (Agbim et al. , 2013:79) . اذ ان الدافع الأساسي لعزم الفرد على التصرف بطريقة أخلاقية هو القيم الفردية والمعايير الأخلاقية (Elango et al.,2010:544) . و قد وصف (Bishop, 2013: 635) السلوك الأخلاقي كعملية تفكير جماعية تتعلق بالسلوك الأخلاقي للأفراد على أساس ثابت معبرا عن القيم الفردية.

وأكد (McGhee & Grant,2008:61) على أن القيم الدينية والروحية من اهم المصادر الاجتماعية المؤثرة في النتائج التنظيمية ومنها السلوك الاخلاقي ، و إن الأفراد الذين يمتلكون تلك القيم يكونوا اخلاقيين في موقع العمل . و اشار (Trevino et al., 2009 : 71 ; Ostrowsky et al. , 2006:953) على اهمية قيم و اخلاقيات الفرد في مكان العمل كونها قد تؤدي إلى سلوكيات معينة قد لا

تتوافق مع المعايير الأخلاقية للمنظمة . وأشار (Ambrose et al., 2008: 323) الى أن معظم أبحاث أخلاقيات الأعمال تركز على العوامل الفردية لأن اتخاذ القرارات الأخلاقية في المنظمات يتأثر بالعوامل الفردية . اذ يرى (Ibarra et al., 2006 :47؛ Elango et al.,2010:544) ان العوامل الفردية تعد المكون الأساسي لأخلاقيات الفرد . و خلص (Collier & Baucus & Dudley, 2005:369؛ Esteban, 2007:23) الى ان الثقافات التنظيمية والمناخ التنظيمي ونظم المكافآت و المعتقدات لها تأثير عميق على تفكير الموظفين ، وبالتالي فهي تأثيرات مهمة على السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي للموظف. كما أظهرت الدراسات (Forte, 2004:169 ; Finucane et al., 2000:163) أن العمر يعد عامل تأثير على المعايير الأخلاقية للفرد ، اذ يقل احتمال تعرض الموظفين الأكبر سناً للتأثيرات التي تتعارض مع المعايير الأخلاقية .

و اشار (راضي وحسن، 2011:108) الى أن السلوك الأخلاقي للفرد هو نتاج تركيبة معقدة من المؤثرات والخصائص الشخصية ، و التنظيمية داخلية وخارجية . كما اوضح (Beekun,1996:3-8) أن هناك ثلاثة عوامل تسهم في تكوين السلوك الأخلاقي للأفراد وهي موضحة بالشكل(16) و كالآتي :



الشكل (16) العوامل المؤثرة في تكوين السلوك الأخلاقي للفرد

Source: Beekun, Rafik Issa(1996) "*Islamic Business Ethics*", University of Nevada,P.3 ,

(<http://www.islamist.org>)

يتضح مما تقدم ان كل فرد لديه بوصلة أخلاقية تتمثل بمجموعة من المبادئ التوجيهية التي غرستها الأسرة والمجتمع والدين والخبرات و التي تشكل اخلاقيات الفرد مثل الأمانة والالتزام والنزاهة .. الخ ، و تنظيميا ان لأخلاقيات الفرد دور بارز في تشكيل وتجسيد اخلاقيات المنظمة ، اذ أن لهذه الأخلاقيات تأثير ملموس على أداء الأفراد و مخرجات أعمالهم داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على اخلاقيات المنظمة ككل ، وبذلك تعد أخلاقيات الفرد فلسفة تحدد قواعد سلوك الفرد أو معتقداته حول ما هو صواب أو خطأ و تؤثر على تعاملاته واداءه في مكان العمل .

3. أخلاقيات القيادة Leadership Ethics

يعد السلوك الأخلاقي مطلباً مطلقاً لجميع القادة التنظيميين (Digrande et al., 2011:274). فعند دراسة سياسات الأخلاقيات وممارستها في المنظمات الأخلاقية الناجحة كانت النقطة الأكثر وضوحاً هي الدور الحاسم للقيادة (Daft, 2003, 155). إذ إن العاملين ينظرون إلى أخلاقيات قادتهم ويعتبرونها عاملاً هاماً جداً ، لذلك فإن الطريقة الوحيدة التي يضمن بها القادة شيوع الأخلاقيات في منظماتهم هي من خلال سلوكهم الأخلاقي وتصرفاتهم (Mihelic et al.,2010:36).

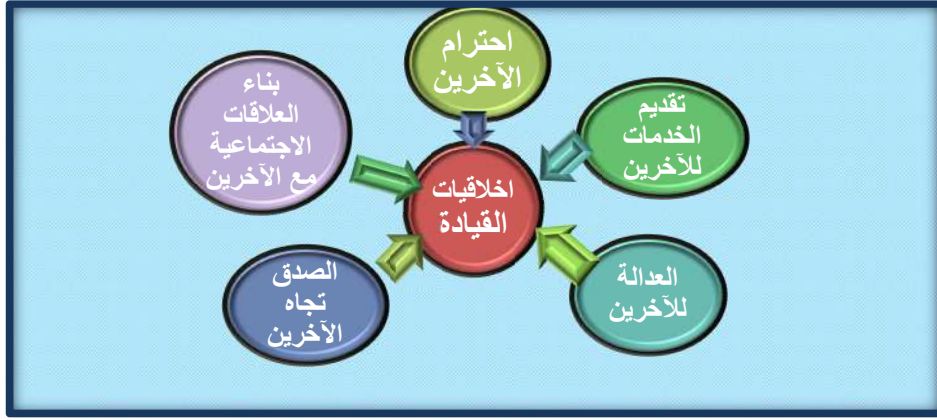
وقد عرف (Ponnu & Tennakoon, 2009: 21؛ Brown et al., 2005: 120) أخلاقيات القيادة بأنها إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأفراد ، والترويج لمثل هذا السلوك لأتباعه و تعزيزه من خلال التواصل في اتجاهين و اتخاذ القرار . وعرفها (Gibbons, 2009:253) بأنها عملية يؤثر بها شخص جيد على الآخرين من أجل تحقيق الصالح العام لجعل العالم أفضل وأكثر إنصافاً وأكثر إنسانية .

و أكد (Daft, 2004: 380) على أن القائد له تأثير مهم على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يثبت هذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية ، وفي الأنظمة والسياسات و الممارسات التنظيمية ، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من التابعين.

كما ينبغي على القائد الأخلاقي ان يبني لنفسه نظاماً قيمياً شخصياً و رؤية واضحة و يتمتع بالاستقامة و الالتزام العلني بالصالح العام و ان تتوافق اتجاهاته و معتقداته مع سلوكه (Dufresne & Mckenzie,2009:37). و أشار (Homiak, 2015) الى ان القادة الأخلاقيون يتسمون بالصدق و العدالة. و كذلك يكونون أكثر انضباطاً وتحكماً بالمسؤولية و يجعلون التابعين يفهمون ما هي الأخلاق كما يضعون معايير تقييم أخلاقية واضحة و يتخذون القرارات المتعلقة بالمبادئ الأخلاقية ، وبالتالي يُنظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم قدوة نظراً لمستوى الثقة العالية بهم (Walumbwa & Schaubroeck, 2009:1279). و أشار (Li & Madsen, 2011 : 85) الى ان القادة الأخلاقيون يتحملون مسؤولية الحفاظ على أعلى معايير السلوك الأخلاقي في المنظمة. من خلال استخدام القيم الأخلاقية لتحقيق أهدافهم و لا ينتهجون مبدأ " الغاية تبرر الوسيلة " (Iyigun et al. ,2016:54).

و عليه ينبغي على هؤلاء القادة ان يساعدوا الآخرين في المنظمة لتبني و عكس تلك القيم في تصرفاتهم (Piccolo et al., 2010:261; Walumbwa et al., 2011:745). وإذا ما غاب عن المرؤوسين رؤية القيم او السماع عنها من قياداتهم , عندها فإنهم سيتبنون الفكرة التي تقول بان القيم الأخلاقية هي شيء غير مهم في المنظمة ، ويمكن للمدراء من خلال استعمال تقييم و مراجعة الأداء وكذلك استخدام نظام فاعل للمكافآت أن يشجعوا على الالتزام بالقيم الاخلاقية (Trevino & Nelson, 2009, 276).

فيما اشار (Harrison, 2011:62 ؛ Lomotey,2014:92) الى وجود مبادئ تؤدي إلى تطوير اخلاقيات القيادة في اي منظمة ، و كما موضح في الشكل (17) وهي:



الشكل (17) مبادئ تطوير اخلاقيات القيادة في المنظمات

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى (Harrison, 2011:62 ؛ Lomotey,2014:92)

و تأسيسا على ما تقدم يتضح ان سلوكيات القادة من اهم المؤثرات في المعايير الاخلاقية للمنظمة ، فالقادة لا يعملون على وضع قواعد رسمية حسب ، بل انهم يسهمون في تثبيت السلوك الاخلاقي او تقويضه ، اذ يمكن استخدام السلطة بطرق ايجابية لإفادة الآخرين أو طرق سلبية لإيذاء الآخرين ، و ان طريقة استخدام السلطة هي محددة ل اخلاقيات القيادة ، وعليه فإن القائد الأخلاقي يستخدم السلطة للعمل مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة ، و تسهم القيم في تحديد اخلاقيات القيادة مثل الإنصاف والعدالة والنزاهة ، و عليه ينبغي ان يتمتع القائد الأخلاقي بقيم قوية ويشجع على القيم الإيجابية داخل المنظمة من خلال تثبيت السلوك الاخلاقي عند التفاعل مع الاخرين مهنيا و شخصيا و تشجيع المرؤوسين على فعل الشيء ذاته.

4. أخلاقيات البنى التنظيمية Organizational Infrastructure Ethics

ان الهيكل والسياسات والانظمة والمدونات الأخلاقية ونظم المكافاة والاختيار والتحفيز تشكل مجملها واحدة من القوى المساهمة في تشكيل اخلاقيات العمل والتي من شأنها ان توجه السلوك باتجاه معين , وان لكل نظام من انظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين وبمجمل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز او يضعف اخلاقيات العمل (Daft,2001:328) . فالمدونات الأخلاقية هي وثائق تعد لغرض توجيه اعضاء المنظمة في حال مصادفتهم لمعضلات اخلاقية (Bartol & Martin,1998:125) . و افاد (Clegg et al. , 2007 : 112) بان المدونات الأخلاقية لها آثار مهمة على أعضاء المنظمة لأنها توجه الأفراد لإدارة سلوكهم في مكان العمل . اذ اشار (Wheelen & Hunger,2012, 88) الى ان مدونة الاخلاق توضح كيف تتوقع المنظمة ان يتصرف العاملين فيها عندما يمارسون وظائفهم و إدراكهم للأبعاد الأخلاقية لقراراتهم ، كما يمكن أن يكون تثبيت المدونات

الأخلاقية وسيلة مفيدة لتعزيز السلوك الأخلاقي . و يرى (Wotruba et al. , 2001:59) ان المدونات الأخلاقية يمكن أن تخدم ثلاثة أغراض رئيسية في المنظمات تتمثل بإظهار اهتمام المنظمة بالأخلاق ونقل القيم الأخلاقية للمنظمة إلى أعضائها والتأثير على السلوك الأخلاقي لهؤلاء الأعضاء و بالتالي التأثير على المناخ الأخلاقي للمنظمة ، و الشكل (18) يوضح عملية تأثير المدونات الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظفين .



الشكل (18) : عملية تأثير المدونات الأخلاقية

Source: Wotruba, T.R., Chonko, L.B. & Loe, T.W., (2001), “*The impact of ethics code familiarity on manager behavior*”, Journal of Business Ethics, Vol. 33, p. 60.

و تتمثل الهياكل الأخلاقية بمجموعة من العناصر التي يمكن أن تعزز الأخلاق في المنظمة ، مما يساعد الموظفين على التصرف في بيئة العمل ، و توصف بأنها أدوات أو عمليات تنظم لتردد السلوك غير المرغوب فيه أو تقدم حوافز لتشجيع السلوك الجيد (Baqueiro,2005:5).وذكر (Daft,2003:156) بان الهياكل الاخلاقية تتمثل بالأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها . وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالتدقيق الأخلاقي و اللجان الاخلاقية والمكاتب الاخلاقية . و كما هو معروف فإن السلوك الأخلاقي في العمل يتأثر بالكثير من الأطراف أولها زملاء العمل ، لذلك فان اجراءات الاختيار والتوظيف لها دور كبير ومؤثر في اختيار الافراد من ذوي السلوك الاخلاقي (HeBrand,2008: 205) . او الذين تنرسخ لديهم القيم الاخلاقية من الذين يسهمون في تعزيز المعايير الاخلاقية داخل المنظمة (الغالبى والعامري،2008:157).

و تأسيسا على ما تقدم تستطيع المنظمة خلق بيئة عمل اخلاقية من خلال تحديد المبادئ و المعايير الأخلاقية التي تحكم عمل الأنظمة الداخلية و المتمثلة بالاجراءات و السياسات التي تطبق في مكان العمل ، فضلا عن المواقف والسلوكيات التي يجب أن تظهر من قبل المسؤولين على عمليات الاختيار والتوظيف في المنظمات مع ضرورة التركيز على النواحي الأخلاقية للمتقدم واخذها على محمل الجد عند ممارسة عملية الاختيار الى جانب التركيز على المهارات و المؤهلات .

المبحث الثاني الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness

توطئة...

حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية بعناية باحثي حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي لا سيما في مطلع القرن الحالي، وأتسع التركيز عليها في الدراسات الإدارية والتنظيمية ليصبح متغيراً تنظيمياً مهماً وركناً أساسياً في نجاح المنظمات، وذلك يعود لأهميتها التي تنوعت آراء الباحثين في تشخيصها، وقد خصصت فقرات هذا المبحث لإستعراض مفهومها مع بيان أهميتها وخصائصها وأبعادها للمنظمات، وكما يأتي:

أولاً: مفهوم الاستقامة : The Concept of Virtuousness

الاستقامة لغة هي مصدر استقام على زنة استعمل وهو فعل ماضٍ مزيد مشتق من الفعل (قام)، فيقال استقام له الأمر واعتدل، وقومت الشيء فهو قويم أي مستقيم (الجوهري/ 1402). وقد فسر معجم مقاييس اللغة (43/5) الاستقامة بانها الاعتدال اذ يقال استقام الانسان أي اعتدل في سلوكه وكانت اخلاقه فاضلة، ويقال تنسم صفاته بالاستقامة أي الانصاف، العدل، النزاهة، الصدق والامانة.

أما الأستقامة إصطلاحاً وفقاً لأبن رجب هي سلوك الصراط المستقيم وهو الدين القويم من غير اعوجاج ويتمثل ذلك في فعل الطاعات جميعها ما ظهر منها وما بطن وترك المنهيات كلها (جامع العلوم والحكم: 193). ويرى ابن منظور ان الاستقامة تتعلق بالاقوال والافعال والنيات (لسان العرب: 3782/5).

وتعد الاستقامة من المصطلحات القرآنية التي تناولتها آيات كثيرة و بصيغ مختلفة في القرآن الكريم، وأكدتها عشرات الاحاديث و الروايات التفسيرية المروية عن النبي (ص) وأهل بيته(ع)، فنبينا الكريم (ص) المعلم الاول لمن يريد الاستقامة في الحياة الانسانية، و يوجه القرآن الكريم الخطاب للرسول (ص) ويأمره بالاستقامة وكذلك من تبعه والثبات عليها دون ميل او انحراف " فاستقم كما امرت ومن تاب معك ولا تطغوا انه بما تعملون بصير " (هود/ 112)، هذا الامر لا يخص النبي الاكرم (ص) وحده فهو في منتهى الاستقامة بل يدل على ان الامة هي بحاجة للاستقامة لتكون لهم منهجا ومعينا ويدركوا اهميتها وقيمتها (رشيد وجاسم، 2014:371). ولأن القائد والتابعين مكملان لبعضهما بالتالي لا يمكن ان توجد استقامة الا باستقامة الامة وهذا ما ذكره الامام علي (ع) من ضمن حقوق الافراد " ...من تلك الحقوق حق الوالي على الرعية وحق الرعية على الوالي فليست تصلح الرعية الا بصلاح الولاة ولا تصلح الولاة الا باستقامة الرعية .." (الخرسان، 2006:405).

تعود جذور الاستقامة الى الكلمة اللاتينية "Virtus" بمعنى "قوة" او "تميز" وقد وصفها أفلاطون و أرسطو بأنها رغبات وأفعال تنتج الخير الشخصي والاجتماعي (Cameron et al., 2006). وترتبط الاستقامة مع ما يطمح ان يكون عليه الأفراد والمنظمات عندما تكون في أفضل (251): .

حالاتها ، فهي حالات انسانية فريدة تمثل شروط الازدهار ، الشرف ، والحيوية ، اذ انها تشريف للإنسان و ازدهار الشخصية وهذا الأمر الذي يؤدي إلى الصحة و الرفاه النفسي (Cameron et al. , 2004 : 2) . وذكر (Weir , 2011 : 39) ان الاستقامة هي التصرفات المميزة التي تساهم بشكل إيجابي في حياة طيبة . وقد وصف (Zamahani et al. , 2012 : 2890) الاستقامة بأنها إستيعاب القواعد الأخلاقية التي تنتج النسيج الاجتماعي . اما (Abedi et al. , 2014 : 119) فقد عرف الاستقامة بانها مجموعة من العادات والرغبات والاراء التي تؤدي الى المنفعة الشخصية و الاجتماعية .

و كثيرا ما يتم الخلط بين مفهوم الاستقامة والمفاهيم المرادفة او المقاربة له في المعنى وفي هذا الصدد اشار (Smith,2013:131)الى توضيح الاختلاف بين مفهومي "الفضيلة Virtue" و "الأستقامة Virtuousness" ، اذ تشير الفضيلة الى السمات الفردية التي تمثل التميز الاخلاقي والخير الاصيل ، اي انها تدل على افضل الصفات الانسانية كالمغفرة والتواضع والحكمة والتعاطف ، بينما تشير الاستقامة الى مجموعة من الفضائل التي تعمل مجتمعة وتظهر في السلوكيات والتعامل ، إذ إن الفرد من الممكن ان يمتلك اكثر من فضيلة واحدة ويتم تمكينها في الوقت ذاته . ويرى (Sison & Ferrero , 2015:79) ان الفضيلة تكمن في الطابع الداخلي في حين ان الاستقامة تكمن في السلوك الخارجي.

وذكر (Vallett, 2010:131) بعض الاختلافات بين مفاهيم الاستقامة و القيم على المستوى التنظيمي إذ إن القيم هي عنصر هام في الثقافة التنظيمية و قد درست على نطاق واسع بدءا من الأدب التنظيمي المبكر و باستمرارية البحث حاليا ، تحولت أنواع القيم في المنظمات بمرور الوقت، و هذا يعني أن القيم قد تتغير مع مناخ الأعمال والبيئة ، في حين إن الاستقامة متجذرة في النسيج البشري وهي دائمة.

كما تختلف الاستقامة عن الاخلاقيات فالاخلاقيات تركز على تجنب الاذى والوفاء بالعقود وطاعة القواعد والقوانين في الممارسة العملية داخل المنظمات ، اذ ان فهم الاخلاق وتنفيذ الواجبات هي عادة ما تكون لدفع الضرر ، في حين تركز الاستقامة على رفع مستوى الازدهار واداء الاعمال وبالتالي تكون الاستقامة نهج افضل بدلا من تجنب السلبية (Fernando & Almeida , 2012 :566).

وبطبيعة الحال لا تتعارض الاستقامة مع المفاهيم الاخرى مثل المواطنة والمسؤولية الاجتماعية و ولكنها تمتد ابعد منها، إذ تركز هذه المصطلحات على ما هو متوقع وعرفي ، بينما تشير الاستقامة الى السلوكيات التي تتجاوز هذه الدوافع نحو تعزيز المنفعة للآخرين بغض النظر عن المعاملة بالمثل (Cameron & et al , 2003 : 6) .

يتضح مما تقدم ان الاستقامة لا تختلف عن المفاهيم المرادفة لها ، بل ان الاستقامة تمثل اطار شامل تتفاعل و تتداخل فيه جميع تلك المفاهيم وصولا الى تحقيق افضل السلوكيات الايجابية .

ثانياً : مفهوم الاستقامة التنظيمية: Concept of Organizational Virtuosity:

أولت البحوث العلمية اهتماماً ضئيلاً بالاستقامة وخاصة في المنظمات (Manz et al., 2011:285). فقد كان هناك القليل من الدراسات النظرية في التعبير عن الاستقامة وأثارها في المنظمات ، في حين غابت إلى حد كبير عن البحوث العملية في الدراسات التنظيمية (Shekari et. al., 2011: 11) . و اشار (Walsh et al., 2003:873) الى انه تم تجاهل الاستقامة إلى حد كبير كموضوعات مرتبطة بأداء الأعمال . ولا يزال من النادر أن تناقش بين المدراء و العاملين الذين يفترضون أن هناك ارتباطاً ضئيلاً بين الاستقامة والنتائج الاقتصادية التي هم مسؤولون عنها ، ويعود ذلك لعدة اسباب لعل من ابرزها النظرة التقليدية للاستقامة اذ ينظر إليها على أنها نسبية ، ثقافة محددة ، وترتبط مع المحافظة الاجتماعية والتعاليم الدينية أو الأخلاقية ، وعدم العلاقة العملية (Payne et al. , 2013 : 233) . إضافة الى ذلك أن الظواهر السلبية تلقى مزيداً من الاهتمام لأنها تمثل التباين الكبير في التنبؤ بالنتائج النفسية من الظواهر "الجيدة"، لذا ركزت معظم البحوث المتعلقة بالسلوك البشري على الظواهر السلبية أو "السيئة" لما لها من تأثير نسبي أكبر على المشاعر الفردية و السلوك من الأحداث الإيجابية أو "الجيدة" فالحدث السلبي له تأثير اقوى على العلاقات والعواطف والانطباعات لدى الافراد (Cameron et al. , 2004 : 3).

ويجري تعزيز الاستقامة بصورة متزايدة في أدبيات الإدارة باعتبارها موضوعاً لا غنى عنه (Cameron et al. , 2008 : 9) . بسبب التغيير الجذري في عالم الأعمال فلم تعد العديد من المنظمات مهتمة بالأرباح فقط ، ولكنها بدلاً من ذلك بدأت تهتم بالقيم (Kotler & Lee, 2005:82). كما أصبحت أكثر حساسية لاحتياجات المجتمع وأقل قلقاً بشأن الأرباح عند اتخاذ القرارات التجارية (Lampman, 2005:13). مع تأكيدها على الوظائف الجيدة للموظفين والعلاقات المجتمعية الصحية ، والمنتجات الرائعة للزبائن (Friedman & Friedman, 2009, 14). كما أكد (Zabihi et al. , 2014 : 164) على ان ازدياد الفضائح الاخلاقية والمالية التي تعرضت لها المنظمات في السنوات الاخيرة كان سبباً اساسياً في التحرك نحو إعادة النظر في دور الاستقامة والاهتمام بها ضمن الاطر التنظيمية . وحسب رأي (Abedi et al., 2014 : 118) ان الاستقامة ستحسن الأداء الفردي وستزيد من الكفاءة ، وعليه يعد حذف الاستقامة من التحقيق العلمي يترك فراغاً كبيراً في إدراك مجموعة كاملة من الظواهر التنظيمية.

وقد وضعت الاستقامة التنظيمية أولاً والمشار إليها في الأدب من قبل الباحث (Kim Cameron) الاستاذ في جامعة (Michigan Business School) الرائد في البحث بموضوع الاستقامة التنظيمية (Singh & Buitendach , 2014 : 8) . اذ بدأت الاشارات الاولى للمصطلح على يديه منذ عام (2003) عندما اشار الى ان الاستقامة التنظيمية احد المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن

تضمنها في أنشطة الافراد , العمل الجماعي , خصائص الثقافة او عمليات المنظمة و تمكين فضائل الأعمال (3 : Cameron et al. , 2003).

كما يعتقد بعض الباحثين أن الاستقامة التنظيمية تشمل أبعاد الهياكل التنظيمية، بما في ذلك العادات الجيدة والآمال وبعض العمليات مثل التعاطف والنزاهة والمغفرة والثقة على المستويين الفردي والاجتماعي (2 : Bright et al. , 2006).

يتضح مما تقدم ان مفهوم الاستقامة التنظيمية لاقى الكثير من البحث والاهتمام بين منظري وباحثي حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، الذين ساهموا في تطوير العديد من مفاهيمه وطرح نظريات وتطوير أنموذجات لقياسه ، ولتصبح الاستقامة من المتغيرات التنظيمية الأساسية و أحد اهم الموضوعات البحثية في عالم الإدارة . و بشكل عام يعتقد أنه في سياقات ثقافية مختلفة للاستقامة التنظيمية معان مختلفة ، وبالتالي فإن الباحثين اختلفوا فيما بينهم في تحديد مفاهيم الاستقامة التنظيمية و ذلك تبعاً لتوجهاتهم و طبيعة دراساتهم فضلا عن الرؤيا التي ركز عليها كل منهم ، و الجدول (9) يوضح بعض الجهود المعرفية التي توصل اليها الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الاستقامة التنظيمية :

الجدول (9) مفاهيم الاستقامة التنظيمية

| ت | المصدر | المفهوم |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | Cameron et al. , 2004 : 3-4 | مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر وإدماة سلوك الاستقامة في المنظمة . |
| 2 | Ribeiro&Rego, 2009:1103 | الارتقاء ورفع سلوك اعضاء المنظمة . |
| 3 | Shekari , 2011 : 11 | الصفات التي تحقق أفضل تميز للموارد البشرية وهي نوعية القوة النفسية، القدرات الأخلاقية، أو قوة الإرادة التي تعزز القدرة على التحمل في مواجهة التحديات . |
| 4 | Zamahani et al. , 2012 : 2891 | السعي لتحقيق أعلى شكل يمكن أن تصل أو تحققه مكانة الافراد , وهي بذلك تركز على قوة أو تميز الفضيلة الاخلاقية في الإجراءات التي تنتج سواء كانت جيدة على المستوى الاجتماعي او الشخصي , وهي مرتبطة اكثر بسلوك الافراد ضمن السياقات التنظيمية . |
| 5 | Ugwu,2012:189 | حالة من التميز في شخصية الفرد أو المنظمة، تساعد على تجنب الأخطاء وتبني الثقة في العاملين وتعزز من احتمال الوصول الى مستويات أعلى من المنفعة الفردية والمجتمعية. |
| 6 | Fernando&Almeida,2012:566 | شكل من اشكال التميز الفردي التي يمكن ان تعزى للمنظمات وليس للافراد فقط . |
| 7 | Abedi et al., 2014: 119 | تتضمن ابعاد الهياكل التنظيمية بما في ذلك العادات الجيدة وبعض العمليات مثل الرحمة والنزاهة والتسامح والثقة على المستويين الفردي والجماعي وتعد قيمة معينة وهي مصدرا للهوية وفخر لأعضاء المنظمة . |

| | | |
|---|------------------------------|----|
| استخدام وحماية وتطوير واستمرار العادات، والمصالح، والأنشطة مثل الإيثار والصدق والتسامح والثقة سواء على المستوى الفردي او التنظيمي. | Hamrahi et al. , 2015 : 4773 | 8 |
| مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل , الثقة , التعاطف , النزاهة , والمغفرة في التعامل مع الآخرين وترجمتها الى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة . | غالي و عبد الله , 2015:274 | 9 |
| قيمة اساسية من قيم المنظمة التي يمكن ان يتحلى بها القائد في عالم الاعمال المعاصر الذي يتطلب اكثر من اي وقت مضى افراد يتوخون العدل والاستقامة وقلوبهم ملؤها الحب لجميع البشر فمن دونها لا يمكن تحقيق اي نجاح حقيقي وللاستقامة سلوكيات لا بد من الاستمرار بها من جيل الى اخر لتحقيق النجاح المستدام | التميمي ، 2015 : 72 | 10 |
| الحالة العليا لشؤون العاملين في المنظمة هذه الحالة العليا هي محددة للبشر، وهي تتألف من عناصر القوة والديناميكية، النشاط ، الحيوية والفاعلية وانها توفر معنى لعمل الفرد . | Asad et al. , 2017 : 37 | 11 |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات المذكورة .

وفي ضوء ما تقدم تلاحظ الباحثة أن هناك الكثير من الآراء المطروحة حول مفهوم الاستقامة التنظيمية التي على الرغم من تنوعها لم يكن هنالك تعارض بينها، بل كان هناك شبه إتفاق وإن كان ضمناً بين الباحثين على ان الاستقامة التنظيمية :

- سمة مميزة تظهر في السلوكيات والتعامل .
- توفر فهم أفضل للمعايير والقواعد التي تعتمدها المنظمة .
- تعزز الشعور بالولاء و الرضا و سلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد.
- المحصلة النهائية لها هي اعطاء قيمة للمجتمع ككل.
- تعد إطار تطبيقي يعكس فلسفة المنظمة وملاحها المميزة.

وبعد اطلاع الباحثة على آراء الكتاب و الباحثين يمكن تحديد مفهوم الاستقامة التنظيمية بانها تشير الى منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعياً ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاؤل و الثقة و التعاطف و النزاهة و المغفرة بالشكل الذي يطمح به الافراد لأنفسهم وغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل فضلا عن تبني هذه السلوكيات وادامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعياً لخلق السعادة والرفاهية للآخرين .

ثالثاً : أهمية الاستقامة التنظيمية Importance of organizationa Virtuousness

حتى وقت قريب لم تنظر المنظمات كثيراً في الاستقامة التنظيمية ، كما تجاهل المديرون أهميتها عند مواجهة الضغوط المالية والتنافسية فالاستقامة التنظيمية توجه الأفراد ليصبحوا مواطنين أفضل ، أكثر

مسؤولية وتساعد في وجود أفضل لأخلاقيات العمل (2: Seligman, 2002). والاستقامة تمثل أفضل حالة إنسانية، أو أعلى التطلعات التي يحملها البشر لأنفسهم في المنظمات يمكن أن نرى الاستقامة في العروض الجماعية للتميز الأخلاقي. إذ ان عدد قليل من القادة يستثمرون في الممارسات أو العمليات التي لا تنتج عوائد أعلى للمساهمين، والربحية، والإنتاجية، ورضا الزبائن دون مردود واضح، فإن قادة المنظمات يميلون إلى تجاهل الاستقامة ويعتبرونها ذات أهمية ضئيلة لأصحاب المصلحة المهمين (2: Cameron et al., 2012).

و تشير الدلائل المستجدة إلى أن العوامل الإيجابية (الاستقامة على وجه الخصوص) قد توفر ساحة هامة للقادة لتعزيز أداء منظماتهم، وتشير هذه الأدلة أيضا إلى أن المنظمات المستقيمة تفوق بشكل ملحوظ المنظمات الطبيعية في الأداء (Ziapour et al., 2015: 1443). كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بالنتائج الإيجابية وليس مجرد غياب النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية في النظم، وتمكن النمو والحيوية في الافراد وكذلك تحفز على زيادة احتمال الأداء الاستثنائي، وتسعى الى تضخيم تأثير إدامة طبيعة الاستقامة في النفس البشرية حتى يلاحظ الناس الأفعال الفاضلة وهي مستوحاة من ذلك وتميل إلى إعادة إنتاجها (9: Singh & Buitendach, 2014). وعليه يمكن تحديد أهمية الاستقامة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد والمجتمع وكالاتي:

1. أهميتها للمنظمة :-

ينبغي ان ينظر الى الاستقامة التنظيمية كعامل حاسم يمكن أن يفسح المجال لنجاح المنظمات إذ أنها تساعد المنظمات على تجنب الأخطاء، كما تبني الثقة في الموظفين (Ugwu,2012:189). و أكد (Searle & Barbuto, 2011: 108) على ان الاستقامة التنظيمية تعمل على تسهيل السلوكيات الإيجابية الأخرى على المستوى الكلي للمنظمة. إذ اشار (-1406: Ribeiro & Rego, 2009) الى انه عندما ينظر الموظفون إلى سلوكيات الاستقامة بين أعضاء المنظمة فإن ذلك يترجم إلى نتائج تنظيمية إيجابية ملحوظة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية وعندما ينظر أعضاء المنظمة إلى التعاطف والتفاؤل والفرح والصدق والايثار في منظماتهم فإنهم يحسنون سلوكياتهم مما يؤدي بدوره إلى خلق دوافع تصاعدية للمشاعر الإيجابية. ويعتقد (525: Rego et al., 2011) ان ذلك يؤدي الى زيادة الخصائص التنظيمية الإيجابية (مثل مكانة المنظمة ونقاط القوة والفضائل) و تحفيز الموظفين على أن يكونوا أكثر فائدة لأشخاص آخرين، وأن يكونوا أكثر تعاطفا واحتراما ويشكل الأفراد صورا إيجابية عن المنظمة، ويزيدون من معرفتهم التنظيمية، وينمون الثقة ويشعرون بالولاء، ويتصرفون من أجل الحفاظ على هذه السمعة أو تعزيزها (على سبيل المثال، من خلال التحدث جيدا عن المنظمة في وجود الغرباء) وبذل الجهود لأداء أفضل بما يفيد المنظمة بأكملها. ويرى (Ugwu,2012:189) أن هؤلاء

الموظفين سيواجهون مشاكل أقل ويتمتعون بأداء أفضل فضلا عن أن وجود الاستقامة يقوي العلاقات الشخصية بين زملاء العمل .

وقد اشار (Barclay et al. , 2012 : 332 ; Rego et al. , 2010 : 219) الى ان الاستقامة التنظيمية تؤثر في الاداء التنظيمي عن طريق تأثيرها في متغيرات الابداع , الجودة , الاحتفاظ بالزبون , ودوران العاملين . وفي السياق ذاته اكد (Ziapour et al. , 2015 : 564 ; Kooski & Zeinabadi , 2015 : 1443) على ان الاستقامة التنظيمية تؤثر ايجابياً في تعزيز الالتزام التنظيمي ومن ثم التأثير الايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك التأثير في اتجاهات العمل. هذا واكد (Ramlal et al. , 2014 : 152) الى ان الاستقامة تقود الى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تؤثر على الرضا الوظيفي والاداء . ويرى (Shekari , 2011 : 12) ان الاستقامة تعزز من استيعاب الابتكارات في مكان العمل مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الربحية بسبب تعزيزها لابتكار الموظفين ، و توسيع نطاق رأس المال الاجتماعي . كما يمكن للمنظمات التي تعزز الاستقامة في سلوك أعضائها أن تتطور إلى مجتمعات أخلاقية تشترك وتتبادل الممارسات الجيدة التي تتعلق بدورها بأداء تنظيمي أفضل (Kangas,2016:22) .

2. أهميتها للفرد :-

إن الاستقامة قد تكون مساهما مهما للسلوك، وربما تحفز الشخص على مواصلة العمل حتى يتم بلوغ الأهداف الصعبة (Ugwu,2012:191). إذ إن اهتمام وتقدير المنظمة بالاستقامة التنظيمية قد يشجع على دمج العضوية التنظيمية في الهوية الذاتية للموظف حيث يشعر بأنه يقوم بعمل هادف ومن ثم تجلب الذات بأكملها (الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية) للمنظمة، وتولي العمل كرسالة أكثر من وظيفة ، وهذا بدوره يجعل الموظف أكثر تأثيرا بشكل فاعل على منظمته وأكثر التزاما لتحسين الأداء التنظيمي (Ribeiro & Rego , 2009 : 1406-1407) .

و كذلك اشار (Searle & Barbuto,2011:114) الى ان الشعور بالعمل في المنظمة المستقيمة يشجع الموظفين على العمل ليس فقط للحصول على المكافآت المالية أو التقدم الوظيفي، ولكن أيضا للإشباع الشخصي "القيام بعمل جيد" و إن تبني سلوكيات الاستقامة هو وسيلة لأداء مثل هذا العمل الجيد. من خلال توسيع الخيارات التي يرونها، والحفاظ على نهج مفتوح لحل المشاكل، واستخدام طاقاتهم الإيجابية لتعديل سلوكياتهم لتغيير الظروف كذلك هم أكثر عرضة للتسامح مع المضايقات وإزاعاج الحياة التنظيمية دون شكوى وتقديم المظالم والانخراط في الأنشطة التنظيمية من أجل مساعدة وتحسين المنظمة (Thun & Kelloway,2011:271) . و بالتالي يصبح الأفراد أكثر إبداعا، وأكثر ارتباطا اجتماعيا وأكثر قدرة لاعتماد سلوكيات عفوية (Asad et al. , 2017 : 38) .

3. أهميتها للمجتمع :-

الاستقامة التنظيمية تتجاوز مجرد فائدة المصلحة الذاتية بل تهدف الى خلق قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات الى افعال ، فالمنظمة المستقيمة يمكن أن تلهم أعضائها ليكونوا أكثر مما هي عليه (, Vallett 131 : 2010). ومن المتوقع أيضا أن يعمل الأفراد الذين يرون منظماتهم فاضلة على تطوير عقود نفسية مع المنظمة، وبالتالي التفاعل مع السلوكيات التي تتجاوز واجباتهم في الدور ، اضافة الى ان الشعور بالامتنان للعمل في منظمة فاضلة يشعر الأفراد أنهم مضطرون للتعامل بالمثل مع الأعمال التي تعود بالنفع على المنظمة والأشخاص الآخرين (Ribeiro & Rego , 2009 : 1406-1407) . كما أن الاستقامة التنظيمية تقود المنظمات إلى مستويات اعلى من المسؤولية الاجتماعية (Shimek et al. , 2015:144). اذ ان المنظمات ذات الاستقامة تفعل أكثر من المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بتبني برامج صديقة للبيئة ، أو الاستفادة من الموارد المتجددة , في حين أن بعض الأنشطة المدرجة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قد تمثل الاستقامة التنظيمية في حد ذاتها(3 : Cameron , 2003) . وكذلك تقيّم الاستقامة مبادرات تغيير المناخ من خلال النمذجة التي يمكن أن تولد نتائج أكثر قوة ومنصفة وعادلة يمكن من خلالها تجنب المزيد من المخاطر في مكافحة تغيير المناخ (, Fernando 7 : 2010) . ويرى (Barclay et al.,2012:331) ان تطبيق السلوكيات المستقيمة في المنظمات وممارستها من قبل الموظفين سوف ينعكس على المجتمع ويتم توحيد هذه السلوكيات من قبل كل المواطنين ، و بشكل عام سوف يؤدي الى ازدهار ورفاهية المدينة وهذا يعني ان الاستقامة تدعم ازدهار المجتمع .

و تأسيسا على ما تقدم يمكن تحديد اهمية الاستقامة التنظيمية كونها :

- تنتج طاقة إيجابية في المنظمة، وتزيد النشاط والحيوية لدى الموظفين .
- تعزز احتمالية الأداء الإيجابي بشكل غير عادي .
- تجعل المنطق الأخلاقي وصنع القرار الأخلاقي أسهل .
- تعمل كقوى معيارية قوية لتشكيل مواقف الموظف وسلوكه فهي تعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد و تزيد الرضا الوظيفي وترفع الروح المعنوية للموظفين.
- تعد أساسا مشتركا لاستيعاب وتقارب القيم بين الموظفين .
- تحفز الموظفين على العمل معا وتطوير أنفسهم من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية والشعور بالشرف وذلك يؤدي الى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية .
- تعزز شعور الموظفين باحترام الذات، والاستقلالية، والالتزام .
- تؤدي الى الزيادة في السلوك المؤيد للمجتمع .

رابعاً :- خصائص الاستقامة التنظيمية

Characteristics of organizational Virtuosity

تجسد الاستقامة التنظيمية السلوك المتميز المطلوب ، و تبعاً لذلك هي تتمتع بعدة خصائص (Cameron et al., 2004:3-4) :

1. الجانب الأخلاقي : وهو يمثل ما هو جيد والحق، والأخلاق الفاضلة ، وترتبط الاستقامة ارتباطاً وثيقاً بما وصفه أرسطو بالنوايا الحسنة الأولى، "التي هي جيدة في حد ذاتها ويتم اختيارها من أجلها" مثل الحب والحكمة والوفاء ، وتشمل النوايا الحسنة الثانية "التي هي جيدة من أجل الحصول على شيء آخر" مثل الربح ، الهيبة ، أو السلطة ، فالأفراد بطبيعتهم لا يكونون مشبعين بالنوايا الحسنة الأولى بعكس تشبعهم بالنوايا الحسنة الثانية ، ويتسم العنصر الأخلاقي في الاستقامة بامتلاك النوايا الحسنة الأولى المرغوبة في حد ذاتها، وهي سمة من سمات المنظمات والأفراد .

2. الجانب الإنساني (الشخصي) : ترتبط الاستقامة مع الإنسان و ازدهار الشخصية والأخلاق الفردية و قوة الإنسان، وضبط النفس، والمرونة، ومع الغرض الهادف والمبادئ السامية ، فالأمور أو الأفعال دون تأثير الإنسان ليست فاضلة أو مستقيمة ، فهيكلة منظمة ما، على سبيل المثال ليس مستقيماً ولا غير مستقيم لأنه لا ينطوي على تأثير إنساني إيجابي أو سلبي جوهري ، ومع ذلك قد انشأت بعض المنظمات الهياكل من أجل إدامة ازدهار العلاقات الشخصية، وتعزيز التعلم، وتنمية الشخصية بين الموظفين، لذلك مثل هذه الهياكل قد تمكن الاستقامة أن تحدث في المنظمة من خلال تأثيرها على الإنسان .

3. الجانب الاجتماعي : تتميز الاستقامة بتحسين الظروف الاجتماعية التي تمتد أبعد من مجرد المصلحة الذاتية ، فهي تخلق قيمة اجتماعية وتنتج فائدة للآخرين بغض النظر عن المعاملة بالمثل أو المكافأة.

و اشار (Abedi , 2014 : 120 ؛ Shekari , 2014: 4165؛ Froman , 2010 : 65) الى ان الاستقامة التنظيمية تقوم على تنظيم و قيمة معينة وهي مصدرا للهوية وفخر لأعضاء المنظمة ، فهي تتصف بما لا يقل عن خمسة خصائص اساسية في المنظمة هي :

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

و تأسيساً على ما تقدم يتضح بأن الاستقامة التنظيمية لا تفرض مبادئ أو قواعد مهنية تعرقل سلوك العمل، بدلاً من ذلك تعزز الاستقامة التنظيمية دافعاً جوهرياً يقود السلوك التجاري الناجح، إذ إنها تحوّل التركيز على ما يُعتبر جيداً من السلوكيات الى واقع ملموس تنعكس نتائجه في شخصية الفرد و رفاهية المجتمع.

خامسا :- المنظمة المستقيمة Virtuous Organization

من المستحيل فصل أداء ورفاه المنظمات عن أداء أعضائها ورفاههم ، و بذلك فإن تزويد الافراد بعمل هادف ومكافآت يحتم أن تكون المنظمات ناجحة ، ولكي تكون المنظمات ناجحة فإنها تحتاج إلى الأفراد ذوي الأداء العالي، ويتمثل التحدي في تصميم المنظمات بإنها تؤدي مستويات عالية وتعامل الافراد بطرق محفزة ومرضية (Gavin & Mason , 2004 : 393). وأشار (Shekari , 2014: 4165 : 12) الى ان المنظمة المستقيمة هي الحل لهذا التحدي، اذ تتعامل المنظمات المستقيمة مع الفضائل ويجب أن تمتلك خصائص وتظهر سلوكيات تمتد لما وراء المدونات الاخلاقية او الأخلاق الثابتة وينبغي أن تمتلك أكثر من مجرد ثقافة قوية قائمة على القيم وتكون مميزة بعبارة أخرى هي قادرة على خلق "الانحراف التنظيمي الايجابي" ¹ "positive organizational deviance".

و المنظمات المستقيمة تشير إلى المنظمات التي تتشكل على أساس الفضيلة والكفاءة الأخلاقية، اما العلاقات بين مديريها والعاملين فإنها قائمة على أساس واضح حسب الاتصالات التنظيمية وعلى أساس التفاعلات القائمة على الفضائل الأخلاقية مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية (Hamrahi et al. , 2015:4773). ويرى (Froman ,2010:65) ان المنظمات ذات الاستقامة تؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها ، وتعزز الذات، والذكاء العاطفي، وفاعلية الفريق وأنماط السلوك وتهتم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخالقة.

و افاد (Abedi et al. ,2014:120) بان المنظمة المستقيمة بحاجة الى امتلاك السمات وإظهار السلوكيات التي يجب أن تكون أكثر من اي ثقافة قوية مبنية على القيم . كما ان المنظمات المستقيمة تطور مبادئ مختلفة، وتستلهم السلوك الجيد (Meyer,2015:176) . وللوصول إلى الاستقامة فان المنظمات بحاجة إلى تطوير بعض الخصائص المهمة ، وهناك العديد من الطرق للقيام بذلك مثل التصرف بنزاهة ، والالتزام بالشرف، والسعي للتميز، ووجود متعة أكثر في العمل، وبالتالي فان المنظمة المستقيمة تتصف بثمان سمات هي المسؤولية، الهدف، الصراحة، الموثوقية، الإنصاف، العدالة، النزاهة واحترام الأفراد (Zamahani et al.,2012:2892).

و اكد (Shekari , 2011:12) على ان التوجه نحو الاستقامة أمر يمكن لمعظم المنظمات القيام به من خلال تنمية الاستقامة في سبعة مبادئ أساسية للمنظمة تتمثل بـ (الجذب والاستبقاء ، ممارسات

¹ الانحراف التنظيمي الايجابي : يصف السلوك الذي ينحرف عن المعايير البارزة ، ولكنه ايجابي في نيته أو تأثيره. وقد حظي باهتمام

كبير في كتب علم الاجتماع ، ويجري دراسته بشكل متزايد في سياق مكان العمل،والدراسات التنظيمية الايجابية مثل (Galperin

(2012; Pascale & Sternin 2005; Spreitzer & Sonenshein 2004; Vadera et al., 2013; Warren 2003

.(Mertens et al. ,2016:1288)

التوظيف، التدريب والتطوير ، تصميم العمل ، الرسالة والاستراتيجيات والأهداف ، أنظمة المكافأة ، والقيادة .

واشار (Zamahani et al.,2012:2891) الى انه ينبغي أن يكون للمنظمة المستقيمة بيان المعتقدات و الذي يتضمن الاعتقاد في كل من البشر والطبيعة لهما قيمة كامنة وتستحق الاحترام ، والاعتقاد بأن مخرجات المنظمة هي فريدة من نوعها وجديرة بالاهتمام ، و مسؤولة عن خلق أفضل العلاقات مع الافراد الآخرين، كذلك الاعتقاد في توفير بيئة عمل آمنة ومفيدة للموظفين ، وأخيرا الاعتقاد بأن المنظمة ناجحة ماليا من خلال التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا وحساسة بيئيا .

فيما حدد (Friedman & Friedman, 2009: 15-18) عوامل النجاح للمنظمة المستقيمة وامكانية قياسها بـ(توظيف المعاقين ،التنوع في مكان العمل، احترام الموظفين ، الأخلاق والنزاهة ، القيادة الخادمة، المجتمع المحلي ، رضا الزبائن ،البيئة ، الاعمال الخيرية للشركات ، بيان الرسالة) .

سادسا :إنموذجات الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness Models

قدم الباحثين وفي سبيل توضيح رؤيتهم للاستقامة التنظيمية عددا من الانموذجات توضح كيفية تحقيقها وما هي مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها ، و ستركز هذه الفقرة على عرض بعضا من هذه الانموذجات و كما جاءت في الأدبيات :

1. انموذج (Cameron et al. , 2004)

يعد أشهر انموذج لقياس الاستقامة التنظيمية وهو يتضمن خمسة ابعاد اساسية هي :

أ- **التفاؤل التنظيمي**: الشعور بهدف عميق يوجه ردود الفعل؛ يتوقع موظفو المنظمة نجاح المنظمة وأدائها عند مواجهة التحديات.

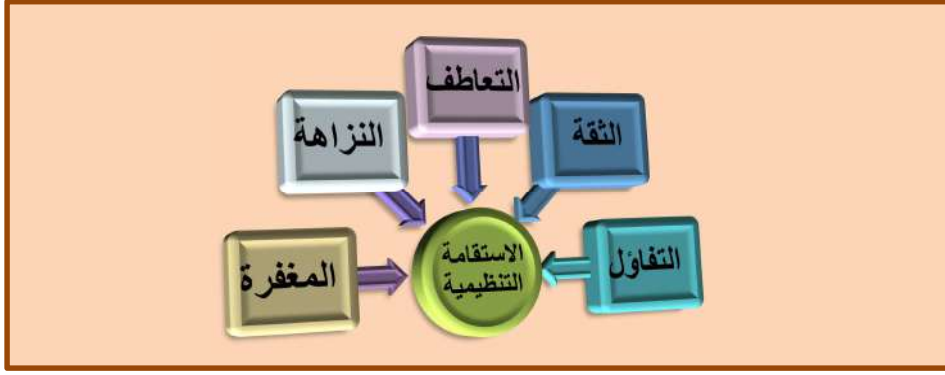
ب- **الثقة التنظيمية**: تعني احترام المديرين للعاملين في المنظمة.

ج- **التعاطف التنظيمي**: يعني أن الموظفين يشعرون بالتعلق إزاء بعضهم البعض، والتعاطف امر شائع بينهم.

د- **النزاهة التنظيمية**: يعني الشعور واسع النطاق بسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة.

هـ- **التسامح التنظيمي**: يعني أن الأخطاء والاعتذارات مقبولة بصدق وتعتبر فرص للتعلم عن مستويات عالية من الأداء (Cameron et al. , 2004 : 12) .

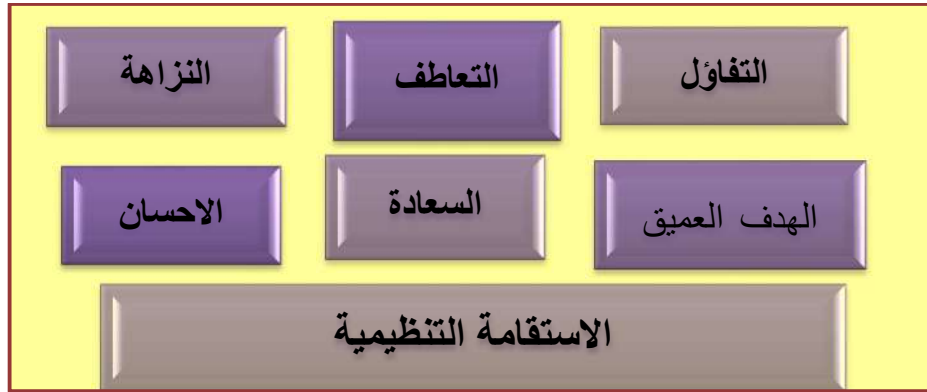
و يعد اول انموذج وضع ليحدد ابعاد الاستقامة التنظيمية و قياسها ، ويمتاز بأنه من اهم الانموذجات لأنه وعلى الرغم من إجراء العديد من الدراسات حول الثقة والنزاهة والتفاؤل والتسامح والتعاطف في المنظمات الا انه لم يتم الجمع بين هذه الخصائص و وضعها معا في بنية متماسكة تسمى الاستقامة التنظيمية (Abedikooski & Zeinabadi ,2016 :61) . والشكل (19) يوضح الانموذج.



الشكل (19) – نموذج (Cameron et al. , 2004)
المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على (Cameron et al. , 2004 : 12)

2. نموذج (Vallett , 2010) :

إن عوامل الاستقامة التي انبثقت عن هذه الدراسة (الخير او الاحسان Benevolence ، والغرض العميق Profound Purpose ، والتعاطف Compassion ، والتفاؤل Optimism ، والابتهاج او السعادة Joy ، والنزاهة Integrity) كلها سمات تسهم في تعزيز الاستقامة التنظيمية، ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أنه على الرغم من أن ثلاثة من عوامل الاستقامة التي ظهرت هي نفسها من الدراسة التأسيسية لـ (Cameron et al. , 2004) وهي التعاطف والتفاؤل والنزاهة، ظهرت ثلاثة عوامل أخرى في هذه الدراسة : الاحسان، الغرض العميق، والسعادة ، هذا الاختلاف في الفضائل المتصورة قد يكون راجعا إلى الاختلاف في الجمهور والتركيز التنظيمي، ومن المتوقع أن تتناسب مع المنظمات غير الربحية ، وتعزز من معرفة الموظفين بأن عملهم ساعد شخص ما على تحقيق هدف شخصي أو مهني ، خاصة وان عينة هذه الدراسة كانت من موظفي التعليم العالي ، مشيرا الى إن العمل مع الطلبة الذين غالبا ما يحققون الفرص التي يوفرها التعليم العالي يمكن أن يؤدي إلى الشعور بسعادة معينة في مكان العمل. (Vallett , 2010 :134-136) . و الشكل (20) يوضح الأنموذج .



الشكل (20) – نموذج (Vallett , 2010)
المصدر: اعداد الباحثة – اعتمادا على (Vallett , 2010 :134)

3. نموذج (Zamahani et al. , 2012)

حدد هذا النموذج خمسة عوامل اساسية تمثل المحرك الأساس لتعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية وهي كالآتي :

أ- القيادة (Leadership) : اذ يؤدي القادة دورا حاسما في توفير إطار أخلاقي لأعضاء المنظمة وفي تشكيل الثقافة الفاضلة من خلال علاقاتهم الشخصية مع مرؤوسيهم وسلوكياتهم، فالمدراء الذين يشاركون في سلوك القيادة الأخلاقية يعملون كعوامل مستقيمة وفاضلة في تعزيز المناخ الأخلاقي .

ب- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) : التي تقوم على الأخلاق والشفافية والأمانة والعلاقة المتبادلة والاحترام بين المديرين والموظفين يمكن أن تساعد في تحقيق الاستقامة التنظيمية .

ج- الموارد البشرية (Human Resource) : تتضمن المنظمة المستقيمة الافراد الذين يقدمون علاقة عالية الجودة مع الموظفين ، اذ يعد المورد البشري ميزة تنافسية للمنظمة لذا ينبغي ان نتجه نحو الاستقامة من خلال تبني سلوكيات مختلفة مثل الإخلاص، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ،... الخ .

د- الهيكل والعمليات (Structure and Processes) : يمكن تعزيز الاستقامة التنظيمية من خلال السياسات والعمليات والممارسات والهيكل التنظيمي .

هـ- رعاية المجتمع " (Care for Community) : يجب على المنظمة المستقيمة إقامة علاقات قوية مع المجتمع المحلي الذي تجري فيه الأعمال التجارية و الحفاظ عليها بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون المنظمة المستقيمة معنية بالحفاظ على سلامة البيئة والعناية بها (Zamahani et al.,2012: 2890). و الشكل (21) يوضح النموذج :



الشكل (21) -نموذج (Zamahani et al. , 2012)

المصدر : اعداد الباحثة - اعتمادا على (Zamahani et al. , 2012 :2890)

4. نموذج (Singh & Buitendach , 2014)

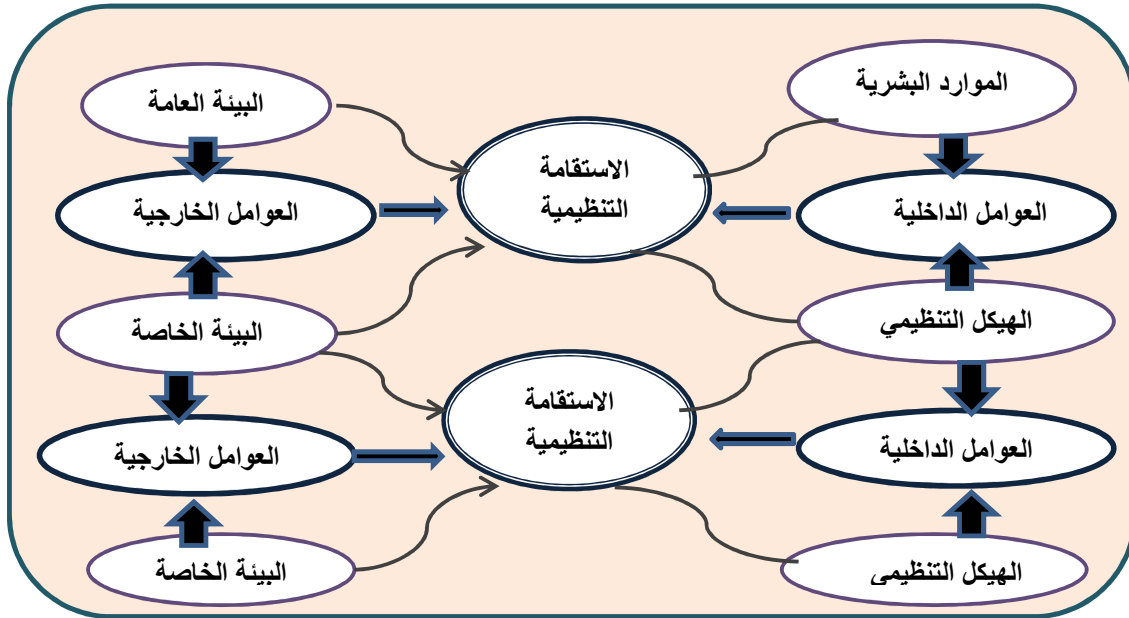
اوضح (Singh & Buitendach , 2014 : 9) من خلال هذا الانموذج ان الاستقامة التنظيمية تقاس بستة مستويات هي الحكمة (Wisdom) , الشجاعة (Courage) , الإنسانية (Humanity) , العدالة (Justice), الاعتدال (Temperance) والتعالى (Transcendence). والشكل (22) يوضح هذا الانموذج:



الشكل (22) – انموذج (Singh & Buitendach , 2014)
المصدر : اعداد الباحثة – اعتمادا على (9 : Singh & Buitendach , 2014)

5. انموذج (Hamrahi et al., 2015) :

يوضح هذا الأنموذج المساهمة الهامة للسلوك الفاضل في المنظمات والذي يؤدي بدوره إلى السلوك الأخلاقي في المنظمة ، والعوامل البيئية قد تلعب أيضا دورا حاسما في عدم الامتثال للمعايير الأخلاقية للمنظمة ، فإنه يؤدي إلى تقديم المصالح الفردية على المصالح الجماعية للمنظمة أو في محاولة لتحقيق أهدافها من خلال النفوذ السياسي ، ويؤكد هذا بدوره على ضرورة أن يولي مديرو وكالات الحكومة المركزية اهتماما بالعوامل الداخلية مثل الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في برامجهم ذات الأولوية الهامة لمنع انهيار المعايير الأخلاقية في القطاع العام ، وتشمل العوامل التنظيمية كافة العناصر التي تساهم في تعزيز الاستقامة ضمن العوامل التنظيمية والبيئية ، بما في ذلك العوامل خارج المنظمة (Hamrahi et al. ,2015 :4770- 4775). والشكل (23) يوضح الأنموذج :



الشكل (23) – انموذج (Hamrahi et al. ,2015)

Source : Hamrahi, M. , Reza, N. , Morteza, M. , Karamallah, D. & Ali, D. (2015) " factors effecting on promoting organizational virtuousness in iran state agencies" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 (S1) , pp. 4772.

وفي ضوء ما تقدم تجد الباحثة ان هناك تقارباً كبيراً في وجهات نظر الباحثين في مجال تشخيص ابعاد الاستقامة التنظيمية و تكرار اقتراح الكثير منها في محاولاتهم البحثية لدراسة الموضوع ، و عليه سيتم اعتماد نموذج (Cameron et al. , 2004) في البحث الحالي كونه يعد اول نموذج تم بناءه لقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية ، و قد تم اعتماده في العديد من الدراسات ، وبذلك يكون قد طبق في بيئات مختلفة . وقد اكد (Abedikooski & Zeinabadi , 2016:60) في دراسة اجراها في المدارس الثانوية في مدينة (Karaj) على صحة بناء هذا الانموذج و يمكن استخدامه في المشاريع التنظيمية في المدارس كأداة موثوقة وصالحة كونه قد تمكن من قياس الاستقامة التنظيمية بشكل كبير وقوي . وعليه فإنه يتناسب مع عينة البحث الحالي والمتمثلة بالملاكات التربوية ، فضلا عن كونه يشتمل على متغيرات سلوكية مهمة من شأنها احداث اثر كبير في مكان العمل ، سيتم توضيحها لبيان اثرها في سلوك الفرد .

سابعا: أبعاد الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness Dimensions

إن تحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية يعد أحد الأهداف الأساسية للبحث الحالي ، ولأسباب مضت جرى إعتداد أنموذج (Cameron et al. ,2004) الذي يشتمل على خمسة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها بالآتي:

1. التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism

التفاؤل أحد البنى الأساسية لحركة علم النفس الإيجابي (6 : Seligman, 2002) . وكثيرا ما استخدم مصطلح السعادة للإشارة إلى التفاؤل و يعرف كمجموعة من التوقعات الإيجابية وفقا لتصور الافراد الذين يتوقعون بشكل عام سيكون لديهم نتائج جيدة أكثر من السيئة (2 : Malik , 2013). و افترض (Smith et al. , 2013 : 416) أن التفاؤل أسلوب توضيحي يزيد من فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي إلى مزيد من الإصرار والصمود . و أفاد (McNulty & Fincham , 103 : 2012) بأن التفاؤل مرتبط بانخفاض التوتر والاكتئاب بين الافراد بالإضافة إلى ذلك أن التفاؤل والتوقعات المتعلقة بالنتائج المرغوبة قد ارتبطت بشكل إيجابي بالرفاء الفردي . و اشار (Beheshtifar & Kamani,2013:101) الى ان التفاؤل يعطي إسناد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل.

و التفاؤل هو شرط للتعامل مع جميع أنواع ضغوط العمل، مثل التغيير التنظيمي ، وقد تم العثور على علاقة إيجابية بين تفاؤل الموظفين وأدائهم، والسعادة والرضا (Paolillo et al. , 2015 : 1698 ؛ Panchal et al. , 2016:2).

و اشار (Youssef & Luthans , 2007 : 779) الى ان التفاؤل واقعي ومرن و يمكن تعلمه وتطويره من خلال التساهل مع الماضي، والتقدير للحاضر، و البحث عن فرص للمستقبل ، وله تأثير كبير في أداء العمل كما يساعد في حماية الفرد من السعي لتحقيق أهداف غير واقعية. و أكد (Carver et al.,2010: 879) على ان التفاؤل يمكن أن يخفف الشعور بالذنب والمسؤولية الشخصية عندما يهدد الظهور المستمر للمشاكل وتساعد العقبات او تحديد هدف لا يمكن تحقيقه.

ويرى (Ciarrocchi & Deneke,2006 : 163) ان التفاؤل هو المساهم الرئيسي في رفاية الفرد فهو يؤثر على نمونا الشخصي، وإحساسنا بالهدف في العمل، وعلاقتنا مع الآخرين، وفخرنا بإنجازاتنا، ومستوى سعادتنا العام في العمل. ويعتقد (Kluemper, 2009: 212) ان هذه المواقف بدورها تسهم في الارتياح الشخصي، والصحة الجيدة، وتحقيق النجاح في العمل , وهناك بعض الوظائف والمجالات المهنية حيث يكون للتفاؤل قيمة خاصة (مثل المبيعات والإعلان والعلاقات العامة وتصميم المنتجات وخدمة الزبائن وفي مجالات الخدمات الصحية والاجتماعية).

و كذلك يمكن أن يكون التفاؤل قوة إيجابية جدا في مكان العمل ، اذ قد يكون الدافع وراء عمل الأفراد المتفانين بجد أكبر هو أنهم أكثر ارتياحا ولهم معنويات عالية و مستويات عالية من الطموح و المثابرة في وجه العقبات والصعوبات، فضلا عن انهم يعتبرون الفشل والنكسات الشخصية امور مؤقتة، وليس كافتقار شخصي ، بالإضافة الى كونه نوع من استراتيجيات التكيف المستخدمة للتعامل مع الإجهاد في مكان العمل (Malik ,2013:3) .

و الأفراد المتفانلون لديهم علاقات اجتماعية أفضل في الأوضاع التنظيمية، فضلا عن مستويات أعلى من الصحة البدنية والأداء الأكاديمي والرياضي، والانتعاش من المرض والصدمات النفسية، والمغفرة ، والكفاءة الذاتية، والمرونة في التفكير ، وعليه فان الاستقامة تولد التفاؤل و عندما تعزز في الإعدادات التنظيمية فإنها تنتج نتائج اجتماعية إيجابية (Cameron et al. , 2006 : 254) .

تأسيسا على ما تقدم يتضح ان التفاؤل هو أساس التفكير الإيجابي و هو اعتقاد الفرد باحتمال الحصول على نتائج إيجابية في المستقبل،ويعد التفاؤل أسلوب تفكير من الممكن أنه يكون نتيجة للتفاعل الاجتماعي والخبرة ، ويعتبر مؤشر قوي على النتائج التنظيمية الهامة ، على الرغم من وجود عدد قليل من الدراسات حول التفاؤل في مكان العمل ، إلا أنه توجد أدلة أكيدة على ربط المفهوم بتحسين أداء العاملين . وعليه يمكن تعريف التفاؤل التنظيمي بأنه قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز ذاتيا العمليات التي قد يكون لها تأثير على الافراد و تعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل.

2. الثقة التنظيمية Organizational Trust

أظهر العديد من الباحثين أن بناء الثقة التنظيمية يشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليست هنالك منظمة تستطيع إن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هنالك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (Currall & Epstein, 2003:196). اذ أكد (Vineburgh,2010:6) على أن الثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة . وأضاف (Rousseau et al., 1998: 394) إلى أن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، وتخفيض كلف الصفقات، وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات .

و عرفها (Stephen, 2003:336) بانها توقع إيجابي يفترض أنّ الطرف الآخر لن يكون انتهازي وغير موثوق به وأن لا يضر بالآخرين. اما (Chen & Dilon, 2003:303) فانه يرى ان الثقة التنظيمية هي قابلية الأفراد على انجاز الأعمال المناطة بهم دون مراقبة او متابعة سلوكهم. وفي الصدد نفسه تعبر الثقة التنظيمية عن محافظة أعضاء المنظمة على الايمان والثقة المتبادلة فيما بينهم من ناحية النية والسلوك (Steven & Mary, 2005:128) . وانها مستوى ايمان الفرد بأن تصرف الآخرين سيكون بأسلوب منصف, اخلاقي, وغير مههد للطرف الآخر (Guillen, 2006:608).

وذكر (الطائي,2007:62) ان الثقة التنظيمية تساهم في تنمية إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه و بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة . بوجود المناخ الذي يشعر فيه العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والدفء والقبول (العطوي والشيباني, 2010:131) . كذلك تعد الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي , وهي عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العززي و الساعدي, 2004:54) . لذلك فإنّ للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد و المنظمات كونها بناء متعدد الأبعاد , ذو ابعاد فعالة ومدركة تتعامل مع قضايا مثل إمكانية الاعتماد , الاستقامة , وكفاءة الطرف الآخر (Aamir&Finian, 2013:400) . وهي تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلاً عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة (Mika & Riikka, 2011:874) . كما تؤثر على العديد من اتجاهات 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 أهداف المنظمة (الخفاجي, 2012:17) .

كذلك تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ إنّ انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية, وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم (Sherwyn et al.,2015:32) . ومن وجهة نظر (Dirks & Ferrin, 2001:67) فان الثقة التنظيمية تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين , فضلاً عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح المنظمي . فضلاً عن انها تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل مما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة اكثر فاعلية وبالتالي تقلل من البيات الرقابة وتزليها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد(الشكرجي, 2008:73).

بينما يرى (الذيابي, 2013:111) أنّ للثقة العالية داخل المنظمة فوائد عديدة اذ انها تعمل على تحفيز الابتكار و تؤدي الى قدر أكبر من الاستقرار العاطفي كما تسهم في القبول والانفتاح وحرية التعبير. وذكر (Pucetaite, 2014:232) ان السلوك الأخلاقي للقادة والاتساق في القيم في الممارسات التنظيمية يؤدي الى ادراك المرؤوسين بأن ليس فقط القادة كأفراد جديرين بالثقة ولكن أيضا المنظمة مبنية على المبادئ الأخلاقية و يمكن الوثوق بها، ومن ثم فإن ادراك ان المنظمة أخلاقية يمكن أن يحفز موظفيها على اتباع سلوك أخلاقي متبادل فيما يتعلق بكل من مديرهم وزملاءهم في العمل وتنمية موقف الثقة تجاههم.

3. التعاطف التنظيمي Organizational Compassion

المنظمات هي الساحات العاطفية سواء كان ذلك بسبب الأحداث في الحياة الشخصية للفرد أو التي يسببها تنظيميا وما يتولد عنها من استجابات انسانية داخل المنظمات و المتمثلة بالتعاطف (Dutton et al. , 2014 : 280). اذ ان التعاطف هو سمة إنسانية محددة تنطوي على قلق الفرد على الآخرين و يعتبر واحدا من أسس الحياة الأخلاقية (Cameron et al. , 2006 : 254).

و قد تم العثور على تأملات عن التعاطف في المحادثات عبر الدين والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والطب التي يعود تاريخها الى ما قبل ألفي سنة، والسبب في هذا التاريخ هو دور التعاطف في الدين على الرغم من الاختلافات الفلسفية الأساسية فإن التعاطف والرحمة ذكرت في جميع الأديان و هذا يثبت أن التعاطف هو فطرة إنسانية بدليل ما اشار اليه علماء الأعصاب بوجود صلة بين مشاعر التعاطف ونشاط في مناطق معينة من الدماغ و التي تظهر عندما يفكر الفرد بمعاناة الآخرين (Frost et al., 2006:36).

كما ان اغلب الدراسات في علم النفس صورت التعاطف كحالة من الشعور ، و على النقيض من ذلك فالدراسات التنظيمية تصور التعاطف بانه عملية ديناميكية بين الأفراد أو مجموعة من العمليات الفرعية التي تنطوي على اثنين أو أكثر من الأفراد التي يتم تفعيلها من خلال ملاحظة المعاناة الإنسانية (Atkins & Parker, 2012:534). و أن التعاطف يربط الافراد نفسيا مما يؤدي إلى ايجاد علاقة أقوى بين زملاء العمل وقد ينشأ هذا الارتباط لأن التعاطف يولد الثقة، بالإضافة الى أن التعاطف في العمل يؤثر أيضا على الشهود والمارة ، اذ ان مشاهدة المواجهات الرحيمة يولد مشاعر الفخر بالطريقة التي يتصرف بها الافراد في المنظمة (Dutton et al., 2007:113). وقد يعززون هذا التصرف مما يشجع الافراد على العمل أكثر من أجل الصالح العام (Boyatzis et al. , 2006 : 13). كما قد يميل اغلب الافراد الذين شهدوا التعاطف إلى اتخاذ إجراءات عقابية أقل ضد الآخرين (Flaxman & Bond , 2010 : 816).

و أشار (Dutton et al. , 2014 : 280-281) إلى أن التعاطف في العمل يحقق فوائد جماعية أيضا، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة (كالفخر والامتنان ،... الخ) فضلا عن التزام جماعي أكبر وانخفاض معدلات الدوران ومستوى عالي من التعاون ويمكن وصف التعاطف

التنظيمي على انه سلطة جماعية للمنظمات. و التعاطف يساعد الافراد للشعور بمعانة الاخرين ومواساتهم وهذا يعد جزء من النظام الاجتماعي والتجربة الإنسانية و لكي تكون هذه العمليات جماعية يجب إضفاء الشرعية عليها ونشرها وتمكينها من خلال القيم والممارسات والسياسات داخل المنظمة (Kanov et al., 2004:808).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم التعاطف التنظيمي بانه عمليات مختلفة في المنظمة يعتمد على الملاحظات والمشاعر والأفعال المترابطة ويخضع لديناميكيات غير خطية وحلقات ردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة ويصبح إنجازا جماعيا فعلا عندما تتظافر الإجراءات الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين و له تأثيرات ثانوية مثل رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات .

4. النزاهة التنظيمية Organizational Integrity

ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالقيم الاخلاقية وان عملية المزج بين القيم والنزاهة اعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة (Polowczyk , 2017:2). اذ اشار (Rendtorff, 2011:73) الى ان المنظمات كلما كانت تنتهج الفلسفة الاخلاقية فان هذا يقودها الى النزاهة التنظيمية باعتبار ان القيم الاخلاقية الايجابية هي التي تقود الى منظمة نزيهة .

عرف (الحسنوي، 2015: 53) النزاهة التنظيمية بانها مفهوم شامل يتضمن جميع اوجه السلوك الايجابي بكافة معانيه الاخلاقية الذي ينتشر بين العاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة ليعكس بمحتواه حالة الفهم والادراك الفردي لصوابط التشغيل , المبادئ والغرض , القيم 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.

و ذكر (الطائي واخرون، 2017:284) بان النزاهة التنظيمية تعد 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 وذلك عن طريق ايجاد الية تتضمن الحوار وحل المشاكل واخراج المنظمة الى العلن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن ووفق المعايير الاخلاقية السائدة . و اشار (Santoro, 2003: 410) الى انها المدخل الذي يؤكد على تجنب السلوكيات غير المرغوب بها او غير القانونية والالتزام بالمعايير الاخلاقية لاداء المهمة .

ويرى (Palazzo , 2007 :113) ان النزاهة التنظيمية تشير إلى السلامة الأخلاقية للجهات الفاعلة الفردية، والجودة الأخلاقية لتفاعلها، فضلا عن المعايير السائدة والأنشطة وإجراءات اتخاذ القرار والنتائج داخل منظمة معينة. اذ يعتقد (Barnard et al., 2008:44) بأنه يمكن اعتبار الفرد نقطة مرجعية رئيسية لتحليل النزاهة التنظيمية. ومع ذلك فإن إضفاء الصفة الرسمية على الطابع الأخلاقي للإدارة

وإضافة الطابع المؤسسي عليه يقوم على ملاحظة بسيطة وهي ان النزاهة التنظيمية تتجاوز النزاهة الإدارية وهي أكثر من وجود الأفراد ذوي الشخصيات الجيدة داخل المنظمة (Ekberg,2017: 38).
و اشار (Verhezen , 2008: 136؛ Basik , 2010 : 13) الى ان النزاهة التنظيمية هي ظاهرة اجتماعية داخل المنظمات لا تتضمن فقط الاتساق بين المبادئ والافعال وانما التمسك بالمبادئ المقبولة عقلياً , وبالتالي هي معيار التفوق الأخلاقي الشخصي وقيمة علائقية تزرع قوتها في الفرد من خلال عملية تفاعلية للحوار والنقاش والمشاركة مع الآخرين.

وبين (الحسناوي، 2015 : 59) ان فوائد النزاهة التنظيمية على المستوى الفردي تتمثل بتبني النهج النزاهة بكل مفاصله من قبل الافراد وتشجيع كافة السلوكيات والتصرفات الايجابية التي تديم تواجدهم في المنظمة كالالتزام التنظيمي , سلوكيات المواطنة التنظيمية , الرضا الوظيفي , العقد النفسي , السلوكيات الاخلاقية (كالامانة ,الصدق , الاخلاص , الاستقامة الخ).

و تؤسس النزاهة التنظيمية في المنظمة عندما تتكامل اجراءات النظم التشغيلية واستراتيجيات الوقاية من الفساد والمعايير الأخلاقية لتحقيق اغراض المنظمة (Boardman & Klum, 2001: 83).
وفي السياق ذاته ذكر (Harvy, 2003: 1-3) ان بناء المنظمة النزاهة يتطلب وجود عدة خصائص سلوكية هي بمثابة استراتيجيات يمكن تطبيقها لتعزيز الممارسات الأخلاقية للأشخاص والمنظمات, وعليه تعد هذه الخصائص هي استراتيجيات قيادية تسهم في بناء المنظمة النزاهة وتتمثل ببناء الوعي بالقيم والأخلاقيات , محاسبة الافراد المقصرين , تحديد مثالا يحتذى به , استخدام القيم لتوجيه القرارات , التأكد من مزامنة السياسات والإجراءات , توفير التعميم للقيم والأخلاقيات , إيلاء الاهتمام بالإدراك , التركيز على الثبات والتغيير التزايدى , توظيف وتشجيع الافراد الخلوقين , وتشجيع المبادرة .

5. المغفرة التنظيمية Organizational Forgiveness

حدد (Seligman,2002:6)المغفرة باعتبارها فضيلة إنسانية أساسية تمثل شكلا من أشكال الخير الأخلاقي والروحي.وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأشخاص الأكثر تسامحا ومغفرة يظهرون علامات على صحة بدنية ونفسية أفضل، وترتبط المغفرة إيجابيا بالرضا عن الحياة إذ إن الافراد الأكثر غفرانا شهدوا زيادة في احترام الذات مع مرور الوقت (McNulty & Fincham ,2012:102).

عرف (Campbell ,2017:3) المغفرة على أنها الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه فيما يرى (Scott, 2010:22) المغفرة عملية قسدية وطوعية مدفوعة بقرار متعمد من الفرد بأن يغفر.

و للمغفرة التنظيمية أهمية كبيرة في مكان العمل إذ تعد استراتيجية لحل النزاعات واستراتيجية لإعادة بناء التعاون للموارد البشرية (Palanski,2012: 277) . كما انها ظاهرة متصلة بالعدالة ، وكجزء من عملية تقليل الأخطاء في المنظمات (Saunders,2011:132) . ويعتقد (Kymenlaasko,)

441: 2012) بانها تعتبر وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل حيث يمكن أن تخفف من حدوث الاتصالات السلبية، وكذلك تساعد القادة على تطوير مستوى مناسب من القيادة المتسامحة .
و ذكر (Fehr & Gelfand, 2012 : 668) أن البنى المتعلقة بالمغفرة تشكل علاقة ثنائية تتطلب استعداد الفرد المتضرر للتخلي عن الارتباط العاطفي بالحدث الصادم، وكذلك استعداد المخطئ للإقرار بالضرر، والاعتذار بصدق والاستغفار، فالعلاقة الثنائية تخلق ثقافة تنظيمية حيث تتطلب المغفرة شجاعة فردية للتخلي عن السعي للانتقام فضلا عن قبول المخاطرة في الثقة بأن الشخص المخطئ لن يعيد العمل الخاطئ مستقبلا .

كما حدد (Bright et al. , 2011 : 236-238) ثلاثة أشكال للمغفرة و كالاتي :

- أ- **المغفرة داخل الذات** : تحدث كعملية داخلية للفرد المعتدى عليه و تركز على الإدراك والعواطف داخل العقل يتم من خلالها تهجير المشاعر أو الميول السلوكية السلبية أو حلها، وبالتالي يقلل الافراد من مشاعر الغضب، وغالبا ما تحل المشاعر الإيجابية محل المشاعر السلبية.
- ب- **المغفرة العلائقية**. وتحدث بين الأفراد و تركز على الممارسات السلوكية المرتبطة بالمغفرة، وتشير إلى السلوكيات التي من خلالها يظهر الافراد المغفرة بوضوح، ويظهر الفرد الذي يشارك في المغفرة العلائقية (المدافع) ثلاثة سلوكيات: (أ) يكفل توقف المخطئ عن الانخراط في السلوك الضار (ب) يعترف بأن الإيقاف قد حدث (ج) أن يتخلى المتضرر عن الإجراءات الانتقامية .
- ج- **المغفرة التنظيمية** : تحدث على المستوى التنظيمي و هي شكل متخصص من أشكال المغفرة العلائقية التي يتفاعل فيها نظام تنظيمي مع النشاط الإنساني المسيء .

كذلك قدم (Ryan & Gelfand , 2012 : 667-669) انموذجا متعدد المستويات للمغفرة في مكان العمل و اوضح مناخ المغفرة كظاهرة على مستوى المنظمة تفسر متى ولماذا يستجيب الموظفون للنزاع بشكل اجتماعي، اذ تبدأ بفحص القيم الثقافية الأساسية التي تسمح بظهور مناخ المغفرة بما في ذلك العدالة والتعاطف (مرحلة الظهور) ثم نستكشف كيف أن البيئة التنظيمية والممارسات التنظيمية وخصائص القائد تنتج هذه القيم الثقافية الأساسية وتسهل ظهور مناخ المغفرة (مرحلة صنع الاحساس)، بعد ذلك يبين الأثر المترتب عن مناخ المغفرة على الموظفين الفرديين (الأثار السلوكية) .

وفي ضوء ما تقدم فإن المغفرة التنظيمية عملية تبدأ بشعور داخلي وتظهر بين الافراد على شكل سلوكيات يبديها الفرد المتضرر وتنعكس على المنظمة ككل، ويمكن تحديد مفهوم المغفرة التنظيمية بانها عملية داخلية تتطلب الشجاعة الفردية التي تحول معنى الحدث الصادم إدراكيا وعاطفيا وروحيا وسلوكيا فضلا عن تعزيز قدرة التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الافراد في مكان العمل .

المبحث الثالث الاستنزاف الشعوري Emotional Exhaustion

توطئة ..

يعد موضوع الاستنزاف الشعوري من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي إذ إزدادت الدراسات حوله في الأونة الأخيرة بشكل واسع ، من هنا جاء هذا المبحث ليعطي صورة واضحة عن طبيعة الإستنزاف الشعوري و مفهومه و اسباب ظهوره واثاره وكيفية التعامل معه وانموذجاته وفقاً لأراء الكتاب والباحثين و كالآتي :

أولاً: طبيعة الاستنزاف الشعوري: Nature of Emotional Exhaustion

ان تتبع مصطلح (Emotional Exhaustion) يستدعي الرجوع الى أصل المصطلح للوصول الى الترجمة المناسبة له، وبالتالي فإن البحث والتمعن في مصطلح (Exhaustion) يجعلنا نقف امام معاني الاستنزاف، الارهاق، و الانهك وهي تشترك في المعاني التي تحملها، أما مصطلح (Emotional) فإن الرجوع الى أصله يوصلنا الى كلمة (Emotion) التي تُترجم بالمشاعر، و عليه سَتُعتمد ترجمة الاستنزاف الشعوري كمعنى و تعبيراً عن المصطلح (Emotional Exhaustion)

ذكر ابن منظور في (لسان العرب / ج3) تعريف ومعنى "استنزاف" والذي يعتبر مصدر الفعل "استنزف" ويدل على الاستنفاذ و الاستهلاك و الفناء ، فقول "يعيش حالة استنزاف" اي حالة استنفاذ لقوته او طاقاته ، و قولنا "حرب الاستنزاف" فيراد بها حرب تهدف الى القضاء على قدرات العدو وامكانياته بالتدريج الى ان يتم استنفاذها .

ظهر الاستنزاف الشعوري أصلاً كبعد اساسي وجوهري مكون لأنموذج الاحتراق النفسي في طروحات (Maslach & Jackson, 1981:99؛ Greenberg ؛ McShane & Glinow, 2005:218؛ Baron, 2008:19) و يعتبر الاستنزاف الشعوري المرحلة الأولى والأساسية من الإحترق النفسي والتي تشير إلى مستويات الإجهاد لدى الأفراد في حين أن الأبعاد الأخرى هي رد فعل للاستنزاف الشعوري (Akpınar et al., 2013:173؛ Van et al., 2010:1488). و أشار (Cropanzano et al., 2003:163) الى انه في الأصل درس كعنصر من عناصر الاحتراق ولكن أصبح ينظر إليه على أنه بناء مستقل وفقاً للعديد من الكتاب والباحثين . وبذلك قدمت نظرية الارهاق (الاحتراق) النفسي اسبقية للاستنزاف الشعوري في صياغاتها الفكرية (Baba et al, 2009:25). حيث أكد (Marin & Ramirez, 2005:97) على ان متلازمة الاحتراق النفسي تعد من بين ردود الافعال النفسية التي تحدث نتيجة للتعرض المستمر لأجهاد العمل، وبذلك هي عملية تبدأ بمعاناة مستمرة وتؤدي الى الاستنزاف الشعوري .

وأشار (Zopiatis & Orphanides,2009:391) الى ان البدايات المبكرة لدراسته تنسب الى اختصاصية علم النفس الاجتماعي (Maslach) أستاذة علم النفس في جامعة بيركلي – كاليفورنيا من خلال الدراسات التي اجرتها مع اخرين في جامعة بيركلي في الثمانينيات من القرن الماضي .
و يعد الاستنزاف الشعوري احد العوامل الحرجة في تشكيل وتكوين السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات فضلا عن السلوك الاجتماعي والنفسي لهؤلاء الافراد اذ يشير (Ladebo & Awotunde,2007:87) الى ان الاستنزاف الشعوري متأصل في المنظمات الحديثة ، ويبقى من الظواهر الثابتة في مكان العمل .

و يؤكد (Edmondson, 2008:25) على أهمية دراسة الإستنزاف الشعوري في مجال السلوك التنظيمي وذلك لآثاره السلبية على الموظفين والمنظمة على حدٍ سواء . وفي السياق ذاته يرى (Knudsen et al., 2008: 387) ان الاستنزاف الشعوري قضية مهمة في حد ذاتها وذلك لجدل العديد من الباحثين بأن الإستنزاف الشعوري هو البعد الأكثر أهمية للظاهرة الأكبر المتمثلة في الاحتراق النفسي للموظف ، فضلا عن ارتباط الإستنزاف الشعوري بالنتائج الصحية السلبية والانخفاض في الأداء الوظيفي ، كما ان هناك أدلة على أن الإستنزاف على المستوى الفردي قد يصبح ظاهرة على مستوى المنظمة من حيث امكانية انتشاره إلى الموظفين الآخرين . وهذا ما ذكره (Neill & Xiao , 2010 :652) من أن الإستنزاف الشعوري يمكن أن يمتد من الموظفين في الخطوط الأمامية إلى الموظفين في المناصب الإدارية .

ثانيا: مفهوم الاستنزاف الشعوري Concept Of Emotional Exhaustion

تتطلب المعرفة والدراسة بموضوع الاستنزاف الشعوري الوقوف على المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين حوله ك محاولة لإتمام الرؤيا عن الموضوع وفهم مضامينه تلك التي عكست افكار وتصورات خاصة للباحثين جاءت نتيجة الجهود التي بذلت في هذا المجال، والتي سنذكر أبرزها في الجدول (10) :

الجدول (10) – مفاهيم الاستنزاف الشعوري

| ت | المصدر | المفهوم |
|---|-------------------------|--|
| 1 | Maslach et al,2001:403 | هو ليس شيئاً يواجهه الفرد ببساطة بل يدفعه الى ابعاد نفسه شعوريا عن العمل وبإدراك ذلك منه . |
| 2 | Grandey, 2003:88 | هي حالة استنفاد طاقة العامل ونقص الموارد العاطفية الناتجة عن التفاعل مع الآخرين و يتميز بالتوتر والإجهاد وعواطف العمل المنخفضة للغاية ونقص المساهمة العقلية. |
| 3 | Paulsen et al.,2005:465 | رد فعل الفرد على الضغط تجاه المطالب الاجتماعية في مكان العمل. |
| 4 | Atkinson, 2005:1 | شعور الفرد بأنه مستنزف بالكامل إما بسبب متطلبات العمل او متطلبات الآخرين او كليهما وهكذا ينتهي الفرد الى فقدان السيطرة . |

| | | |
|----|------------------------------------|---|
| 5 | Karl&Peluchete,2006 :5 | نقص في الطاقة واستنفاد الموارد الشعورية للفرد . |
| 6 | Melamed et al. ,2006 :330 | الشعور بأن المرء يفتقر إلى الطاقة اللازمة للاستثمار في العلاقات مع الأشخاص الآخرين في العمل . |
| 7 | Maslach&Leite 2008:501 | حالة من الانفعالات العاطفية والعقلية الناتجة عن الإجهاد المستمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تبدد الشخصية والنضوب (الاحتراق النفسي) . |
| 8 | Baba et al,2009:25 | حالة مزمنة من نضوب المشاعر او الاجهاد النفسي الناتج عن التعرض المتكرر لضغوط العمل ويرتبط باعراض متزامنة متمثلة بالقلق و التعب والشكاوى النفسية والبدنية والكآبة المرتبطة بالعمل . |
| 9 | Jonathon & Halbesleben, 2009 : 118 | الشعور بأن الموارد الشعورية التي يكرسها الفرد للعمل قد تضاءلت . |
| 10 | Shepherd et al,2010:73 | انه طغيان عاطفي و (جسدي احيانا) لمجموعة هائلة من المهام ومن خلال الاتصال مع الاخرين . |
| 11 | Ghalandari et al. ,2012:1795 | الشعور المزمن بالإجهاد والإستنفاد الشعوري نتيجة مطالب العمل العاطفية. |
| 12 | Rubino et al. ,2013 : 74 | رد الفعل الاساسي الناتج عن الإجهاد و الشعور بزيادته واستنزاف لموارد الفرد . |
| 13 | Boekhorstet al., 2017 :897 | الشعور بالتعبير المفرط للمشاعر واستنزافها . |
| 14 | Fernández, et al. , 2017 : 44 | حالة تربط بين عبء العمل والإرهاق والرضا الوظيفي المنخفض. |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات المذكورة

على الرغم من تعدد المفاهيم التي انتهجها المفكرون و الباحثون فان الباحثة ترى أن هناك بعض التكرار والتداخل والترابط فيما بين الكثير منها، الأمر الذي يعكس تعدد اتجاهات التعريف التي ارتبطت بتنوع المنظورات والزوايا التي ينظر عبرها الباحثون للاستنزاف الشعوري ، إلا أن هذه المفاهيم تكمل بعضها و تشترك جميعها في مفهوم يشتمل على كافة العناصر التي يحتويها الاستنزاف الشعوري فهي تتفق على أن الاستنزاف الشعوري :

- ناجم عن ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد في المنظمات التي يعملون فيها.
 - ظاهرة نفسية تصيب الموظفين ومتمثلة بالتعب والأرهاق النفسي وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل.
 - يقيد طموحات الفرد و تحديد توجهاته الابداعية و الابتكارية .
 - تنعكس آثاره على الفرد وعلى المنظمة التي يعمل فيها وعلى الأفراد المستفيدين من خدمات المنظمة.
- وفي ضوء القراءة المستفيضة للموضوع ومفاهيمه سعت الباحثة الى وضع مفهوم للاستنزاف الشعوري بأنه رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة اليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى .

ثالثاً : اسباب الاستنزاف الشعوري Causes Of Emotional Exhaustion

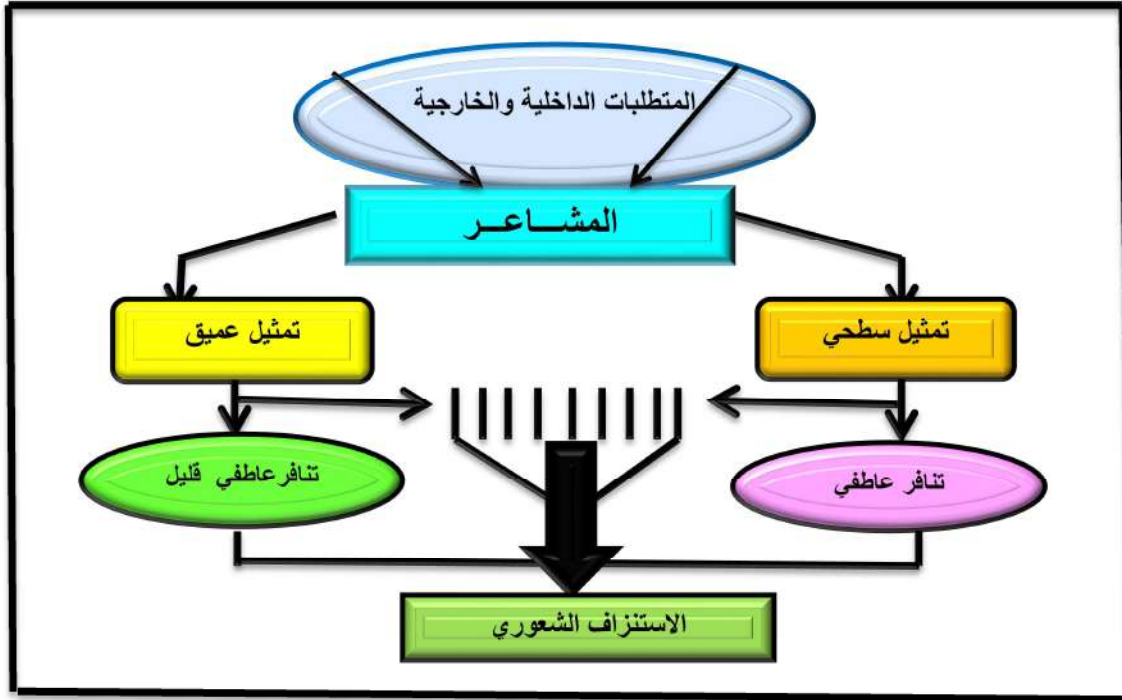
ينبثق الإستنزاف الشعوري عندما يعمل الفرد بانتظام تحت الضغط الناتج عن التفاعلات الشخصية وظروف العمل (Wu & Hu,2009:999). بينما اشار(Kanten & Yesiltas, 2015:1369) الى ان الإستنزاف الشعوري ناتج عن حالة من الاكتئاب والافتقار الشعوري والضغط البيئية السائدة و هناك سببان معقدان يؤديان إليه اولهما الاضطراب الوظيفي المتزايد الذي يمكن أن ينتج عنه التنافر الشعوري و الثاني هو استنزاف الموارد العقلية من خلال جهود عملية التنظيم الشعوري . كما نجد أن هناك العديد من العوامل التنظيمية والفردية تؤدي إلى الإستنزاف الشعوري :-

1- العمل الشعوري (العاطفي) Emotional Labor

ان المطالب الشعورية لحجب المشاعر والعواطف من الظهور كانت سببا رئيسا في الجهد النفسي القوي ، والذي بدوره جعل المطالب الشعورية تكون مرهقة في الاصل ، وقد وجدت الدراسات الاختبارية ان العمل العاطفي مرتبط بالاستنزاف الشعوري(Peng et al,2010:780). لذلك اشار(Li et al,2010:944) الى ان العمل الشعوري تركيب معقد ذو شبكة متميزة ذات تركيبات مترابطة تتضمن التعبير عن المشاعر والمبالغة فيها أو اخمادها وتزييفها .

واشار (Li et al. ,2017 :23) الى ان العديد من الموظفين في الخطوط الأمامية يشعرون بمستويات أعلى من الأستنزاف الشعوري بسبب طبيعة وظائفهم . وفي هذا الصدد ذكر (Wharton 2009:231؛ Whiting et al. ,2011:315) ان الموظفون يبذلون جهوداً متواصلة لعرض المشاعر المناسبة والالتزام بمتطلبات الوظيفة واستبدال الموارد العاطفية الداخلية بأداء العمل وبذلك سيستخدمون الطاقة تدريجياً ويشعرون بالتعب النفسي ، أي الاستنزاف الشعوري. وفي السياق ذاته اكد (Neill & 658 : 2010 ، Xiao) على انه عندما يضطر الموظفون إلى إدارة عواطفهم وتعبيراتهم وإخفاء مشاعرهم الفعلية فإنهم يشعرون بالإستنزاف الشعوري . وقد حددت العديد من الأبحاث السابقة التناقض بين المشاعر الفعلية والمعروضة (الظاهرية) المتوقعة من المنظمات على أنها تنافر شعوري (Van Dijk & Brown,2006:102؛ Grandey et al. , 2012:3 ؛ Grandey et al. , 2007:66) . فضلا عن أن العمل الشعوري عالي المستوى يولد تنافراً شعورياً أعلى والذي بدوره يؤدي إلى أداء أسوأ للمهام وانخفاض في الرضا الوظيفي وصحة نفسية أكثر سوءاً من العمل الشعوري منخفض المستوى وأن هذه هي عواقب سلبية على الموظفين (Bhave & Pugh et al. , 2011 :781) . وفي السياق ذاته بين (Mrtinez-Inigo et al,2007:33) ان كل من التمثيل السطحي و التمثيل العميق للمشاعر يرتبطان ايجابا مع الاستنزاف الشعوري مع الاشارة الى ان التمثيل السطحي ارتباطه اقوى، باعتباره استراتيجيية واعية و مسيطر عليها تستلزم مستويات اعلى من الجهد . فيما يذكر (Grandey, 2003:89) ان التمثيل العميق يخفض التنافر العاطفي بين الشعور و العواطف

المعروضة من قبل الفرد لانه يقود الى ان يكون دور العمل للفرد داخليا . و أشار (العنزي و ابراهيم ، 19 2013 :) الى ان العلاقة بين الاستنزاف الشعوري والية العمل الشعوري عبر التمثيل العاطفي ستحدد بمقدار الفجوة العاطفية التي تظهر بين التمثيل السطحي والعميق للمشاعر اذ كلما اتسعت الفجوة اتضح الظهور العالي للاستنزاف الشعوري والشكل (24) يجسد هذا التفسير .



الشكل (24) – الاستنزاف الشعوري والتعبيرات العاطفية

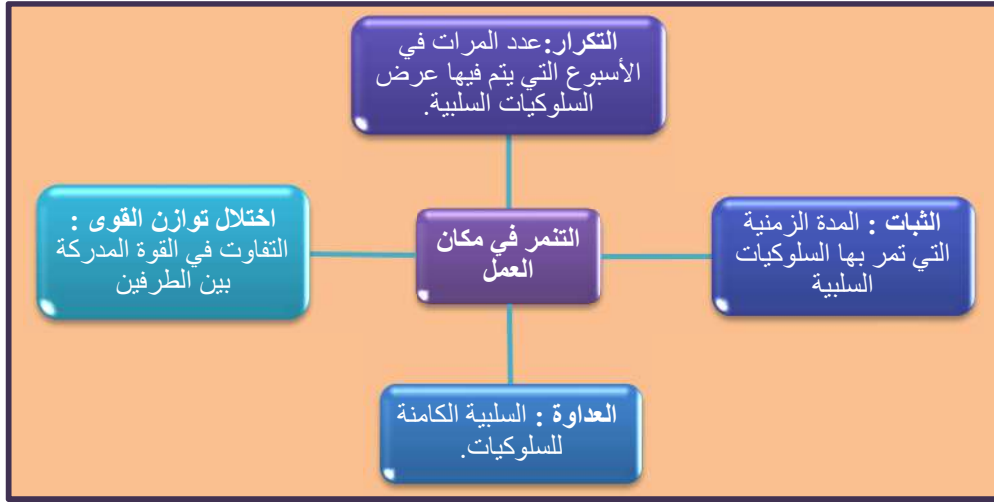
المصدر : العنزي، سعد و ابراهيم ، خليل (2013) " التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات " (تطوير اساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي) ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، م.19، ع.70، ص 19 .

2- التنمر في مكان العمل Workplace bullying

استناداً إلى نظرية الأحداث العاطفية التي طورها (Cropanzano & Weiss) في 1996 ان أحداث العمل التي يعاني منها الموظفون تنتج ردود فعل عاطفية تؤثر بشكل مباشر على السلوكيات الفردية (Miner et al. , 2005 :171) . وعليه فأن التنمر في مكان العمل ينطوي على سلوك سلبي طويل الأمد ومستدام يثبتته بعض الافراد على الاخرين ، و يعتبر حدث عمل سلبي يمكن أن يسبب أعراض التوتر والقلق والخوف والاكتئاب مما يؤدي الى الاستنزاف الشعوري للفرد المستهدف (Nielsen & Einarsen,2012:311؛ Jonsson et al., 2017:475) .

اذ عرف (Einarsen et al. , 2003:15) التنمر في مكان العمل بأنه عملية متصاعدة يصطدم فيها فرد بمستوى اعلى في المنظمة بفرد بمركز أدنى ويصبح هدفاً لأفعال اجتماعية سلبية منهجية. وفي السياق ذاته اشار (Sandvik et al.,2011:21؛Einarsen & Zapf,2011:186) الى ان التنمر في

العمل يعني التحرش أو الإساءة أو استبعاد أي فرد اجتماعيًا أو التأثير سلبيًا على مهام عمل فرد ما، و لكي يتم تطبيق التنميط (أو المضايقة) للتسمية على نشاط معين يجب أن يحدث بشكل متكرر ومنتظم (أسبوعيًا) وعلى مدى فترة زمنية (ستة أشهر). وعليه يمكن تحديد أربع سمات للتنمر في مكان العمل وتتمثل بـ) التكرار، الثبات، العداوة، اختلال توازن القوى) (Monks et ؛ Einarsen et al.2011:26 ؛ al.,2009:149) و يمكن توضيحها في الشكل (25) :



شكل (25) سمات التنمر في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحثة - اعتمادا على (Monks et al.,2009:149 ؛ Einarsen et al.2011:26)

كما أن التنمر في مكان العمل ليس منتشرًا في العديد من البلدان حول العالم فحسب بل له أيضًا عواقب شخصية مهمة (نفسية وفسولوجية) وعواقب متعلقة بالعمل بالنسبة للموظفين، و أن هذه السوابق والعواقب سوف تختلف عبر مختلف البلدان ولا سيما بسبب العوامل المجتمعية والثقافية (Samnani & Singh, 2012 :586) .

3- الصراع بين الاسرة والعمل: Family Conflict And Work

يُعرّف الصراع بين الأسرة والعمل بأنه وضع تتعارض فيه متطلبات العمل وأدوار الأسرة (Glaser,& Hecht,2013:166) . وعرفه (Hamwi et al. ,2011:5) بأنه شكل من أشكال الصراع فيما بين الأدوار تتحول فيه الضغوط من مجالات العمل والأسرة بشكل متبادل . و يرى (Richter et al.,2015:104) بأنه الضغوط المرتبطة بالتورط في عدة أدوار (أي دور العمل ودور خارج العمل).

ويمكن أن يتداخل العمل مع الاسرة (الصراع بين العمل والأسرة) والأسرة يمكن أن تتداخل مع العمل(الصراع بين الأسرة والعمل)هذان الصراعان متميزان (Mesmer-؛Ford et al.,2007:63 ؛ Magnus&Viswesvaran,2005:223) . اذ اشار (Sonnentag & Zijlstra, 2006 :338) الى ان

كلاهما يعكسان وضعا لا يملك فيه الفرد الوقت الكافي أو الطاقة الكافية أو الكثير من الضغط لتلبية مطالب العمل وأدوار الأسرة ، في كلتا الحالتين لا بد من بذل جهود كبيرة ، حيث يحاول الأفراد تلبية مطالب التنافس وحل الصراعات بينهم . ويرى (Van Daalen et al., 2004:373; Posig & Kickul 2004:292) انه بمرور الوقت يستنفد الجهد المطلوب للوفاء بمتطلبات الأدوار المتنافسة الموارد الشخصية ويخلق التعب والاستنزاف الشعوري. وأكد (Hall et al.,2004:134; Demerouti et al.,2010:239) على وجود علاقات متبادلة بين صراعات العمل والأسرة والإستنزاف الشعوري بحيث تؤدي الصراعات إلى الإستنزاف. فيما ذكر (Tayfur & Arslan , 2013 : 566) ان من آثار صراع الأسرة و العمل هي التغييب و نية الدوران و عدم الرضا عن العمل .

4- ضغط العمل : Work Load

الضغوط في مكان العمل منتشرة بشكل كبير وترتبط بمستويات عالية من إستنزاف الموظفين (Estryn-Behar et al., 2010:167؛ Greenglass et al.,2001:213). وانخفاض في الرضا الوظيفي (Fernández, et al., 2017:44؛ Zangaro & Soeken, 2007:447). وانخفاض الالتزام للمنظمة (Cho et al., 2006:44). وأكد (Maslach et al,2001:403) على ان ضغط العمل هو الأكثر ارتباطا بشكل مباشر بالإستنزاف الشعوري .

وأشار (Jonathon & Halbesleben, 2009 : 118) الى ان الضغط الناجم عن العمل بوجبات يؤدي مع مرور الوقت إلى الأستنزاف الشعوري فعند دراسة الاختلافات في العواقب النفسية بين الممرضات اللاتي عملن نوبات لمدة 8 ساعات أو 12 ساعة تبين أن الممرضات العاملات في نوبات مدتها 12 ساعة يملن إلى زيادة الإجهاد المزمن والقلق واضطرابات النوم فضلا عن تعطيل الحياة الاجتماعية والأسرية وهذا بدوره يؤدي الى الاستنزاف . وفي السياق ذاته أكد (Winants & Twellaar, 2008:2; Leiter et al.,2010:68) على ان ضغط العمل يستنزف طاقة الموظف ويقلل الوقت المخصص للحياة الأسرية وبالتالي يزيد من الصراع بين العمل والأسرة وفي النهاية يؤدي الى الإستنزاف الشعوري.

فضلا عن أن كثافة العمل تتطلب من الموظفين استثمار موارد شخصية كبيرة وعليها سيكون لدى الموظفين موارد شخصية أقل للتعامل مع متطلبات العمل الشاقة وبالتالي هؤلاء الموظفين يواجهون مستويات عالية من الإستنزاف الشعوري (Boekhorst et al., 2017 :897).

وتجدر الإشارة الى ان هناك اسباب اخرى لها اثر بالغ في ظهور الاستنزاف الشعوري اذ يذكر (Kanten & Yesiltas , 2015:1369) ان بعض العوامل مثل المتغيرات الديمغرافية والشخصية والدعم الاجتماعي لها دور في مشاعر الاستنزاف . و يعتقد (Arnten et al.,2008 :158) بأن النوع

الأجتماعي قد يكون سببا للاستنزاف الشعوري فالنساء يعانين من كميات أكبر من الإستنزاف في العمل مقارنة بالرجال. إذ تميل النساء إلى قمع المشاعر السلبية ومحاكاة العواطف الإيجابية (Simpson & Stroh, 2004 :716). وبالتالي فإن عدم القدرة على الإفراج عن المشاعر السلبية بشكل فاعل يؤدي إلى تعرض المرأة لخطر أكبر من مشاعر الأستنزاف (Rubino et al., 2013 :89).

و أشار (Nasrin & Shahbazi , 2013 : 641) الى أن خصائص مكان العمل تؤثر على الشعور بالاستنزاف إذ يمكن للمنظمات إنشاء ظروف في مكان العمل تفشل في تلبية احتياجات الموظفين الأساسية مما يؤدي إلى دوران الموظفين بسبب الإستنزاف الشعوري. فضلا عن ان الأفراد الذين لديهم حاجة قوية لإثبات كفاءتهم وبذل أقصى جهدهم لكي يشعروا بأنهم جديرين ، أي الأفراد الذين يتمتعون بتقدير الذات القائم على الأداء العالي يكونون أكثر عرضة للمعاناة من مشاعر الإستنزاف (Richter et al. 2015: 104). و لاحظ(Nauman et al.,2018:4) ان تعرض المرؤوسين للقيادة الاستبدادية يؤدي إلى استنزاف طاقة المرؤوسين ، وزيادة الاستنزاف الشعوري والصراع بين أفراد الأسرة وتناقص الرضا عن الحياة، إذ أن القيادة الاستبدادية قد تقود المرؤوسين إلى استنزاف مواردهم الشخصية والعاطفية وتصبح مستنفدة ، وهو تأثير من المرجح أن يزداد مع مرور الوقت كلما زاد تكرار التفاعل مع المشرف . ويرى (Tayfur & Arslan , 2013 : 566) ان الأشراف السيء له تأثير على الاستنزاف الشعوري . و في هذا الصدد بين(Wu & Hu , 2009 : 150) ان شعور الموظفين بسوء المعاملة من قبل المشرفين يجعلهم يبذلون قدراً كبيراً من الجهد النفسي للتعامل مع الضغوط الشخصية، وبذلك فإن الموارد النفسية قد تستهلك تدريجياً وتصبح مستنفدة، الأمر الذي يؤدي الى حالة من الاستنزاف الشعوري. ويرى (Grandey et al., 2007:66) ان الإساءة اللفظية من المشرفين وزملاء العمل تؤدي إلى الإستنزاف . و اشار(Demerouti, et al., 2001:504) الى انه عندما يفتقر الأفراد إلى الموارد الضرورية مثل الدعم الإشرافي أو التحكم في الوظيفة لا يمكنهم التعامل مع ظروف العمل السلبية مثل عبء العمل المرتفع أو مطالب الزبائن وتستنزف ظروف العمل السلبية هذه مستوى طاقة الفرد مما يؤدي في النهاية إلى الإستنزاف . و ذكر (Neill & Xiao , 2010 :314) ان مشاعر الأستنزاف لا تقتصر على الموظفين (المرؤوسين) فحسب فقد يواجه المديرون تحديات مستمرة من بيئة ديناميكية وغير متوقعة و عدم توافر اليد العاملة ونقص السلع والفشل الميكانيكي والاعتماد على الموردين مما يزيد مستويات الإجهاد لديهم ويستنزف طاقاتهم .

و تأسيسا على ما تقدم نجد أن العمل الذي يتطلب تقديم خدمات عالية الجودة و ينطوي على تفاعلات متكررة مع الزبائن وزملاء العمل يضع متطلبات عاطفية معقدة على الموظفين ونتيجة لذلك فإن الموظفين الذين يتوقع منهم التعبير عن المشاعر الصديقة والودية و قمع العواطف السلبية هم عرضة للإستنزاف الشعوري الذي يتسم بالشعور بأن مواردهم العاطفية أصبحت مستنزفة وأنهم يفتقرون إلى

الطاقة ، كما أن التنافر العاطفي المرتبط بالمهام الروتينية يؤدي إلى استنزاف أعلى للمشاعر وانخفاض الرضا الوظيفي، ويعد ضغط العمل من العوامل المهمة التي تؤثر على الإستنزاف الشعوري بشكل سلبي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر إذ يميل الأفراد الذين لديهم ضغوط عمل عالية إلى النظر الى علاقتهم مع الآخرين بشكل غير عادل ويشعرون بعدم التقدير مما يزيد بدوره من شعور الاستنزاف كما قد تجعل ظروف العمل المجهدة المديرين متوترين عاطفياً حتى لو لم يتفاعلوا مع الزبائن بشكل مباشر، بالإضافة إلى ذلك يبدو أن ضغط العمل يزيد من صراع الأسرة والعمل حيث انه عندما يكون ضغط العمل مرتفعاً فإن الوقت المخصص للعمل يقلل من الوقت الذي يمكن قضاءه مع العائلة فضلا عن ان الإشراف السيء يزيد من التأثيرات السلبية لطلبات العمل على الموظفين مما يؤدي بدوره إلى استنزاف طاقة الفرد والتسبب في الإستنزاف

رابعاً : آثار الاستنزاف الشعوري على الفرد و المنظمة :

Effects Of Emotional Exhaustion On The Individual And Organization

يتميز مصطلح الاستنزاف الشعوري بنقص في الطاقة والشعور بان المصادر الشعورية للفرد مستهلكة وان المصادر العاطفية المكرسة للعمل منخفضة وهذا الامر من شأنه ان يؤدي الى توتر العاملين وشعورهم بالاحباط فيما يتعلق بتحمل المهام الوظيفية و فقدانهم التدريجي للاحساس بالمسؤولية تجاه العمل ومن ثم فإن العاملين الذين يشعرون بالاستنزاف الشعوري يؤثرون بشكل عكسي على المخرجات التنظيمية فضلا عن التأثيرات على المستوى الشخصي (Li et al,2010:4) . و عليه نجد ان للإستنزاف الشعوري انعكاسات وعواقب سلبية على كل من الفرد و المنظمة . اذ أشار (Richter et al. 2015: 104) الى التأثيرات السلبية في مجال العمل كالتدهور في جودة الخدمة وارتفاع معدل دوران الوظائف والتغيب عن العمل وانخفاض الروح المعنوية . و حسب كل من (Ashill et al., 2009:54; Karatepe & Olugbade, 2009:504) فان المستويات العليا من الإستنزاف الشعوري تؤدي إلى تأثيرات ضارة على نتائج كل من الموظفين والمنظمة بما في ذلك انخفاض أداء الموظفين وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي ، وانخفاض الالتزام التنظيمي ، وارتفاع نية الدوران . وكذلك يمكن اعتباره مؤشراً للإجهاد المزمن و يرتبط بمشاعر الإحباط والقلق(Rubino et al.,2013: 74).و ذكر (Samnani & Singh ,2012:168) إن الموظفين يشعرون بالتعب والإستنزاف من الناحيتين الفسيولوجية والعاطفية وهذا يؤثر سلبيًا على كل من نوعية حياتهم وأداء المنظمة . كما أكد(Raman et al., 2016:25) على ان الإستنزاف الشعوري يمكن أن يؤدي إلى انحراف الموظفين في مكان العمل . وفي السياق ذاته اشار(Edmondson,2008:5) الى ان الإستنزاف الشعوري يرتبط إيجاباً مع السلوك المنحرف وهذا ما أثبتته الأبحاث بأن ارتفاع مستوى الإستنزاف الشعوري ينتج عنه مشاركة عالية في السلوك المنحرف وبالتالي يؤثر على علاقة المنظمة بزبائننا. كما ان الأهداف التنظيمية لبعض منظمات

الأعمال تعاني من إنتكاسات شديدة نتيجة الإستنزاف الشعوري لأن الموظفين لم يحصلوا على الفائدة المتوقعة ويصبحون أسوء من أي وقتٍ مضى وتصبح هذه المشاعر مزمنة لديهم (Mangi & Jalbani, 4 :2013). و أوضح (Chen & Chen, 2012: 534) ان للاستنزاف الشعوري اضرار متعددة فالضرر الأول يتعلق بالموظفين أنفسهم (كالصداع والأرق والشعور بالإكتئاب والحالة العصبية) اما الضرر الثاني فيتعلق بالمنظمة على سبيل المثال الموظفون لا يستطيعون التعامل مع وظائفهم وإنخفاض او تناقص مستوى المشاركة الوظيفية . في سياق التدريس ذكر (Shneikat et al.,2016:39) انه عندما يتعرض التدريسيون للاستنزاف الشعوري ، فإنهم غالباً ما ينتقمون من الطلاب عن طريق عرقلة جودة التعليم وتخفيضها.

و في الصدد ذاته اكد (Banks et al.,2012:201) على ان الحالة العاطفية السلبية الناجمة عن الاستنزاف الشعوري من الممكن ان تجعل الفرد يشارك في سلوكيات العمل السلبية، لأن الفرد المستنزف شعوريا لا يملك الموارد الكافية لمراقبة وتقييم أعماله ، إن الفكرة العامة الكامنة وراء هذا المنطق هي أن الموارد المعرفية المستنزفة تقلل من قدرة الفرد على التنظيم الذاتي لكل من الجانب الشعوري والمعرفي. وقام (Warrad,2012:43) بوضع اربعة تصنيفات من اعراض الاستنزاف الشعوري للفرد (الاعراض الجسدية المتمثلة بقلّة الطاقة ومشاكل معوية وسرعة في التنفس ، والاعراض الشعورية تتمثل بالحزن والسلبية والقلق المتزايد ، والاعراض العقلية كالنقص في الابداع وانخفاض القدرة على التركيز ، و الاعراض الاجتماعية كسرعة الغضب و القاء اللوم على الاخرين). و يعتقد (Xie,et al.,2018:97) إن الاستنزاف الشعوري ضار بالصحة البدنية والعقلية للأفراد .

كذلك فأن الموظفين الذين يعانون من الاستنزاف الشعوري يعانون من انخفاض مستوى الرضا عن الحياة لأن هؤلاء الموظفين لديهم القليل من الموارد الشخصية لإنفاقها على الأنشطة غير العملية التي تساهم بطريقة أخرى في الرضا عن الحياة (Boekhorst et al., 2017 :897).

بناءً على ما ذكر نجد إن معظم اعراض الاستنزاف الشعوري التي يمكن أن يتعرض لها الفرد، سواء كانت نفسية أم عضوية أم سلوكية أم إدراكية جميعها تتفاعل مع بعضها البعض فتشكل عبئا ثقيلا مما ينعكس سلبا على صحة الفرد وتجعله عرضة للإصابة بالأمراض الجسمية والنفسية وتظهر المشكلات والأزمات في الحياة اليومية و التنظيمية والأسرية ويظهر الشعور بفقدان التعاطف والاتصال مع الآخرين مع ميل للعزلة عن الحياة الاجتماعية وغياب الشعور بالسعادة والمتعة والرضا في أداء وظيفته وانخفاض الانتاجية من هنا نصل إلى أن الاستنزاف الشعوري ظاهرة لها انعكاسات سلبية على حياة الفرد الداخلية والحياة الاجتماعية والحياة التنظيمية .

خامسا : كيفية التعامل مع المشاكل الناتجة عن الاستنزاف الشعوري :

How To Deal With Problems Resulting From Emotional Exhaustion

ان الاستنزاف الشعوري ليس بالحالة الدائمة وبالإمكان تفاديه والوقاية منه إذ أن قيام الفرد بنشاطاته وواجباته بطريقة متوازنة يسهم بشكل ما في تفادي الشعور بالاستنزاف ، ان ما هو مهم بالنسبة للمنظمات هو معرفة كيفية مساعدة الموظفين المستنزفين على التعافي من استنزاف الموارد والحفاظ على العرض الايجابي للمشاعر (Tice et al., 2007:381) . فالاستنزاف في شكله الأساسي هو تفاعل بين الفرد و ظروفه و يتعرض الفرد له عندما تتجاوز المتطلبات البيئية المدركة المصادر التي يمتلكها ، و تلك الفجوة بين (مايجب ان يكون) وبين (ما يجب فعله) هي التي تخلق الأجهاد ، و تعد هذه الفجوة نتيجة لاستنزاف الفرد مصادره الشعورية (Varca, 2009: 52).

ويرى (Samnani & Singh ,2012:583) وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد (COR) (Conservation Of Resources Theory) إن الموظفين الذين يواجهون ضغوطاً مفرطة سيحددون ما إذا كانت لديهم القدرة أو الموارد للتعامل مع الإستنزاف . لذا يمكن للموظفين أن يقرروا تخزين الموارد اللازمة لتلبية مطالب العمل الحالية وحماية أنفسهم من المزيد من إستنزاف الموارد (Edmondson,2008:5).

وفي هذا الصدد اكد (Glaser&Hecht,2013:166) على ان فقدان الموارد امر مرهق جدا والأفراد يرغبون باستمرار و بشتى الوسائل في استرداد الموارد التي فقدت. و اشارت مجموعة من الأبحاث التي تعتمد في الغالب على نظرية الحفاظ على الموارد إلى أن الموظفين المستنزفين شعوريا يميلون إلى حماية مواردهم أو استعادتها من خلال تقليل جهودهم لإظهار المشاعر الإيجابية (Lam et al.,2010: 371).

و ذهب (Yang et al., 2014:40) الى ان الإستنزاف الشعوري الناتج عن عبء العمل الشعوري من منظور الحفاظ على الموارد يعتقد ان العمل الشعوري المتكرر يستهلك المشاعر الشخصية ويعتبر خسارة في الموارد الشخصية وهذا يعني أنه يمكن علاج الإستنزاف من خلال إعادة تعبئة الموارد (كالدعم الاجتماعي والتنظيمي) .

وأوضح (Nielsen & Earsen,2012:324) أن الخصائص والسمات الشخصية تجعل الأفراد يظهرون سلوكيات مختلفة عندما يواجهون الإستنزاف . كما أن سمات الشخصية تحدث فرقا في التعامل مع ضغوط العمل لذا قد نجد انه في نفس الوظائف قد يواجه بعض الموظفين مستويات متباينة من الإستنزاف الشعوري (Neill & Xiao, 2010:654). وافاد (Einarsen,2000:379) أنه عندما يدرك الموظفون أنهم يتعرضون للتممر او المضايقة فإن ردود الفعل الشعورية والسلوكية الناتجة تتأثر بالعوامل التنظيمية أو السمات الفردية.

و في السياق ذاته اكد (Yen et al., 2016:764) على ان الانفتاح والانبساط يمكن أن يسهلا العلاقة بين الإستنزاف والسلوك الصحي ، وكذلك فقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بتقدير الذات العالي هم أكثر استعدادًا لقبول المهام الصعبة والحفاظ على النظرة الإيجابية والتفاؤلية بغض النظر عن نتائج أعمالهم. وعلى العكس من ذلك لا يستطيع العمال ذوو التقدير الذاتي المنخفض قبول احتمالات الفشل في العمل (Judge & Bono,2001:86). كما ذكر(Karatepe , 2015:9) ان الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية يعتقدون أن لديهم القدرة على حل الصعوبات والمشاكل في العمل بشكل مستقل واستكمال مهام العمل و هذا ما يعزز قدرتهم على تقادي الاستنزاف الشعوري ، وعلى العكس من ذلك يشعر الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة بأنهم يفتقرون إلى القدرة على إنجاز مهام العمل بشكل مستقل. كذلك ذكر (Wang , 2014 : 321) ان الموظفون الذين يشعرون بالتزام عاطفي عالي بمنظمتهم يستهلكون استنزاف شعوري اقل في عملهم من الذين هم اقل التزام عاطفي .

ويعتقد (Xie et al. ,2018:98) انه يمكن للأفراد إنشاء حدود والمحافظة عليها بين مجالات العمل والأسرة تحدد بوضوح متى وأين يجب أن يتم تنفيذ كل من مسؤوليات العمل والأسرة وتساعد على تبسيط وتصنيف بيئة الحياة و الذي بدوره يؤدي الى تجنب او تقليل مشاعر الاستنزاف .

بالأضافة الى ذلك يرى(Nasrin & Shahbazi , 2013: 641) أن توافر أربعة خصائص في مكان العمل تسهم في تقليل الأستنزاف الشعوري وهي الأمن الوظيفي و العدالة التوزيعية و مشاركة معلومات الفريق والثقة في القيادة العليا. و افاد (Marin & Ramirez, 2005: 97) بان الدعم الأشرافي له تأثير مباشر في رفاه الموظف و تقليل الأستنزاف من خلال التخفيف من ضغوط العمل . فضلا عن أن الأجواء المحيطة بالموظفين ستعزز العرض الفعلي للمشاعر الإيجابية ، اذ أن مناخ العمل الإيجابي يؤدي بشكل عام إلى سلوكيات عمل أفضل تركز على الخدمات وجودة خدمة أعلى وزيادة رضا الزبائن والمزيد من الأرباح و يخفف من مشاعر الأستنزاف ، كونه يعتمد على توافر الموارد الداعمة والظروف التيسيرية في شكل تدريب وممارسات إدارية وزملاء داعمين ومساعدتهم في إزالة العقبات التي تحول دون تقديم الخدمات والاعتراف بها من خلال سياسات وممارسات الموارد البشرية (Lam et al.,2010:372). كما يمكن للتدريب النفسي أيضاً أن يقلل من الإستنزاف الشعوري (Costantini et al.,2017:3).

واوضح (Karatepe , 2015:9) بان الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل إيجابي على الموارد الشخصية والدافع الداخلي والكفاءة الذاتية اذ إن التأثيرات الإيجابية والدوافع الذاتية والاكتفاء الذاتي هي من بين الموارد الشخصية الحيوية التي تعزز خدمة الزبائن وتقلل استنزافهم الشعوري ونواياهم لمغادرة المنظمة. وعليه ينبغي أن تركز الإدارة مزيدا من الاهتمام لبيئة العمل النفسية والاجتماعية حتى تتمكن من منع الأستنزاف الشعوري في مكان العمل (Helkavaara et al. , 2011: 2).

و يقترح (Ashtari et al. , 2009 : 344) عدد من الحلول والاستراتيجيات للحد من الاستنزاف الشعوري في المنظمات تتمثل بتطوير نظام مكافآت مناسب وتوظيف موظفين جدد و خفض ضغط العمل ومعدلات رواتب تنافسية و المشاركة في عملية صنع القرار و تطوير لجان السلامة والتأقلم مع الضغوط واجتماعات الموظفين الموجهة نحو الهدف ، وتعليم وتدريب الموظفين والإشراف عليهم وتوزيع الموارد بشكل عادل وجعل الموظفين يأخذون إجازة إلزامية.

نستخلص مما سبق إنه يمكن لموارد الفرد الداخلية و سماته الشخصية أن تخفف من تأثير ضغوط العمل على المستوى الفردي أو التنظيمي ، فضلا عن العمل على الفصل بين العمل والأسرة من الممكن ان يؤدي الى تخفيف الضغوط النفسية ، كذلك المستوى العالي من الالتزام العاطفي للأفراد ينطوي على مزيد من الارتباط العاطفي المدرك تجاه منظماتهم وشعور أقل من الاستنزاف ، كما يُعتبر الدعم التنظيمي وتوفير بيئة عمل تتسم بالعدالة والثقة والمشاركة من شأنها تعزيز معتقدات الموظفين وتولد لديهم شعورًا ايجابيا يسهم في زيادة تقدير الذات لديهم وبالتالي يقلل او يلغي مشاعر الاستنزاف .

سادسا : انموذجات الاستنزاف الشعوري Emotional Exhaustion Models

يأتي سعي الباحثين للبحث عن أبعاد أي ظاهرة أو حالة أو عملية في بيانات متنوعة كمحاولة لفهمها وتفسيرها وبيان الجوانب المتعلقة بها فضلا عن تبسيط تشخيصها خاصة إذا كان لها إنعكاسات سلبية على الأفراد أو العمل أو المنظمة وحتى البيئة ككل على المدى القصير أو البعيد، ومن هنا سنبين بعض انموذجات الاستنزاف الشعوري والتي اتفقت جميعها على قياسه بمتغير أحادي البعد :

1. انموذج (MBI – 1981,1982,1984,1996)

وهو انموذج صمم لقياس الاحتراق النفسي للعاملين مكون من ثلاثة ابعاد والبعد الأساسي فيه هو الاستنزاف الشعوري ، صممه الأستاذة (Maslach) بالتعاون مع (Jackson) سنة (1981) طبقته في مجال وظائف الخدمة الانسانية (الممرضات والمعلمين والعاملين في المجال الاجتماعي و الشرطة والعاملين في مجال الصحة العقلية) ، والذي سمي على اسمها (MBI) (Maslach Burnout Inventory) وتمت قياس الاستنزاف الشعوري من خلال 9 فقرات (Maslach & Jackson,1981:99) . و أكملت (Maslach) جهودها سنة (1982) بتقديم أنموذج لعملية تطور الاحتراق النفسي من خلال السلسلة التطورية لأبعاده ومن ضمنها الاستنزاف الشعوري (Koustelios, 152 :2001) . ولم تتوقف جهودها عند هذا الحد بل طورت ذات الانموذج سنة (1984) بما يمكن إستخدامه في الوظائف التربوية (Maslach Burnout Inventory-Education Survey, MBI-ES) وكانت فقرات الاستنزاف الشعوري فيه 7 ، وقد طبق المقياس في الكثير من البحوث والدراسات التربوية في محاولة لحل مشاكل الاحتراق النفسي لدى المعلمين، والمدرسين، وأساتذة الجامعات، ولتوسيع

هيكل البحث فيما بعد ليشمل وظائف اخرى فضلا عن الوظائف التعليمية والأنسانية تابعت (Maslach) جهودها سنة (1996) وطورت انموذجها ليشمل وظائف متنوعة دون أن يتحدد بوظيفة معينة كالمقاييس السابقة و قد أعتمد في دراسات عدة ومجالات متنوعة للعمل (-Maslach Burnout Inventory- Shirom & General Survey MBI- GS) وتضمن 5 فقرات لقياس الاستنزاف الشعوري (Ahmed,2016:4؛Melamed, 2006:186). وتتمثل فقرات الأنموذج في قلة الطاقة و الشعور بأن المصادر العاطفية مستنزفة ويكون هذا مصحوب بمشاعر الإحباط والتوتر (McNally, 2000:17) ويمكن توضيح تطورات الانموذج وعدد فقرات الأستنزاف الشعوري فيه من خلال الجدول(11):

الجدول (11) – فقرات الأستنزاف الشعوري حسب تطورات انموذج MBI

| الانموذج | عدد الفقرات | مجالات الدراسة |
|-------------|-------------|-------------------------|
| MBI -1981 | 9 | وظائف الخدمات الأنسانية |
| MBI-1982 | 8 | وظائف الخدمات الأنسانية |
| MBI-ES-1984 | 7 | الوظائف التربوية |
| MBI-GS-1996 | 5 | جميع الوظائف بشكل عام |

المصدر – اعداد الباحثة اعتمادا على الأدبيات السابقة

2. انموذج (Wharton- 1993)

وهو مماثل لغيره من المقاييس الثابتة للاستنزاف الشعوري بأعتبره متغير احادي البعد يتضمن 6 فقرات إذ سعى لبحث علاقة الاستنزاف بضغط العمل ، كونه يشير الى أن ضغوط العمل تسبب الشعور بعدم القدرة على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات العمل، وهذا يؤدي بدوره الى الشعور بالاستنزاف ينعكس في الشعور بتوتر عاطفي قصير الأمد يدفع الى تبني سلوك دفاعي كالعزلة والانسحاب والتهمك، فضلا عن معاملة الاخرين بأسلوب الي (Grandey et al. ,2007:73).

3. انموذج (Singh et al. , 1994)

وهذا الأنموذج صمم أيضا لقياس الأحتراق النفسي وأعتبر ان الاستنزاف الشعوري هو من الابعاد الرئيسية له ، وطبق هذا الانموذج لقياس الظاهرة على موظفي المبيعات من حيث تعاملهم مع الزبائن ومدراء المبيعات والأدارة العليا وكذلك الموظفين في الأقسام الاخرى للمنظمة ، وكيفية تأثير سياسة الادارة على مستوى الاستنزاف الشعوري للعاملين في ضوء التحديات و الضغوط التي تواجههم في العمل في محاولة تلبية متطلبات الزبائن بالشكل الامثل ، بالاضافة الى محاولة إرضاء العاملين في المنظمة من الاقسام الاخرى ، والسعي الحقيقي في محاولة تلبية توقعات الإدارة العليا (Lewin & Sager , 2009 : 804).

4. انموذج (Demerouti et al. , 2010)

ويعد ايضا احد انموذجات الأحتراق النفسي التي تضم الاستنزاف الشعوري كبعد جوهرى من ابعادها، صمم هذا الأنموذج بناءً على اعتبار الأستنزاف يحدث كنتيجة للضغط الجسدي و العاطفي والإدراكي المكثف ، أي كنتيجة طويلة الأمد للتعرض لفترات طويلة لمتطلبات معينة للوظيفة، خلافاً لأنموذج MBI-GS والذي يغطي الجوانب العاطفية فقط في قياس الأستنزاف الشعوري ، كما يغطي هذا الأنموذج جوانب النشاط و موارد الطاقة البشرية الأصيلة الأكثر شمولاً وهي القوة الشعورية والحيوية المعرفية والنشاط البدني ، ويمكن تطبيق الأنموذج على الافراد الذين لديهم عمل بدني و إدراكي (Demerouti et al. , 2010 : 218) . ويتضمن هذا الأنموذج 8 فقرات لقياس الأستنزاف الشعوري .

وتأسيسا على ما تقدم نلاحظ قلة التباين بين الأنموذجات المقدمة وعليه فقد تم اعتماد انموذج (Demerouti et al. , 2010) في هذا البحث كونه يعتبر من احدث الانموذجات ويمكن تطبيقه في بيئات مختلفة وعلى وظائف متنوعة التي قد يتطلب اداءها جهدا بدنيا او ادراكيا .

المبحث الرابع
العلاقة بين متغيرات البحث
The Relationship Between Research Variables

توطئة ..

تتجلى العلاقة بين متغيرات البحث كصورة مترابطة لما أورده الباحثين من اسس وبناءات نظرية تربط متغيرات البحث لتشكل البناء الفكري المترابط والمتماسك الذي يكون بحد ذاته الاساس المنطقي للعلاقة الميدانية بين المتغيرات , وحسب تَفَحُّص الباحثة للمصادر المتوفرة لم يتيسر ان وَجَدَت اي تصوير او تمثيل نظري للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة , لذلك اتجه البحث الى عرض العلاقة بين كل اثنين من المتغيرات الثلاثة وحسب ما اورده الباحثون من اشارات معرفية في نتائجهم العلمية ,وعلى النحو الاتي :

أولا : العلاقة بين الاستقامة التنظيمية و اخلاقيات العمل

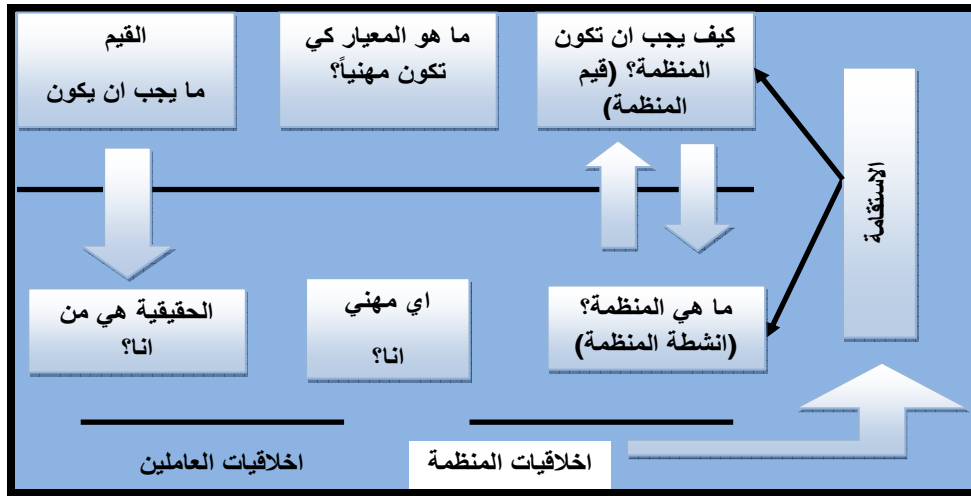
The Relationship Between of Organizational Virtuoussness and Work Ethics

الاستقامة هي مرادفة لطبيعة الأنظمة الأخلاقية (Cameron et al. , 2004 :2). لذلك فان الدراسات حول الاستقامة التنظيمية ظهرت لأحياء الأخلاق الادارية من جهة و السلوكيات القائمة على الفضيلة من جهة اخرى (Rego et al. , 2011 : 525؛ Abedi et al. , 2014 : 119). اذ توجّه الاستقامة التنظيمية الأفراد إلى أن يصبحوا مواطنين أفضل وأكثر مسؤولية وتحضرا وتساعدهم في تحسين أخلاقيات العمل (Seligman,2000:2). كون الاستقامة التنظيمية احدى الطرق الرئيسية لأخلاقيات الأعمال(Rego et al. , 2011 : 524). وفي السياق ذاته اشار (Moore , 2015 :99) الى أن الاستقامة تم تطويرها لتصبح فرعا هاما في مجال أخلاقيات العمل على نطاق واسع .

وفي هذا الصدد ذكر (Ugwu,2012:190) ان المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الأستقامة العالية ، اذ ان زراعة الفضائل سواء على المستوى الفردي او التنظيمي يسهم في تحسين الاداء الفردي و الكفاءة التنظيمية ، ولتحقيق استقامة السلوك ينبغي التركيز على الجوانب الايجابية وتعزيزها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية في مكان العمل . كما اكد (Asad et al. 2017 : 36) على أن وجود بيئة أخلاقية في المنظمة و مستوى عالي من الاستقامة التنظيمية بين الموظفين سيؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي . ويرى (Froman , 2010 : 65) ان المنظمات ذات الاستقامة تؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها . وفي السياق ذاته ذكر (Legault,2007:7) ان عمليات التغيير في المنظمات تتم من خلال تغيير ثقافتها التنظيمية الى ثقافة داعمة للاستقامة باستخدام اساليب متنوعة مثل عمليات التوجيه الأخلاقي في مكان العمل و التدريب الأخلاقي والتعليم و برامج الإرشاد الى الأستقامة .

وأشار (Karakas & Sarigollu,2013: 665) الى ان الأستقامة التنظيمية توفر للقادة والممارسين القيايين أساسا سليما نظريا وثروة من المعرفة لإنشاء منظمات مستقيمة ، اذ ان القيادة المستقيمة تعمل على خلق حلقة إيجابية من التشجيع وبدء التغيير الإيجابي في المنظمات من خلال اتخاذ القرارات الأخلاقية وتشجيع العمل الإيجابي فضلاً عن ترك أثر إيجابي في المجتمع .

و كذلك قدم (Vasiljeviene & Vasiljevas,2006:37) انموذجا بعنوان (الأخلاقيات الاكاديمية) والموضح في الشكل (26) ، و وفقا له فأن أخلاقيات العلوم تنبع من خلال فلسفة الإدارة، وأن ممارسة المسؤولية الأخلاقية (مسؤولية المؤسسة الاكاديمية) لا تنحصر بالمنظمات فقط بل ان الأفراد مسؤولين ايضاً من خلال ما يؤمنون به من قيم أخلاقية، وان تحقيق من نحن؟ يتم من خلال معرفة الحقيقة وهي من انا أخلاقياً؟ ليتم بعدها تحقيق الاستقامة: وهي الهدف لتعزيز العمل ، و ايضا اوضح ان القيم الرئيسية للأخلاقيات الاكاديمية تتمثل بـ : الأستقامة و المسؤولية و الصدق والعدالة و الثقة .



الشكل (26) – الأخلاقيات الأكاديمية

Source: Vasiljeviene, Nijole & Vasiljevas, Aleksandras (2006) *Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case* , Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 11, No. 2, pp.37.

ثانيا : العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستنزاف الشعوري

The Relationship Between of Organizational Virtuousness and Emotional Exhaustion

بما ان الاستقامة التنظيمية افضل سمة ايجابية يمكن ان تصل لها المنظمة ، فلم ترد اشارات في الادب التنظيمي عن ارتباطها بالجوانب السلبية ، كونها تركز على المواقف الايجابية وتعززها ، و ارتبطت مع جميع السلوكيات الفاضلة و عملت على تعزيزها ، و من هنا يتضح الدور الكبير للاستقامة التنظيمية في دعم الجانب النفسي و تحقيق الرفاه العاطفي للأفراد والذي يعتبر المعنى المعاكس للاستنزاف .

فالاستقامة تتجلى في الممارسة والمسائل والرغبات التي تساهم في بناء الشخصية وتحسين الظروف الاجتماعية اذ انها تتعلق برفاه الفرد وترتبط مع المرونة والسعادة بما في ذلك التميز في السلوك والتخلص من الضغوط والتوتر (Asad et al. 2017 : 37) . كما انها تنتج القدرة على التحمل في مواجهة التحديات (Cameron et al. , 2004 :2) .

و كذلك تقدم الاستقامة التنظيمية الدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي على تصورات الموظفين ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي مع المنظمة (Payne et al. , 2011:264). اذ ان نظام الاستقامة التنظيمية قد يخلق مشاعر إيجابية مثل الحماسة والحيوية والتعاطف والحب (Cameron et al., 2004). ويعزز معنى وهدف العمل ويعود بعواطف إيجابية (Arnold et al., 2007:194) .

و اشار (Rego et al. ,2010:215؛Rego et al. ,2011:525) الى دور الاستقامة التنظيمية في التنبؤ بالنتائج السلوكية للموظفين (مثل الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية) ، وخلص الى أن رفاه الافراد يؤدي دور آلية توضيحية في تنبؤ الاستقامة التنظيمية بالسلوكيات الايجابية .

و يرى (Donaldson & Ko, 2010:181) كما أن تصورات الاستقامة التنظيمية تجعل الموظفين يشعرون بأنهم ليسوا مجرد موارد بشرية ولكنهم كائن فكري وعاطفي ، مثل هذه المشاعر تخلق حالة من الامتنان تجاه المنظمة وأعضائها ، مما يعزز تصورات رفاهية الموظفين . كما ذكر (Dutton & Heaphy ,2003:271) أن علاقة الافراد مع المنظمة تنشئ بسبب المزايا والدعم والرعاية التي تقدمها المنظمة . والتي بدورها تخلق العواطف والمشاعر الإيجابية تجاه المنظمة ، وبالتالي تعزز التصورات الجيدة (Kets de Vries ,2001:105) .

وفي هذا الصدد يرى (Ahmed et al. ,2018:493) انه من الممكن تفسير هذه العلاقة بشكل جيد من خلال افتراض أن تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين من قبل المنظمة تخلق مشاعر إيجابية للمنظمة ، بالإضافة الى استنباط تصورات الرعاية والرفاه من المنظمة ، وبالتالي يمكن الاستدلال على أن الدعم الذي تقدمه المنظمة يزيد من الصحة النفسية والعاطفية للموظفين و يؤدي الى تعزيز الرفاهية النفسية .

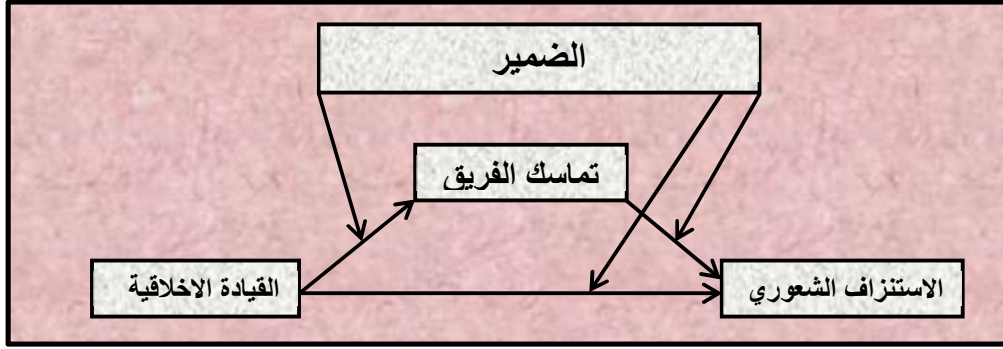
ثالثا : العلاقة بين أخلاقيات العمل والاستنزاف الشعوري

The Relationship Between of Work Ethics and Emotional Exhaustion

مع تراجع أخلاقيات العمل أو فشلها يُعتقد أن إحدى النتائج هي انخفاض الإنتاجية وزيادة السلوكيات المعادية وزيادة معدلات الارهاق والضغط النفسية للموظفين (Jobe ,2013:22) . اذ ان اخلاقيات العمل هي فئة فرعية من منظومة الأخلاق بصفة عامة ، والممارس لمهنة معينة يواجه انواعا خاصة من المشكلات ذات الطبيعة الاخلاقية عليه ان يتعلم كيف يواجهها بشكل منهجي . وقد اشارت بعض الدراسات التربوية ومنها دراسة (ابو طبيخ، 2008) الى ان هناك تدمرا من المعلمين بسبب بعض السلوكيات من

قبل ادارات مدارسهم تجاه المعلمين مما يؤدي الى شعور المعلمين بعدم الأستقرار والأستنزاف وعدم الرغبة في العطاء مما ينعكس بدوره على مخرجات العملية التعليمية (ابو طيخ، 2008:4) .
 وهدفت دراسة (Henle et al.,2005:219) إلى التعرف على العلاقات بين المدراء والمعلمين ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العالي من الثقة بالمدير له ارتباط قوي بالمستوى العالي من إدراك المعلمين بوجود مناخ مدرسي اخلاقي و داعم للعمل، وبأن العمل المنجز ذو معنى، وكذلك شعور المعلمين بالاستقلالية والرفاه العاطفي والمقدرة على التأثير في مناخ العمل. كما اكد (Lambie et al., 2010:234) على أن قدرة المدراء على حل المعضلات الأخلاقية بشكل فعال تستند إلى مستوى معرفتهم الأخلاقية وتطورهم الأخلاقي . إلى جانب مستواهم من الكفاءة الذاتية الأخلاقية والقانونية (Mullen et al., 2014:5; Mullen & Lambie,2016:309) .

و ذكر (عيسى، 2009:2) ان سياسة بعض المنظمات تجعل بيئة العمل غير صحية بالمفهوم الأخلاقي ، واكثر من ذلك فان البيئة العامة لبعض المنظمات لا تشجع الأفراد على العمل بطريقة اخلاقية مما يولد لديهم مشاعر سلبية تتمثل بالاستنزاف الشعوري . في حين يرى (Mullen et al., 2017:38) ان بعض الانظمة الاخلاقية المبالغ فيها للوظائف قد تتسبب في الاستنزاف الشعوري للموظف .
 و اشار (Vandenberghe , 2011:332) الى ان للسلوك غير الأخلاقي في العمل تأثير على تفاعل القادة مع الموظفين بما ينعكس سلبا على أداء الموظفين ورفاههم العاطفي . كما اثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ورفاهية الموظفين (Avey et al., 2012:22 ; Chughtai et al., 2015:654 ; Den Hartog & Belschak, 2012:36) . وعليه فإن القيادة الأخلاقية تعد مورد هام للموظفين (Hobfoll, 2001:337) . و عنصر المعاملات الأهم في القيادة الأخلاقية هو القائد الأخلاقي (Brown et al., 2005) . و قد اكد (Van Daalen et al., 2009: 295) على أن الشعور بفقدان الموارد والتهديد بنقصها وعدم القدرة على اكتساب موارد جديدة يؤدي إلى إستنزاف شعوري لدى الفرد . و قد اعتمد (Zhenge et al., 2015:735) نظرية حماية الموارد ليقدم انموذجا يفترض أن القيادة الأخلاقية تقلل من الإستنزاف الشعوري للمرؤوسين بتوسط تماسك الفريق و الضمير ، اذ اشار الى ان سلوكيات القيادة الأخلاقية تؤدي إلى توفير الموارد للأفراد من خلال التوجيه الأخلاقي ، التأثير على السلوك الأخلاقي لأعضاء المنظمة ، العلاج الأخلاقي ، والقدرة على التنبؤ في اتخاذ القرارات الأخلاقية ، و إن غياب هذه السلوكيات الإيجابية من المرجح أن يتطلب من الأفراد أن يستنزفوا مواردهم للتعامل مع السلوك غير الأخلاقي ، واعتبر تماسك الفريق و وجود الضمير من الموارد الهامة ونقصها يسبب الاستنزاف ، و الشكل (27) يوضح فلسفة هذا الانموذج :



الشكل (27): علاقة الاستنزاف الشعوري باخلاقيات القيادة

Source: Zheng et al. , (2015) , *Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations* , The Leadership Quarterly, Vol.26, No.5, pp.736.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح عدم وجود دراسة واحدة اشتملت على ايضاح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الثلاثة مما دفع الباحثة الى السعي نحو تأسيس صورة مفاهيمية حول طبيعة هذه العلاقة تتوافق مع ما عرض في منهجية الدراسة ضمن المشكلة والتساؤلات , الاهمية , الاهداف , المخطط الفرضي ، و الفرضيات .

ان رفاهية الإنسان مهمة و ينبغي ان تكون من أولويات الإدارة اذ إن دور قطاع التعليم بشكل عام هو إعداد أفراد قادرين على مواصلة الحياة والعمل, ويكون هذا الأعداد عن طريق إمدادهم بالعلم والمعرفة وبناء الشخصية الإنسانية, ولأن أساس العمل فيها العنصر البشري المتمثل بالهيئة التدريسية وما ينبغي أن يتوفر لهم من بيئة تنظيمية تناسب المهمة الملقاة على عاتقهم بحيث تتيح لكل منهم أن يتحرك ويبدع وينتج من دون أن يشعر بأنه مراقب, وأن البيئة التنظيمية التي لا تتوفر فيها السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة تعاني من آثار سلوكية وأبعاد سلبية تعرض التدريسيين إلى فقدان قابليتهم على التوافق مع البيئة الموجودين فيها وشعورهم بضعف القدرة على التفاعل والإحباط والصراع النفسي الذي يؤدي بهم الى الإصابة بالاستنزاف الشعوري ، اذ أن السلوك الأخلاقي يرتبط بقدرة القادة على اتخاذ قرارات سليمة في مكان العمل ، وتعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات، فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالعملية التربوية، باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته، فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع ، وعليه فإن اللغة المشتركة التي يستخدمها القادة في مكان العمل ينبغي ان تتضمن مصطلحات مستقيمة مثل الغفران والتعاطف والتواضع والشجاعة والحب، و جعلها مشروعة للموظفين وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين ، بالإضافة الى تسليط الضوء على السلوكيات المستقيمة و اظهارها من خلال الهياكل والأنظمة .

الفصل الثالث

تمهيد

- تخصص هذا الفصل في بيان الجانب التطبيقي للبحث من خلال ثلاثة
- مباحث إذ تناول الأول الأختبار البنائي لمقاييس البحث في حين تناول
- المبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث بينما المبحث الثالث فقد
- تخصص في اختبار فرضيات البحث .

المبحث الأول الاختبار البنائي لمقاييس البحث Structural test To the Measurments Of Research

توطئة ...

ان اختبار جودة اداة المقياس المستخدم في أي دراسة يعد من الشروط الاساسية لنجاحها ، وهذا يشتمل على تحديد بعض الاختبارات الاولية قبل توزيع الاستبانة على العينة وبعد توزيع الاستبانة على العينة، وكما يأتي :

أولاً : قياس الصدق الظاهري و صدق المحتوى :

قبل قيام الباحثة باستخدام المقياس من اجل قياس متغيرات البحث كان لابد من إجراء عدة اختبارات لمعرفة مدى صدق ذلك المقياس للغرض الذي تم تصميمه من اجله ، و أن قياس صدق المقياس يعد من أهم الاختبارات التي يجب إجرائها قبل وضعه موضع التنفيذ (Best,2001:172) . لذلك يعد الصدق من الامور التي يجب التأكد منها عند تصميم مقياس معين لدراسة اي ظاهرة سلوكية , ومن اكثر انواع الصدق شياعاً في اختبار المقاييس السلوكية واقدمها هو اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقياس (Rattray & Jones,2007:238) . فالصدق الظاهري يضمن قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث من خلال الفحص المبدئي لفقرات المقياس وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (Cohen & Swerdlik, 2009:174) . اما صدق المحتوى فيقصد به فحص مضمون او محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المدروس الذي يقبسه (Barton et al. , 2011: 589) . و لغرض التحقق من الصدق الظاهري لمقاييس البحث الحالي فقد تم عرض استمارة الاستبانة بصورتها الاولية¹ على عدد من الخبراء ذوي الحنكة والتخصص في العلوم الادارية و التنظيمية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه واستطلاع آراءهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث وبما يضمن وضوح فقراتها ودقة محتواها من الناحية العملية , وقد استبينت آراء الخبراء حول ثلاث نقاط رئيسية هي :

1. مدى وضوح فقرات الاستبانة .
 2. مدى انتماء فقرات الاستبانة لمتغيرات البحث .
 3. ابداء اي ملاحظات اخرى مفيدة بخصوص تصميم الاستبانة لم تذكر سابقاً .
- و قد تم الاخذ بجميع ملاحظاتهم و آراءهم حول صياغة بعض الفقرات لتظهر بنسخة أكثر احكاما و جلاءً للمستجيبين.

¹ يعرض الملحق (3) الأستبانة بصورتها الأولية قبل التحكيم .

ثانيا : اختبار الصدق البنائي التوكيدي :

للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس جرى الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لتحقيق هذا الغرض دون الاختبار بالتحليل العاملي الاستكشافي كون ان المقاييس المعتمدة كلها مقاييس جاهزة تحقق غرض القياس ومختبرة في بيئات عالمية متنوعة , وبذلك اجرت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً , وقد اعتمد في اجراء التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos V.23) . ولتقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي اوصى الباحثون بالتحقق من معيارين هما: (Schumacker & Lomax, 2010:169)

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) :

وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) وعند تقييم هذه المعلمات يجب الاخذ بنظر الاعتبار جدوى تقديرات المعلمة التي تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40) ,مدى ملائمة الاخطاء المعيارية (S. E) , والدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة التي تعتمد على معنوية النسبة الحرجة (C.R) (Holtzman & Sailesh , 2011 : 13).

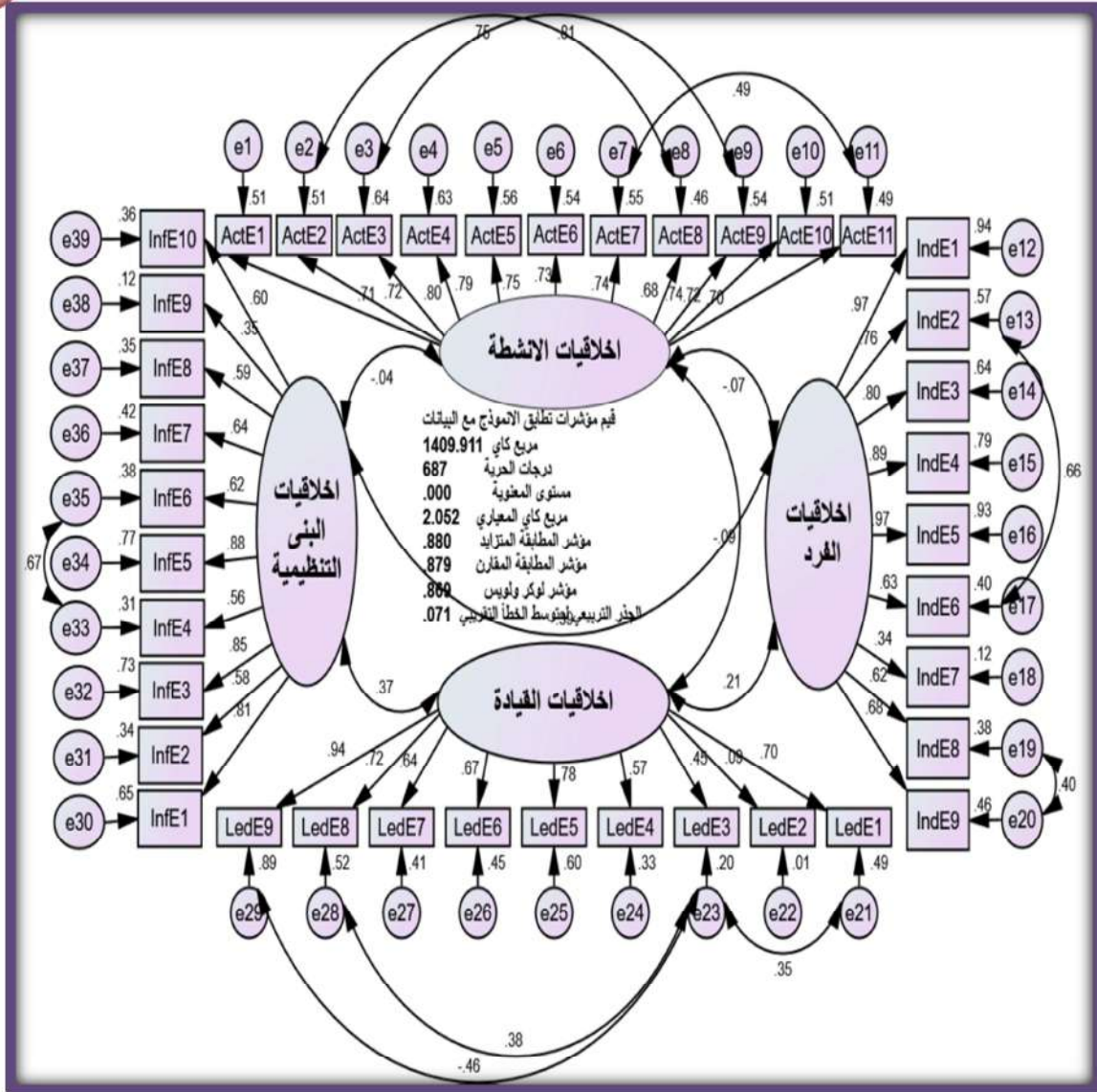
2. مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's)

تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق ودقته.

و تأسيسا على ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الثلاث كالآتي :

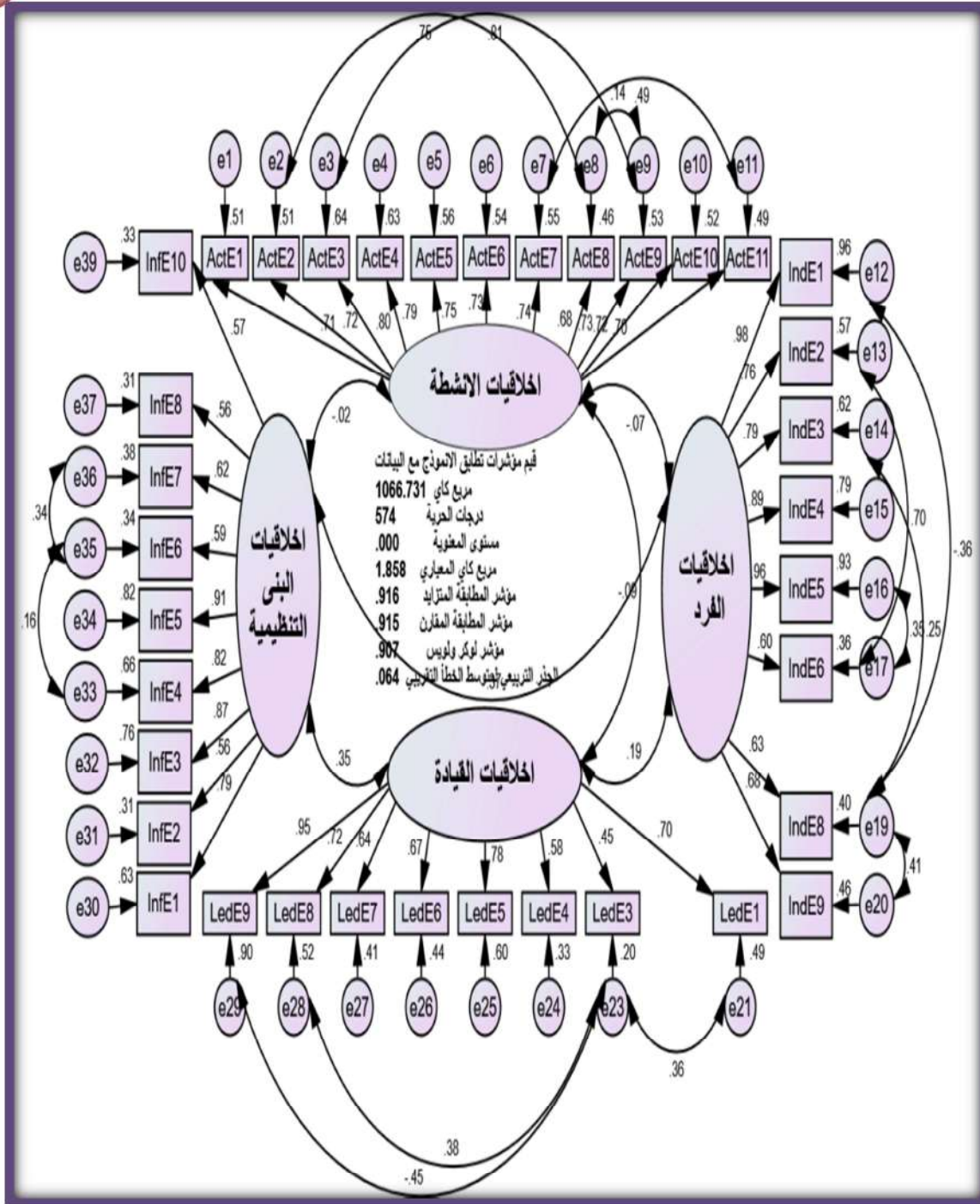
• مقياس أخلاقيات العمل

يتضح من الشكل (28) ان متغير اخلاقيات العمل يقاس بـ(39) فقرة موزعة على (4) ابعاد فرعية بواقع (9) فقرات لكل من أخلاقيات الفرد و أخلاقيات القيادة و (11) فقرة لأخلاقيات الأنشطة و (10) فقرات لأخلاقيات البنى التنظيمية, وعند مراجعة تقديرات المعلمات المعيارية وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها , نجد ان الفقرات (7) من بعد اخلاقيات الفرد ، (2) من بعد اخلاقيات القيادة ، (9) من بعد اخلاقيات البنى التنظيمية قد حازت على وزن انحدار معياري قليل جدا بلغ (0.35, 0.09, 0.34) على التوالي و هو اقل من النسبة المقبولة و البالغة (0.40) .



الشكل (28) : التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أخلاقيات العمل
 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

و كما يتضح من الشكل (28) ان قيم بعض مؤشرات جودة المطابقة كانت دون المستوى المقبول المحدد لها ، وهذا يحتم الاخذ بمؤشرات التعديل المقدمة من البرنامج و بعد اجراء عدة خطوات تعديل تبين عدم تغير قيم مؤشرات جودة المطابقة مع بقاء قيم المسارات الثلاث للفقرات المذكورة سابقا غير دالة و دون (0.40) ، مما اضطر الرجوع الى البرنامج لتعديل الانموذج الهيكلي ليصل الى الصورة التي يتفق بها مع او يجسد المنطق النظري الذي بني عليه ، اذ تم تعديل الانموذج عن طريق حذف المسارات غير الدالة والفقرات الثلاث المتسببة بها ، و بالتالي نجد ان التقديرات المعلمية للفقرات قد تجاوزت نسبة (0.40) كما يتضح من الشكل (29) ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (12) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها .



الشكل (29) : التحليل العائلي التوكيدي لمقاييس أخلاقيات العمل بعد التعديل
 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في الشكل (92) ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير أخلاقيات العمل هو متغير يقاس بـ(36) فقرة موزعة على (4) ابعاد مترابطة.

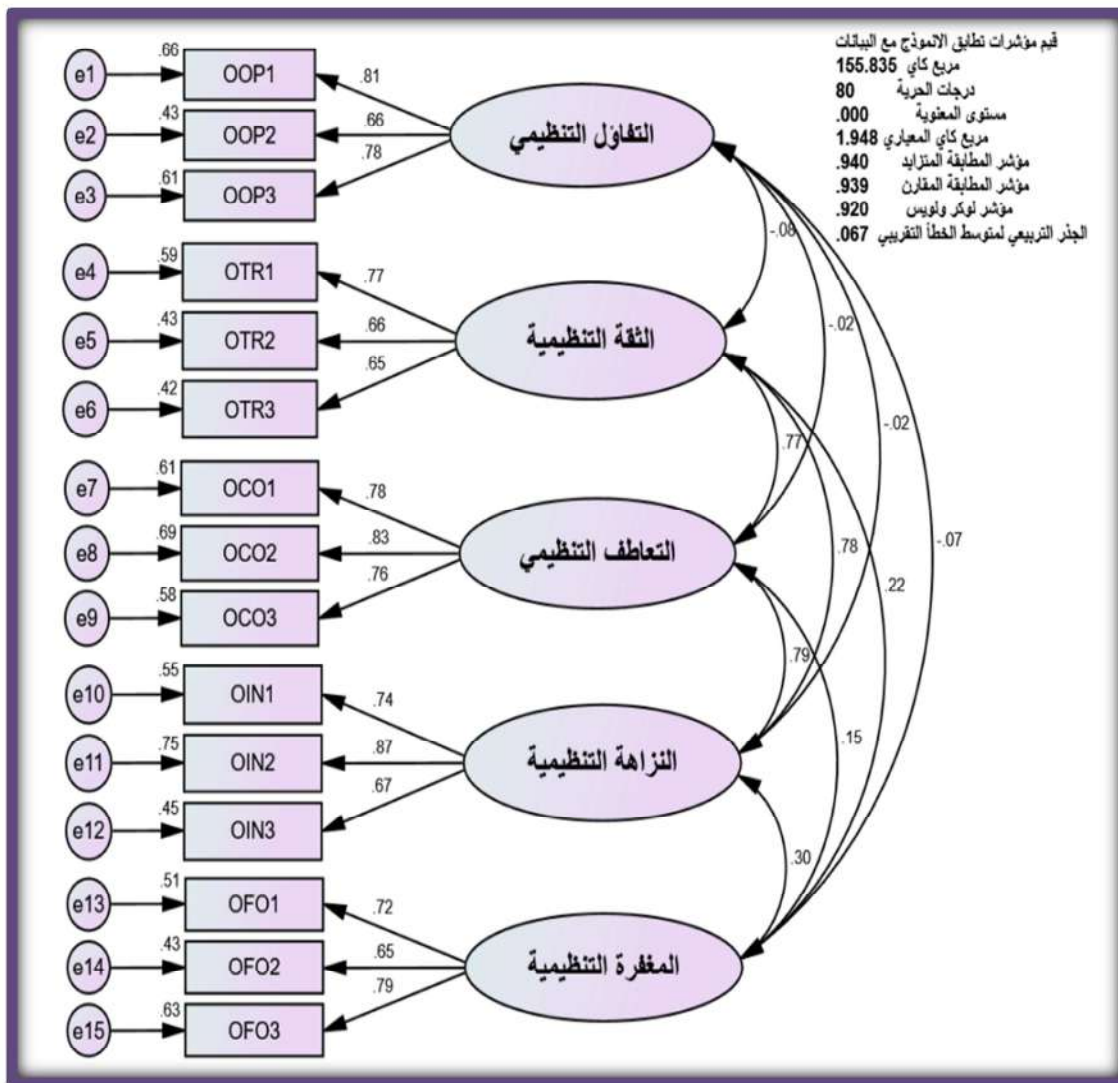
الجدول (12) مسارات و معلمات التحليل العاملي التوكيدي لأخلاقيات العمل

| Items | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------------|----------|------|--------|-----|
| ActE1 <--- ActE | 1.000 | | | |
| ActE2 <--- ActE | 1.008 | .102 | 9.894 | *** |
| ActE3 <--- ActE | 1.231 | .112 | 11.043 | *** |
| ActE4 <--- ActE | 1.081 | .099 | 10.943 | *** |
| ActE5 <--- ActE | 1.200 | .116 | 10.313 | *** |
| ActE6 <--- ActE | 1.025 | .101 | 10.117 | *** |
| ActE7 <--- ActE | 1.022 | .099 | 10.275 | *** |
| ActE8 <--- ActE | .956 | .102 | 9.397 | *** |
| ActE9 <--- ActE | 1.112 | .110 | 10.060 | *** |
| ActE10 <--- ActE | .994 | .100 | 9.929 | *** |
| ActE11 <--- ActE | 1.016 | .105 | 9.642 | *** |
| IndE1 <--- IndE | 1.000 | | | |
| IndE2 <--- IndE | .737 | .046 | 15.964 | *** |
| IndE3 <--- IndE | .728 | .041 | 17.564 | *** |
| IndE4 <--- IndE | .899 | .035 | 25.647 | *** |
| IndE5 <--- IndE | .996 | .026 | 38.438 | *** |
| IndE6 <--- IndE | .581 | .056 | 10.460 | *** |
| IndE8 <--- IndE | .653 | .061 | 10.664 | *** |
| IndE9 <--- IndE | .801 | .062 | 12.950 | *** |
| LedE1 <--- LedE | 1.238 | .140 | 8.822 | *** |
| LedE3 <--- LedE | .755 | .134 | 5.648 | *** |
| LedE4 <--- LedE | 1.064 | .142 | 7.512 | *** |
| LedE5 <--- LedE | 1.363 | .142 | 9.606 | *** |
| LedE6 <--- LedE | 1.241 | .146 | 8.499 | *** |
| LedE7 <--- LedE | 1.000 | | | |
| LedE8 <--- LedE | 1.245 | .138 | 9.012 | *** |
| LedE9 <--- LedE | 1.676 | .154 | 10.902 | *** |
| InfE1 <--- InfE | .832 | .063 | 13.206 | *** |
| InfE2 <--- InfE | .590 | .070 | 8.377 | *** |
| InfE3 <--- InfE | .996 | .066 | 15.058 | *** |
| InfE4 <--- InfE | 1.000 | | | |
| InfE5 <--- InfE | 1.140 | .071 | 15.975 | *** |
| InfE6 <--- InfE | .779 | .081 | 9.594 | *** |
| InfE7 <--- InfE | .822 | .087 | 9.487 | *** |
| InfE8 <--- InfE | .667 | .079 | 8.476 | *** |
| InfE10 <--- InfE | .622 | .072 | 8.676 | *** |

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

• مقياس الاستقامة التنظيمية

يتضح من الشكل (30) ان متغير الاستقامة التنظيمية يقاس بـ(5) ابعاد فرعية لكل بُعد (3) فقرات , وعند مراجعة تقديرات المعلمات المعيارية نجدها قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها , وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (13) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في الشكل (30) ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها, وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير الاستقامة التنظيمية هو متغير يقاس بـ(15) فقرة موزعة على (5) ابعاد مترابطة .



الشكل (30) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستقامة التنظيمية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

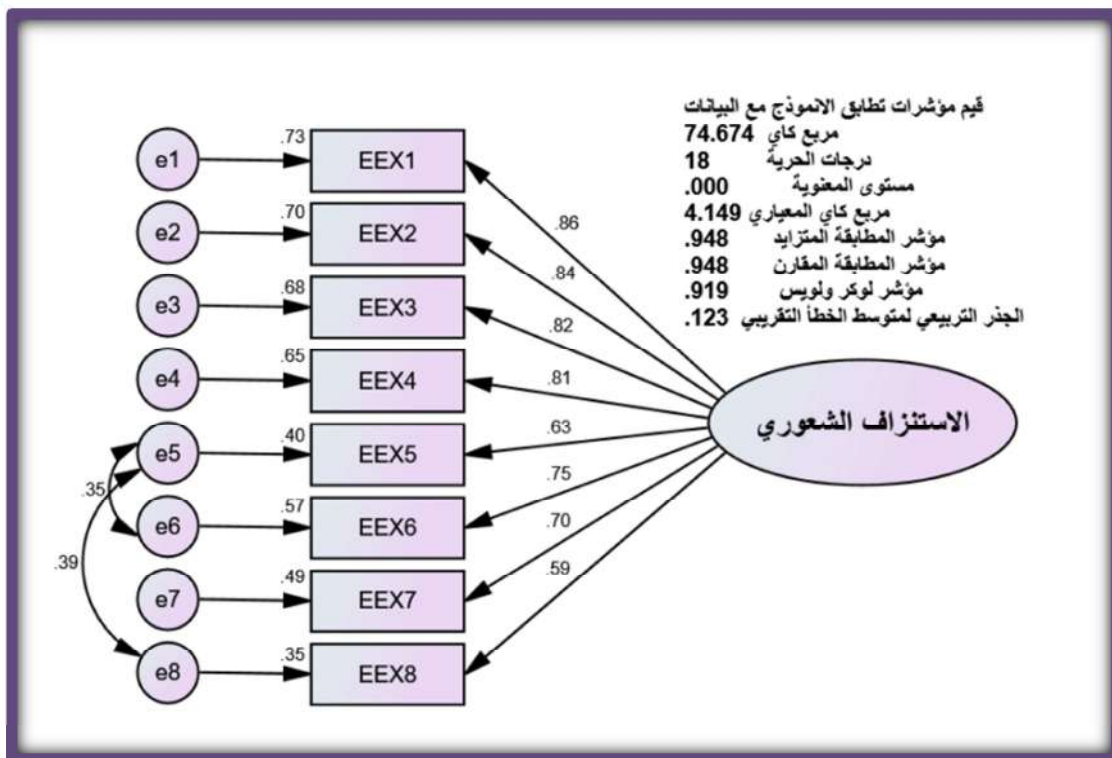
الجدول (13) مسارات و معلمات التحليل العاملي التوكيدي للاستقامة التنظيمية

| Items | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|---------------|----------|------|--------|-----|
| OOP3 <--- OOP | 1.000 | | | |
| OOP2 <--- OOP | .739 | .088 | 8.440 | *** |
| OOP1 <--- OOP | 1.008 | .113 | 8.914 | *** |
| OTR3 <--- OTR | 1.000 | | | |
| OTR2 <--- OTR | .834 | .110 | 7.600 | *** |
| OTR1 <--- OTR | 1.005 | .119 | 8.421 | *** |
| OCO3 <--- OCO | 1.000 | | | |
| OCO2 <--- OCO | 1.168 | .101 | 11.520 | *** |
| OCO1 <--- OCO | 1.002 | .092 | 10.926 | *** |
| OIN3 <--- OIN | 1.000 | | | |
| OIN2 <--- OIN | 1.504 | .148 | 10.167 | *** |
| OIN1 <--- OIN | 1.206 | .131 | 9.199 | *** |
| OFO3 <--- OFO | 1.000 | | | |
| OFO2 <--- OFO | .723 | .095 | 7.606 | *** |
| OFO1 <--- OFO | .849 | .108 | 7.846 | *** |

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

● مقياس الاستنزاف الشعوري

يتضح من الشكل (31) ان متغير الاستنزاف الشعوري هو متغير احادي البعد مقياس ب(8) فقرات , وقد تجاوزت تقديرات المعلمة المعيارية نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير بفقراته , وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (14) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في (31) ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها, وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير الاستنزاف الشعوري هو متغير احادي البعد يقاس ب(8) فقرات .



الشكل (31) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستنزاف الشعوري

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)

الجدول (14) : مسارات و معاملات التحليل العاملي التوكيدي للاستنزاف الشعوري

| | Items | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|----------|----------|------|-------|-----|
| EEX8 | <--- EEX | 1.000 | | | |
| EEX7 | <--- EEX | 1.147 | .141 | 8.129 | *** |
| EEX6 | <--- EEX | 1.201 | .141 | 8.545 | *** |
| EEX5 | <--- EEX | .999 | .104 | 9.651 | *** |
| EEX4 | <--- EEX | 1.461 | .164 | 8.937 | *** |
| EEX3 | <--- EEX | 1.493 | .165 | 9.035 | *** |
| EEX2 | <--- EEX | 1.380 | .151 | 9.145 | *** |
| EEX1 | <--- EEX | 1.566 | .169 | 9.262 | *** |

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

ثالثا : ثبات اداة قياس البحث :

يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة (Field, 2009: 67). ويرى (Hinton et al., 2004:117) الثبات بأنه قدرة الاختبار على القياس المستمر للموضوع أو المقياس قيد الدراسة في أوقات مختلفة. ويعرف الثبات احصائياً بأنه نسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي أو مربع معامل الارتباط بين القيم الحقيقية والقيم الظاهرية، ويساعد الثبات في الحصول على مؤشر احصائي نحكم من خلاله على دقة المقياس ويسمى هذا المؤشر بمعامل الثبات (Tavakol & Dennick, 2011: 54). والثبات البنائي (Construct Reliability)

لمقاييس البحث الحالي تم التحقق منه باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) الذي يعتمد على الاتساق الداخلي بين الفقرات كما موضح في الجدول (15) . وتكون قيمة معامل الفا كرونباخ مقبولة احصائياً على مستوى الدراسات السلوكية اذا تجاوزت نسبة (0.70) (Tavakol & Dennick, 2011: 54) .

الجدول (15) : قيم معاملات الثبات لمتغيرات البحث

| ت | المتغيرات الرئيسية | Cronbach's Alpha للمتغير | الأبعاد | Cronbach's Alpha للأبعاد |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | أخلاقيات العمل WE | 0.827 | اخلاقيات الانشطة | 0.781 |
| | | | اخلاقيات الفرد | 0.799 |
| | | | اخلاقيات القيادة | 0.755 |
| | | | اخلاقيات البنى التنظيمية | 0.840 |
| 2 | الاستقامة التنظيمية OV | 0.866 | التفاوض التنظيمي | 0.893 |
| | | | الثقة التنظيمية | 0.725 |
| | | | التعاطف التنظيمي | 0.833 |
| | | | النزاهة التنظيمية | 0.763 |
| | | | المغفرة التنظيمية | 0.757 |
| 3 | الاستنزاف الشعوري EE | 0.922 | احادي البعد | 0.922 |

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

و في اطار النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يتضح ان معاملات الفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.725 - 0.922) , وجميع هذه المعاملات قد فاقت النسبة المقبولة (0.70) مما يؤكد توفر ثبات عالي لمقاييس البحث ومدى دقتها وقدرتها في قياس متغيراتها بوضوح وتحقيق الغرض الذي اعدت من اجله فضلاً عن تمتع فقرات المقاييس بجدوى الغرض القياسي الذي يتمثل بقدرة الفقرات على قياس متغير واحد بوضوح دون تعقيد او تداخل مع قياس متغيرات اخرى.

رابعا : اتساق فقرات المقياس :

للتأكد من مدى وجود الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس والابعاد التي تنتمي اليها استهدف البحث استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) لتحقيق هذا الغرض كونه احد الادوات التي تقيس العلاقة بين متغيرين او اكثر في حالة المقاييس الرتبية وهو اكثر استخداما في الحياة العملية من الادوات الاخرى التي تحقق نفس الغرض فضلاً عن ملائمته لتعدد متغيرات البحث وحجم عينته الكبير , والجدول (16) يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المقياس وابعاده التي تنتمي اليها هذه الفقرات.

و يتضح من الجدول (16) وجود علاقات ارتباط قوية بين فقرات المقياس والابعاد المنطوية تحت لوائها , اذ تراوحت نسب معاملات الارتباط بين (0.594 – 0.901) وجميع هذه النسب هي نسب معنوية عند مستوى (0.01) , مما يؤكد تمثيل هذه الفقرات للأبعاد الفرعية ومدى الثبات والدقة بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي اليه وبذلك قد تحققنا وباطمئنان عالي من وجود الاتساق الداخلي بين فقرات وابعاد المقاييس الثلاث والثبات العالي الذي تتمتع به هذه الفقرات في قياس الابعاد التي تمثلها.

الجدول (16) : معاملات الارتباط بين فقرات المقياس وابعاده

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط Spearman's rho | الفقرات | المتغيرات | |
|--|----------------------------------|--------------------|------------------|----------------|
| | | | الفرعية | الرئيسية |
| 0.01 | .708** | ActE ₁ | اخلاقيات الانشطة | اخلاقيات العمل |
| 0.01 | .756** | ActE ₂ | | |
| 0.01 | .810** | ActE ₃ | | |
| 0.01 | .783** | ActE ₄ | | |
| 0.01 | .734** | ActE ₅ | | |
| 0.01 | .735** | ActE ₆ | | |
| 0.01 | .756** | ActE ₇ | | |
| 0.01 | .734** | ActE ₈ | | |
| 0.01 | .749** | ActE ₉ | | |
| 0.01 | .763** | ActE ₁₀ | | |
| 0.01 | .754** | ActE ₁₁ | | |
| 0.01 | .878** | IndE ₁ | اخلاقيات الفرد | |
| 0.01 | .838** | IndE ₂ | | |
| 0.01 | .830** | IndE ₃ | | |
| 0.01 | .819** | IndE ₄ | | |
| 0.01 | .901** | IndE ₅ | | |
| 0.01 | .786** | IndE ₆ | | |
| خُذت خلال اجراءات التحليل العاملي التوكيدي | | IndE ₇ | | |
| 0.01 | .761** | IndE ₈ | | |
| 0.01 | .770** | IndE ₉ | | |

| | | | | |
|---|--------|--------------------|--------------------------|--|
| 0.01 | .760** | LedE ₁ | اخلاقيات القيادة | |
| حُدِّثت خلال اجراءات التحليل العاملي التوكيدي | | LedE ₂ | | |
| 0.01 | .625** | LedE ₃ | | |
| 0.01 | .594** | LedE ₄ | | |
| 0.01 | .758** | LedE ₅ | | |
| 0.01 | .718** | LedE ₆ | | |
| 0.01 | .647** | LedE ₇ | | |
| 0.01 | .790** | LedE ₈ | | |
| 0.01 | .851** | LedE ₉ | | |
| 0.01 | .801** | InfE ₁ | اخلاقيات البنى التنظيمية | |
| 0.01 | .657** | InfE ₂ | | |
| 0.01 | .834** | InfE ₃ | | |
| 0.01 | .803** | InfE ₄ | | |
| 0.01 | .840** | InfE ₅ | | |
| 0.01 | .711** | InfE ₆ | | |
| 0.01 | .713** | InfE ₇ | | |
| 0.01 | .669** | InfE ₈ | | |
| حُدِّثت خلال اجراءات التحليل العاملي التوكيدي | | InfE ₉ | | |
| 0.01 | .662** | InfE ₁₀ | | |
| 0.01 | .857** | OOp ₁ | التغاول التنظيمي | |
| 0.01 | .714** | OOp ₂ | | |
| 0.01 | .851** | OOp ₃ | | |
| 0.01 | .824** | OTr ₁ | الثقة التنظيمية | |
| 0.01 | .804** | OTr ₂ | | |
| 0.01 | .778** | OTr ₃ | | |
| 0.01 | .842** | OCo ₁ | التعاطف التنظيمي | |
| 0.01 | .855** | OCo ₂ | | |
| 0.01 | .860** | OCo ₃ | | |
| 0.01 | .840** | OIn ₁ | | |

| | | | | |
|------|--------|------------------|-------------------|--|
| 0.01 | .894** | OIn ₂ | النزاهة التنظيمية | |
| 0.01 | .753** | OIn ₃ | | |
| 0.01 | .753** | OFo ₁ | المغفرة التنظيمية | |
| 0.01 | .783** | OFo ₂ | | |
| 0.01 | .841** | OFo ₃ | | |
| 0.01 | .818** | EEx ₁ | الاستنزاف الشعوري | |
| 0.01 | .844** | EEx ₂ | | |
| 0.01 | .790** | EEx ₃ | | |
| 0.01 | .836** | EEx ₄ | | |
| 0.01 | .762** | EEx ₅ | | |
| 0.01 | .806** | EEx ₆ | | |
| 0.01 | .768** | EEx ₇ | | |
| 0.01 | .761** | EEx ₈ | | |

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

المبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث Description And Diagnosis Of Research Variables

توطئة ...

يركز المبحث الحالي على العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل هذه النتائج وتفسيرها، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة جوانب اساسية ، الاول يتعرض الى المتغير المعدل الاستقامة التنظيمية ، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل أخلاقيات العمل، واهتم الجانب الثالث بالاستنزاف الشعوري والذي يمثل المتغير المعتمد ، وتضمنت كافة الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية و معاملات الأختلاف والاهمية النسبية¹ .

و وفقا لـ (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573 ؛ Dewberry, 2004: 15) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لخمس فئات هي :

| | |
|-------------|--------------|
| 1 — 1.80 | : منخفض جداً |
| 1.81 — 2.60 | : منخفض |
| 2.61 — 3.40 | : معتدل |
| 3.41 — 4.20 | : مرتفع |
| 4.21 — 5.0 | : مرتفع جداً |

أولاً : وصف و تشخيص أخلاقيات العمل :

و يتألف من أربعة ابعاد و كالاتي :

1. أخلاقيات الأنشطة :

تم في هذا البعد طرح احدى عشر فقرة على المستجيبين ($ACTE_{10}$ - $ACTE_1$) ، و يُظهر الجدول (17) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بعد اخلاقيات الأنشطة ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة ($ACTE_{10}$) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (93.33) و بمتوسط حسابي قدره (4.47) وانحراف معياري (0.77) و معامل اختلاف قدره (17.28) و بلغت اهميتها النسبية (89.42) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً"، في حين حصلت الفقرة ($ACTE_{11}$) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.89) وبانحراف معياري بلغ (1.41) و معامل اختلاف قدره (48.93) و اهمية نسبية (57.90) وضمن مستوى اجابة "معتدل" .

¹ تستخرج وفقاً للمعادلة الآتية (الوسط الحسابي ÷ درجة المقياس * 100)

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (77.66) وان المتوسط الحسابي العام لبعده اخلاقيات الانشطة بلغ (4.01) وبانحراف معياري عام بلغ (0.93) و معامل اختلاف قدره (23.25) و اهمية نسبية (80.26) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " مرتفع " ، و هذا يدل على ان ادارات المدارس المبحوثة في الغالب تنتهج استخدام أنشطة اخلاقية تسهم في تشكيل القيم والسلوك الاخلاقي في مكان العمل و كذلك تساعد اعضاء الهيئة التدريسية على التعامل مع المعضلات الأخلاقية مما يوفر اطار لعمليات يومية تقوم على اخلاقيات العمل .

الجدول (17) : الاحصاءات الوصفية لبعده أخلاقيات الأنشطة

| الفقرات | نسبة الاتفاق % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات | مستوى الاجابة |
|--------------------|----------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| ACTE ₁ | 90.95 | 4.34 | 0.61 | 14.19 | 86.85 | 3 | مرتفع جدا |
| ACTE ₂ | 73.33 | 3.95 | 0.74 | 18.78 | 79.04 | 9 | مرتفع |
| ACTE ₃ | 82.85 | 4.01 | 0.64 | 16.16 | 80.28 | 8 | مرتفع |
| ACTE ₄ | 81.90 | 4.09 | 0.80 | 19.64 | 81.90 | 5 | مرتفع |
| ACTE ₅ | 63.80 | 3.69 | 0.97 | 26.45 | 73.90 | 10 | مرتفع |
| ACTE ₆ | 81.42 | 4.06 | 0.75 | 18.642 | 81.33 | 6 | مرتفع |
| ACTE ₇ | 76.66 | 4.04 | 0.73 | 18.19 | 80.95 | 7 | مرتفع |
| ACTE ₈ | 82.38 | 4.13 | 0.85 | 20.59 | 82.66 | 4 | مرتفع |
| ACTE ₉ | 90.47 | 4.43 | 0.71 | 16.08 | 88.66 | 2 | مرتفع جدا |
| ACTE ₁₀ | 93.33 | 4.47 | 0.77 | 17.28 | 89.42 | 1 | مرتفع جدا |
| ACTE ₁₁ | 37.14 | 2.89 | 1.41 | 48.93 | 57.90 | 11 | معتدل |
| المعدل | 77.66 | 4.01 | 0.93 | 23.25 | 80.26 | | مرتفع |

المصدر : اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (Microsoft Excell ,SPSS V.25) n=210

2. أخلاقيات الفرد :

تم في هذا البعد طرح تسع فقرات على المستجيبين (INDE₁- INDE₉) وقد تم حذف الفقرة (INDE₇) خلال اجراءات التحليل العملي التوكيدي ، و يُظهر الجدول (18) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بعد اخلاقيات الفرد ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (INDE₄) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (93.80) و بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري (0.63) و معامل اختلاف قدره (14.66) وبلغت اهميتها النسبية (86.85) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا"، في حين حصلت الفقرة (INDE₉) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (0.96) و معامل اختلاف قدره (26.79) و اهمية نسبية (71.71) و هذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" .

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (83.39) و ان المتوسط الحسابي العام لبعده اخلاقيات الفرد بلغ (4.10) وبانحراف معياري عام بلغ (0.75) و معامل اختلاف قدره (18.41) و اهمية نسبية (82.11) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " مرتفع "، و هذا يدل على ان المدارس المبحوثة يتبع افرادها معايير العدالة و الثقة و النزاهة في تعاملاتهم و اداءهم لأعمالهم بالشكل الصحيح الذي يظفي الصبغة الأخلاقية على تعاملهم مع الآخرين.

الجدول (18) : الاحصاءات الوصفية لبعده أخلاقيات الفرد

| الفقرات | نسبة الاتفاق % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات | مستوى الاجابة |
|-------------------|--|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| INDE ₁ | 81.90 | 4.15 | 0.75 | 18.26 | 83.04 | 5 | مرتفع |
| INDE ₂ | 80.47 | 4.04 | 0.73 | 18.15 | 80.85 | 6 | مرتفع |
| INDE ₃ | 90.47 | 4.22 | 0.68 | 16.10 | 84.57 | 4 | مرتفع جدا |
| INDE ₄ | 93.80 | 4.34 | 0.63 | 14.66 | 86.85 | 1 | مرتفع جدا |
| INDE ₅ | 91.90 | 4.29 | 0.57 | 13.36 | 85.80 | 2 | مرتفع جدا |
| INDE ₆ | 89.521 | 4.27 | 0.64 | 15.08 | 85.42 | 3 | مرتفع جدا |
| INDE ₇ | تم حذف هذه الفقرة خلال اجراءات التحليل العملي التوكيدي | | | | | | |
| INDE ₈ | 79.04 | 3.93 | 0.72 | 18.54 | 78.66 | 7 | مرتفع |
| INDE ₉ | 60 | 3.58 | 0.96 | 26.79 | 71.71 | 8 | مرتفع |
| المعدل | 83.39 | 4.10 | 0.75 | 18.41 | 82.11 | | مرتفع |

n=210

المصدر: اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25, Microsoft Excell)

3. أخلاقيات القيادة :

تم في هذا البعد طرح تسع فقرات على المستجيبين (LEDE₁- LEDE₉) وقد تم حذف سؤال (LEDE₂) خلال اجراءات التحليل العملي التوكيدي ، و يُظهر الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بعده اخلاقيات القيادة ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (LEDE₁) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (89.04) و بمتوسط حسابي قدره (4.27) وبانحراف معياري (0.61) و معامل اختلاف (14.30) و اهمية نسبية (85.52) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا"، في حين حصلت الفقرة (LEDE₇) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.92) وبانحراف معياري بلغ (0.78) و معامل اختلاف قدره (20) و اهمية نسبية (78.47) و هذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" .

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (83.51) وان المتوسط الحسابي العام لبعده اخلاقيات القيادة بلغ (4.06) وبانحراف معياري عام بلغ (0.77) و معامل اختلاف قدره

(19.15) و اهمية نسبية (81.23) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " مرتفع " ، و هذا يدل على ان القيادات في المدارس المبحوثة يشجعون على القيم الايجابية في مكان العمل ويهتمون باظهار السلوك الاخلاقي و تثبيته من خلال التفاعل مع الاخرين مهنيا و شخصيا وحث المرؤوسين على فعل الشئ ذاته، وهذا ما تؤكد اجابات عينة البحث

الجدول (19) : الاحصاءات الوصفية لبعء أخلاقيات القيادة

| الفقرات | نسبة الاتفاق % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات | مستوى الاجابة |
|-------------------|---|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| LEDE ₁ | 89.04 | 4.27 | 0.61 | 14.30 | 85.52 | 1 | مرتفع جدا |
| LEDE ₂ | تم حذف هذه الفقرة خلال اجراءات التحليل العاملي التوكيدي | | | | | | |
| LEDE ₃ | 84.28 | 4.06 | 0.77 | 19.15 | 81.23 | 7 | مرتفع |
| LEDE ₄ | 83.33 | 4.18 | 0.72 | 17.31 | 83.61 | 4 | مرتفع |
| LEDE ₅ | 81.90 | 4.25 | 0.80 | 18.88 | 85.04 | 3 | مرتفع جدا |
| LEDE ₆ | 84.28 | 4.26 | 0.70 | 16.52 | 85.23 | 2 | مرتفع جدا |
| LEDE ₇ | 88.57 | 3.92 | 0.78 | 20.00 | 78.47 | 8 | مرتفع |
| LEDE ₈ | 75.71 | 4.07 | 0.80 | 19.74 | 81.42 | 6 | مرتفع |
| LEDE ₉ | 80.95 | 4.13 | 0.76 | 18.56 | 82.73 | 5 | مرتفع |
| المعدل | 83.51 | 4.06 | 0.77 | 19.15 | 81.23 | | مرتفع |

المصدر : اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25, Microsoft Excell) n=210

4. أخلاقيات البنى التنظيمية:

تم في هذا البعد طرح عشرة فقرات على المستجيبين (INFE₁- INFE₁₀) وقد تم حذف سؤال (INFE₉) خلال اجراءات التحليل العاملي التوكيدي ، و يُظهر الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بعد اخلاقيات البنى التنظيمية، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (INFE₄) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (93.80) و بمتوسط حسابي قدره (4.41) وانحراف معياري (0.62) و معامل اختلاف (14.09) و بلغت اهميتها النسبية (88.28) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا"، في حين حصلت الفقرة (INFE₅) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.93) و معامل اختلاف قدره (24.27) و اهمية نسبية (77.42) و هذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (82.11) وان المتوسط الحسابي العام لبعء اخلاقيات البنى التنظيمية بلغ (4.11) وبانحراف معياري عام بلغ (0.75) و معامل اختلاف

قدره (18.26) و اهمية نسبية (82.37) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " مرتفع " ، و هذا يدل على ان المدارس المبحوثة تلتزم بالسياسات والتطبيقات الموضحة في المدونات الأخلاقية او مدونات السلوك والتي تستطيع من خلالها إيجاد بيئة عمل أخلاقية.

الجدول (20) : الاحصاءات الوصفية لبعء أخلاقيات البنى التنظيمية

| الفقرات | نسبة الاتفاق % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات | مستوى الاجابة |
|---|----------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| InfE ₁ | 89.52 | 4.21 | 0.63 | 15.11 | 84.28 | 3 | مرتفع جدا |
| InfE ₂ | 80.47 | 4.06 | 0.64 | 15.91 | 81.23 | 7 | مرتفع |
| InfE ₃ | 80 | 4.07 | 0.69 | 17.10 | 81.42 | 6 | مرتفع |
| InfE ₄ | 93.80 | 4.41 | 0.62 | 14.09 | 88.28 | 1 | مرتفع جدا |
| InfE ₅ | 71.42 | 3.87 | 0.93 | 24.27 | 77.42 | 9 | مرتفع |
| InfE ₆ | 81.90 | 4.08 | 0.80 | 19.71 | 81.71 | 5 | مرتفع |
| InfE ₇ | 69.04 | 3.9 | 0.81 | 20.81 | 78 | 8 | مرتفع |
| InfE ₈ | 82.85 | 4.18 | 0.74 | 17.86 | 83.61 | 4 | مرتفع |
| تم حذف هذه الفقرة خلال اجراءات التحليل العاملي التوكيدي | | | | | | | InfE ₉ |
| مرتفع جدا | 90 | 4.26 | 0.66 | 15.52 | 85.33 | 2 | مرتفع جدا |
| المعدل | 82.11 | 4.11 | 0.75 | 18.26 | 82.37 | | مرتفع |

المصدر: اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (Microsoft Excell ,SPSS V.25) n=210

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير أخلاقيات العمل وما نجم عنها من اجابات عينة البحث يمكن القول بأن الفقرة (ACTE₁₀) ضمن فقرات بعد أخلاقيات الانشطة قد حققت اعلى اهمية نسبية ميدانية على مستوى المدارس عينة البحث بين جميع فقرات أبعاد هذا المتغير في حين ان الفقرة (ACTE₁₁) ضمن فقرات البعد ذاته قد حققت ادنى اهمية نسبية ميدانية على مستوى المدارس عينة البحث بين جميع الفقرات ، و يوضح الجدول (21) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير اخلاقيات العمل ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام ادارات المدارس المبحوثة بهذه الأبعاد , اذ جاء ترتيبها كما يلي (اخلاقيات البنى التنظيمية ، اخلاقيات الفرد ، اخلاقيات القيادة ، اخلاقيات الانشطة) على التوالي ، اما بالنسبة لمتغير اخلاقيات العمل الرئيسي فقد حقق نسبة اتفاق لإجابات أفراد العينة المبحوثة قدرها (81.67) بمتوسط حسابي قدره (4.09) وقيمة الانحراف المعياري له (0.97) الذي اشر تناسق اجابات عينة البحث بشكل واضح ، و معامل اختلاف قدره (23.84) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (81.87) في حين حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى جيد الى حد ما من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات أخلاقيات العمل ميدانيا ، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان المدارس

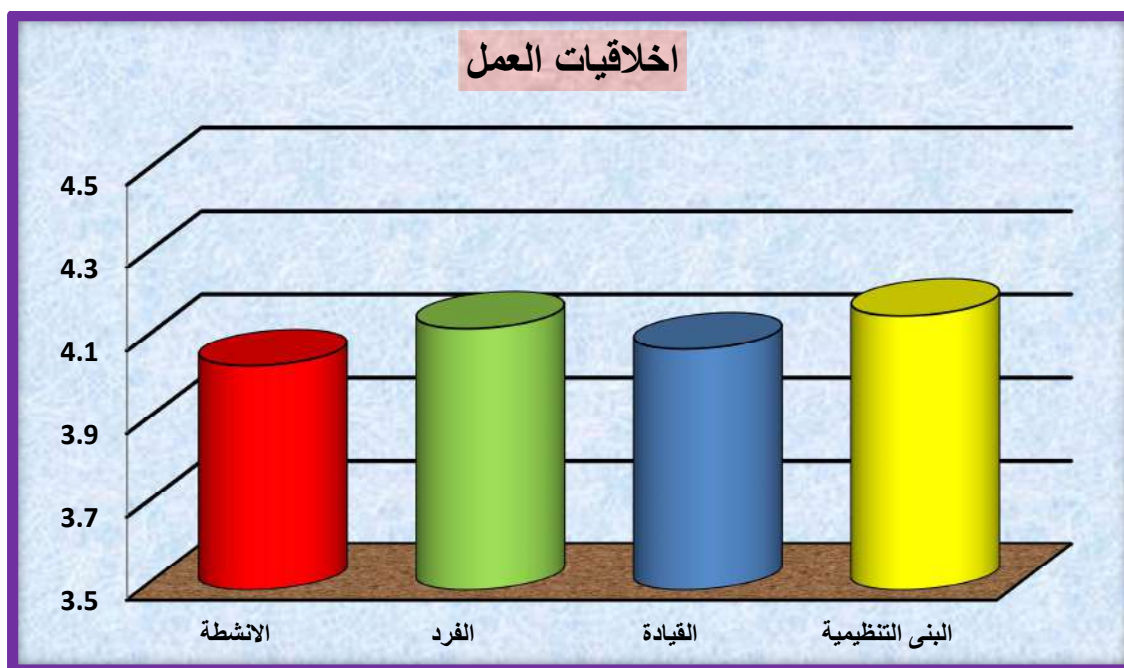
عينة البحث بحاجة الى مزيد من الاهتمام بهذا المتغير للوصول الى خلق بيئة عمل اخلاقية داخل المدارس عن طريق نشر المبادئ و السلوكيات الاخلاقية في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي والتأكد من فهمها بشكل كامل و تطبيقها من قبل القيادات و الموظفين على كل المستويات من خلال تثبيتها في جميع الانشطة و المهام للمدارس المبحوثة .

الجدول (21) : الاحصاءات الوصفية لمتغير أخلاقيات العمل و ترتيب ابعاده

| الأبعاد | نسبة الاتفاق % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | الاهمية الترتيبية | مستوى الاجابة |
|--------------------------|----------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| أخلاقيات الأنشطة | 77.66 | 4.01 | 0.93 | 23.25 | 80.26 | الرابع | مرتفع |
| أخلاقيات الفرد | 83.39 | 4.10 | 0.75 | 18.41 | 82.11 | الثاني | مرتفع |
| أخلاقيات القيادة | 83.51 | 4.06 | 0.77 | 19.15 | 81.23 | الثالث | مرتفع |
| اخلاقيات البنى التنظيمية | 82.11 | 4.11 | 0.75 | 18.26 | 82.37 | الاول | مرتفع |
| أخلاقيات العمل | 81.67 | 4.09 | 0.97 | 23.84 | 81.87 | | مرتفع |

المصدر : اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25, Microsoft Excell) n=210

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لأخلاقيات العمل بيانياً على مستوى المدارس عينة البحث ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاوساط الحسابية المتحققة والشكل (33) يوضح ذلك :



الشكل (32) : التمثيل البياني لأبعاد أخلاقيات العمل

المصدر : اعداد الباحثة

ثانيا : وصف و تشخيص الاستقامة التنظيمية:

و يتألف من خمسة أبعاد رئيسة :

1. التفاوض التنظيمي :

تم في هذا البعد طرح ثلاث فقرات على المستجيبين ($OOP_1 - OOP_3$) ، يُظهر الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بُعد التفاوض التنظيمي ، اذ يُلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (OOP_1) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (91.90) و بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري (0.77) و معامل اختلاف (18.07) و بلغت اهميتها النسبية (85.90) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً"، في حين حصلت الفقرة (OOP_2) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.2) وبانحراف معياري بلغ (0.92) و معامل اختلاف قدره (22.05) و اهمية نسبية (84) و هذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" .

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (88.73) و كان المتوسط الحسابي العام لبعد التفاوض التنظيمي قد بلغ (4.23) وبانحراف معياري عام بلغ (0.87) و معامل اختلاف قدره (20.65) و اهمية نسبية (84.69) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع جداً" ، و هذا يؤكد الشعور العميق لعينة البحث بالهدف الذي يؤدي الى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملين النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات.

الجدول (22) : الاحصاءات الوصفية لبعد التفاوض التنظيمي

| مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | نسبة الاتفاق % | الفقرات |
|---------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|---------|
| مرتفع جداً | 1 | 85.90 | 18.07 | 0.77 | 4.29 | 91.90 | OOP_1 |
| مرتفع | 3 | 84 | 22.05 | 0.92 | 4.2 | 90 | OOP_2 |
| مرتفع جداً | 2 | 84.19 | 21.62 | 0.91 | 4.21 | 84.29 | OOP_3 |
| مرتفع جداً | | 84.69 | 20.65 | 0.87 | 4.23 | 88.73 | المعدل |

n=210

المصدر: اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25, Microsoft Excell)

2. الثقة التنظيمية :

تم في هذا البعد طرح ثلاث فقرات على المستجيبين ($OTR_1 - OTR_3$) ، يُظهر الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بُعد الثقة التنظيمية ، اذ يُلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (OTR_2) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (85.71) و بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري (0.75) و معامل اختلاف (18.33) و بلغت اهميتها النسبية (82.38) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة

"مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (OTR_1) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.77) و معامل اختلاف قدره (20.13) و اهمية نسبية (77.14) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" .

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (76.19) وان المتوسط الحسابي العام لبعده الثقة التنظيمية بلغ (3.96) وبانحراف معياري عام بلغ (0.82) و معامل اختلاف قدره (20.83) و اهمية نسبية (79.30) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " مرتفع " ، و هذا يؤكد على ان العينة المبحوثة يحملون معتقدات ايجابية تجاه مدارسهم ترتبط بالممارسات و السلوكيات للقادة و الاعضاء مما يعزز لديهم الايمان و الثقة المتبادلة فيما بينهم من ناحية النية والسلوك.

الجدول (23) : الاحصاءات الوصفية لبعده الثقة التنظيمية

| مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | نسبة الاتفاق % | الفقرات |
|---------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|---------|
| مرتفع | 3 | 77.14 | 20.13 | 0.77 | 3.85 | 70 | OTR_1 |
| مرتفع | 1 | 82.38 | 18.33 | 0.75 | 4.11 | 85.71 | OTR_2 |
| مرتفع | 2 | 78.38 | 23.39 | 0.91 | 3.91 | 72.85 | OTR_3 |
| مرتفع | | 79.30 | 20.83 | 0.82 | 3.96 | 76.19 | المعدل |

المصدر: اعداد الباحثة بأعتداد مخرجات برنامج (Microsoft Excell ,SPSS V.25) n=210

3. التعاطف التنظيمي :

تم في هذا البعد طرح ثلاث فقرات على المستجيبين ($OCO_1 - OCO_3$) ، يُظهر الجدول (24) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بعده التعاطف التنظيمي ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (OCO_2) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (74.28) و بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.85) و معامل اختلاف (21.69) و بلغت اهميتها النسبية (78.66) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (OCO_3) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.79) و معامل اختلاف قدره (20.85) و اهمية نسبية (76.38) و هذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" .

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (71.42) وان المتوسط الحسابي العام لبعده التعاطف التنظيمي بلغ (3.88) وبانحراف معياري عام بلغ (0.85) و معامل اختلاف قدره (21.92) و اهمية نسبية (77.71) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " مرتفع " ، و هذا يؤكد مشاركة عينة البحث الاخرين مشاعرهم اذ يعد اهتمام الموظفين بعضهم ببعض والتعاطف هو أمر شائع بينهم ، مما يولد علاقة اقوى بين زملاء العمل و مستويات اعلى من المشاعر الايجابية المشتركة .

الجدول (24) : الاحصاءات الوصفية لبعء التعاطف التنظيمي

| مستوى الإجابة | ترتيب الفقرات | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | نسبة الاتفاق % | الفقرات |
|---------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|------------------|
| مرتفع | 2 | 78.09 | 23.03 | 0.89 | 3.90 | 71.90 | OCO ₁ |
| مرتفع | 1 | 78.66 | 21.69 | 0.85 | 3.93 | 74.28 | OCO ₂ |
| مرتفع | 3 | 76.38 | 20.85 | 0.79 | 3.81 | 68.09 | OCO ₃ |
| مرتفع | | 77.71 | 21.92 | 0.85 | 3.88 | 71.42 | المعدل |

المصدر: اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25, Microsoft Excell) n=210

4. النزاهة التنظيمية :

تم في هذا البعد طرح ثلاث أسئلة على المستجيبين (OIN₁ - OIN₃) ، يُظهر الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بعد النزاهة التنظيمية ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (OIN₃) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (90.95) و بمتوسط حسابي قدره (4.35) وانحراف معياري (0.67) و معامل اختلاف (15.42) و بلغت اهميتها النسبية (87.14) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا"، في حين حصلت الفقرة (OIN₂) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.85) و بانحراف معياري بلغ (0.92) و معامل اختلاف قدره (24.01) و اهمية نسبية (77.14) و هذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (79.52) وان المتوسط الحسابي العام لبعء النزاهة التنظيمية بلغ (4.13) و بانحراف معياري عام بلغ (0.85) و معامل اختلاف قدره (20.59) و اهمية نسبية (82.66) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" ، و هذا يؤكد على ادراك عينة البحث وجود معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المدارس المبحوثة من خلال تبني النهج النزاهة بكل مفاصله من قبل الادارات و تشجيع كافة السلوكيات الايجابية للافراد .

الجدول (25) : الاحصاءات الوصفية لبعء النزاهة التنظيمية

| مستوى الإجابة | ترتيب الفقرات | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | نسبة الاتفاق % | الفقرات |
|---------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|------------------|
| مرتفع | 2 | 83.71 | 20.66 | 0.86 | 4.18 | 80 | OIN ₁ |
| مرتفع | 3 | 77.14 | 24.01 | 0.92 | 3.85 | 67.61 | OIN ₂ |
| مرتفع جدا | 1 | 87.14 | 15.42 | 0.67 | 4.35 | 90.95 | OIN ₃ |
| مرتفع | | 82.66 | 20.59 | 0.85 | 4.13 | 79.52 | المعدل |

المصدر: اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25, Microsoft Excell) n=210

5. المغفرة التنظيمية :

تم في هذا البعد طرح ثلاث فقرات على المستجيبين ($OFO_1 - OFO_3$) ، يُظهر الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه بعد المغفرة التنظيمية ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (OFO_3) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (94.28) و بمتوسط حسابي قدره (4.51) وانحراف معياري (0.64) ومعامل اختلاف (14.17) و بلغت اهميتها النسبية (90.38) و هذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا"، في حين حصلت الفقرة (OFO_2) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.2) وبانحراف معياري بلغ (0.80) ومعامل اختلاف قدره (19.24) و اهمية نسبية (84) و هذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" .

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (90.63) وان المتوسط الحسابي العام لبعده المغفرة التنظيمية بلغ (4.36) وبانحراف معياري عام بلغ (0.70) ومعامل اختلاف قدره (16.18) و اهمية نسبية (87.39) ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع جدا" ، و هذا يدل على ان ادارات المدارس المبحوثة متسامحة بالاضافة الى أن أخطاء الافراد تغتفر ويقبل الاعتذار بصدق عند الاعتراف بالخطأ وينظر إليه على أنه فرصة للتعلم من الاخطاء، فضلا عن تعزيز قدرة التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ و استعادة العلاقات التعاونية بين الافراد في مكان العمل.

الجدول (26) : الاحصاءات الوصفية لبعده المغفرة التنظيمية

| الفقرات | نسبة الاتفاق % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات | مستوى الاجابة |
|---------|----------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| OFO_1 | 92.85 | 4.39 | 0.62 | 14.24 | 87.80 | 2 | مرتفع جدا |
| OFO_2 | 84.76 | 4.2 | 0.80 | 19.24 | 84 | 3 | مرتفع |
| OFO_3 | 94.28 | 4.51 | 0.64 | 14.17 | 90.38 | 1 | مرتفع جدا |
| المعدل | 90.63 | 4.36 | 0.70 | 16.18 | 87.39 | | مرتفع جدا |

n=210

المصدر: اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (Microsoft Excell ,SPSS V.25)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية وما نجم عنها من اجابات عينة البحث يمكن القول بأن الفقرة (OFO_3) ضمن فقرات بعد المغفرة التنظيمية قد حققت اعلى اهمية نسبية ميدانية على مستوى المدارس عينة البحث بين جميع فقرات أبعاد هذا المتغير ، في حين ان الفقرة (OCO_3) ضمن فقرات بعد التعاطف التنظيمي قد حققت ادنى اهمية نسبية ميدانية على مستوى المدارس عينة البحث بين جميع الفقرات ، و يوضح الجدول (27) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الاستقامة التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام ادارات المدارس المبحوثة بهذه الابعاد , اذ جاء ترتيبها كما يلي (المغفرة التنظيمية ،التفاؤل التنظيمي ،النزاهة التنظيمية ،الثقة التنظيمية ،التعاطف

التنظيمي) على التوالي ، اما بالنسبة لمتغير الاستقامة التنظيمية الرئيسي فقد حقق نسبة اتفاق لإجابات أفراد العينة المبحوثة قدرها (81.30) بمتوسط حسابي قدره (4.11) وقيمة الانحراف المعياري له (0.84) الذي اشر تناسق اجابات عينة البحث بشكل واضح ، و معامل اختلاف قدره (20.42) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (82.35) في حين قد حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة مما يدل على وجود ممارسات او ابعاد الاستقامة التنظيمية ميدانياً وهذا يعود الى اهتمام ادارات المدارس عينة البحث بابعاد التفاؤل , الثقة , التعاطف , النزاهة , والمغفرة التنظيمية ، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان المدارس عينة البحث بحاجة الى مزيد من الاهتمام بهذا المتغير للوصول الى مستويات عالية من الاستقامة التنظيمية .

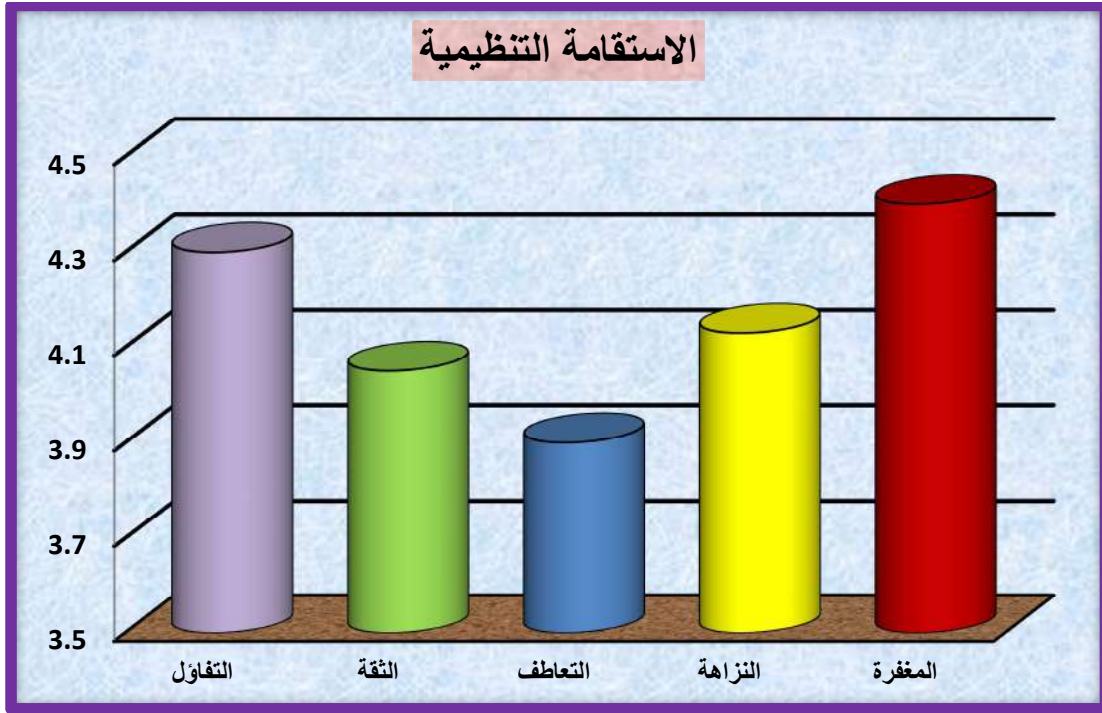
الجدول (27) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية و ترتيب ابعاده

| الأبعاد | نسبة الاتفاق % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية % | الأهمية الترتيبية | مستوى الاجابة |
|---------------------|----------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| التفاؤل التنظيمي | 88.73 | 4.23 | 0.87 | 20.65 | 84.69 | الثاني | مرتفع جدا |
| الثقة التنظيمية | 76.19 | 3.96 | 0.82 | 20.83 | 79.30 | الرابع | مرتفع |
| التعاطف التنظيمي | 71.42 | 3.88 | 0.85 | 21.92 | 77.71 | الخامس | مرتفع |
| النزاهة التنظيمية | 79.52 | 4.13 | 0.85 | 20.59 | 82.66 | الثالث | مرتفع |
| المغفرة التنظيمية | 90.63 | 4.36 | 0.70 | 16.18 | 87.39 | الاول | مرتفع جدا |
| الاستقامة التنظيمية | 81.30 | 4.11 | 0.84 | 20.42 | 82.35 | | مرتفع |

n=210

المصدر : اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (Microsoft Excell ,SPSS V.25)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية للاستقامة التنظيمية بيانياً على مستوى المدارس عينة البحث ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاوساط الحسابية المتحققة والشكل (32) يوضح ذلك:



الشكل (33) : التمثيل البياني لأبعاد الاستقامة التنظيمية
المصدر : اعداد الباحثة

ثالثا : وصف و تشخيص الاستنزاف الشعوري :

و هو متغير احادي البعد و قد تم طرح ثمان فقرات على المستجيبين (EEX_1-EEX_8) ، و يُظهر الجدول (28) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه متغير الاستنزاف الشعوري ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (EEX_8) قد حصلت على اعلى نسبة اتفاق من اجابات أفراد العينة المبحوثة بلغت (92.85) و بمتوسط حسابي قدره (4.54) وانحراف معياري (1.00) و معامل اختلاف (22.04) و بلغت اهميتها النسبية (90.85) ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا"، في حين حصلت الفقرة (EEX_4) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.73) وبانحراف معياري بلغ (1.59) و معامل اختلاف قدره (58.43) و اهمية نسبية (54.57) و هذا وضمن مستوى اجابة "معتدل" .

وعلى وفق ما تقدم فان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (64.10) وان المتوسط الحسابي العام لمتغير الاستنزاف الشعوري بلغ (3.61) وبانحراف معياري عام بلغ (1.05) و معامل اختلاف قدره (29.19) و اهمية نسبية (72.25) و هذا ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " معتدل " ، وهذه النتيجة تدل على وجود بسيط للاستنزاف الشعوري و الذي يدركه افراد العينة المبحوثة ، وهذا قد يعزى الى توفر الاهتمام الى حد ما بتطبيق ابعاد الاستقامة و اخلاقيات العمل في المدارس المبحوثة مما يزيد الحرص و المسؤولية على عاتق الملاكات التدريسية و بالتالي يؤدي ذلك الى الحد من ظاهرة الاستنزاف الشعوري .

الجدول (28) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستنزاف الشعوري و ترتيب فقراته

| مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | نسبة الاتفاق % | الفقرات |
|---------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|------------------|
| معتدل | 6 | 59.14 | 53.96 | 1.59 | 2.96 | 48.09 | EE _{x1} |
| معتدل | 7 | 56.28 | 54.66 | 1.54 | 2.81 | 55.71 | EE _{x2} |
| مرتفع | 3 | 84 | 23.96 | 1.00 | 4.2 | 83.80 | EE _{x3} |
| معتدل | 8 | 54.57 | 58.43 | 1.59 | 2.73 | 45.23 | EE _{x4} |
| معتدل | 4 | 67.142 | 32.76 | 1.09 | 3.36 | 55.71 | EE _{x5} |
| معتدل | 5 | 61.14 | 46.48 | 1.42 | 3.06 | 40 | EE _{x6} |
| مرتفع جدا | 2 | 87.14 | 20.57 | 0.89 | 4.36 | 91.42 | EE _{x7} |
| مرتفع | 1 | 90.85 | 22.04 | 1.00 | 4.54 | 92.85 | EE _{x8} |
| معتدل | | 72.25 | 29.19 | 1.05 | 3.61 | 64.10 | المعدل |

n=210

المصدر : اعداد الباحثة بأعتماد مخرجات برنامج (Microsoft Excell ,SPSS V.25)

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث Test Research Hypotheses

توطئة ...

خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية للبحث ، و على النحو الآتي :

أولاً : تحليل علاقات الارتباط :

بهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وتفسير نتائجها تطلب ذلك الاستدلال بمعامل ارتباط الرتب (Spearman's rho) الذي يناسب البيانات الوصفية، و هذا ما جسده الطبيعة اللامعلمية لبيانات البحث ، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS) ، اذ يُظهر الجداول (29)،(30) مصفوفة معاملات الارتباط (Spearman's rho) بين أبعاد متغيرات البحث ، كما تشير إلى نوع الاختبار (2-tailed) ، ومختصر (Sig.) في الجداول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها¹ ، و يتم الحكم على قوة مقدار معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen,1983) و كالاتي :

1. علاقة الأرتباط منخفضة اذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).
2. علاقة الأرتباط معتدلة اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10- 0.30).
3. علاقة الأرتباط قوية اذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من (0.30).

1. تحليل علاقات الارتباط بين أخلاقيات العمل و الأستنزاف الشعوري :

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين اخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي ، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " ترتبط أخلاقيات العمل بأبعادها بعلاقة عكسية ذات دلالة معنوية مع الأستنزاف الشعوري " ، وتشير النتائج الواردة في الجدول (29) الى :

أ. وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين اخلاقيات العمل بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً و الاستنزاف الشعوري بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (- 0.678) و هي قيمة معنوية ، وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث .

¹ (**) معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ، (*) معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.05).

ب. تدل نتائج ارتباط اخلاقيات العمل كأبعاد فرعية و بصورة منفردة مع متغير الاستنزاف الشعوري على ان جميع علاقات الارتباط بينهما عكسية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وقد حقق بعد اخلاقيات القيادة اقوى معامل ارتباط مع متغير الاستنزاف الشعوري اذ بلغت قيمته (-0.696) ، في حين كان لبعد اخلاقيات الانشطة ادنى معامل ارتباط مع متغير الاستنزاف الشعوري اذ بلغت قيمته (-0.404) .

و اعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فأن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المستقل بابعاده و المتغير المعتمد كانت علاقات ارتباط عكسية و ذات دلالة معنوية، و تشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين اخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المدارس عينة البحث على المهارات و الخبرات الاخلاقية التي تقدمها ادارات المدارس و انتهاج سلوكيات اخلاقيات العمل و تطبيقها في انشطتها و مهامها الرئيسية و التي تسهم في تقليل الاستنزاف الشعوري لملاكاتها ، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (29) : علاقات الارتباط بين اخلاقيات العمل بابعادها و الاستنزاف الشعوري

| ابعاد أخلاقيات العمل | | | | اخلاقيات العمل | المتغير المستقل | الفرضية الرئيسية الاولى |
|--|---------|--------|---------|----------------|-------------------|-------------------------|
| البنى التنظيمية | القيادة | الفرد | الأنشطة | | المتغير المعتمد | |
| .561** | .696** | .478** | .404** | .678** | الاستنزاف الشعوري | |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| توجد علاقة ارتباط عكسية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين اخلاقيات العمل بأبعادها والاستنزاف الشعوري . | | | | | النتيجة (القرار) | |

n=210

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

2. تحليل علاقات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها و الاستنزاف الشعوري :

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي ، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " ترتبط الاستقامة التنظيمية بأبعادها بعلاقة عكسية ذات دلالة معنوية مع الاستنزاف الشعوري " ، وتشير النتائج الواردة في الجدول (30) الى :

أ. وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيسياً معدلاً و الاستنزاف الشعوري بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.611) و هي قيمة معنوية ، وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث .

ب. تدل نتائج ارتباط الاستقامة التنظيمية كأبعاد فرعية و بصورة منفردة مع متغير الاستنزاف الشعوري على ان جميع علاقات الارتباط بينهما عكسية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وقد حقق بعد النزاهة التنظيمية اقوى معامل ارتباط مع متغير الاستنزاف الشعوري اذ بلغت قيمته (-0.490) ، في حين كان لبعد التعاطف التنظيمي ادنى معامل ارتباط مع متغير الاستنزاف الشعوري اذ بلغت قيمته (-0.302) .

و اعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المعدل بابعاده و المتغير المعتمد كانت علاقات ارتباط عكسية و ذات دلالة معنوية ، وتعكس هذه النتائج طبيعة تناسب و الموائمة الميدانية المتمثلة في اجابات افراد العينة المبحوثة حول المتغيرين الرئيسيين الاستقامة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري وهذا بدوره يجسد اهمية تأسيس مبادئ و تطبيق و تجذير ابعاد الاستقامة في الحياة التنظيمية و الالتزام بها من قبل ادارات المدارس المبحوثة و الذي من شأنه ان يسهم في تقليل الاستنزاف الشعوري لملاكاتها ، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

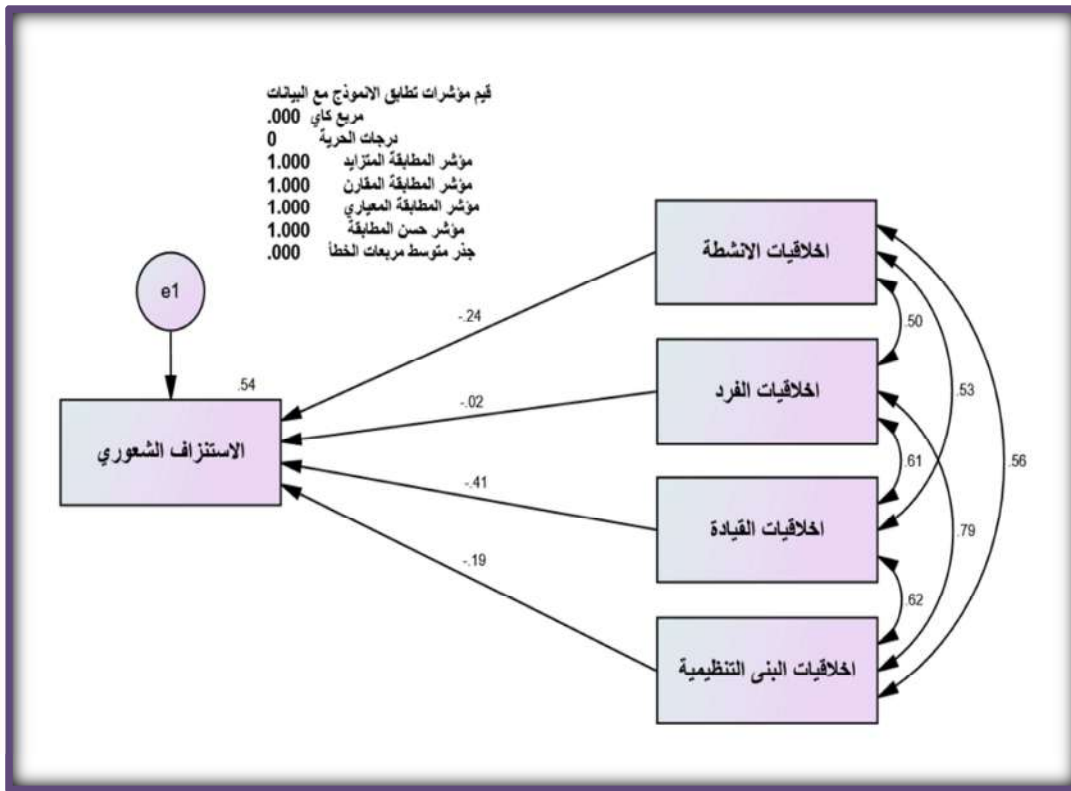
الجدول (30) : علاقات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية بابعادها و الاستنزاف الشعوري

| ابعاد الاستقامة التنظيمية | | | | | الاستقامة التنظيمية | المتغير المستقل | | الفرضية الرئيسية الثانية |
|--|----------|----------|----------|----------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| المغفرة | النزاهة | التعاطف | الثقة | التفاؤل | | المتغير المعتمد | الاستنزاف الشعوري | |
| -0.416** | -0.490** | -0.302** | -0.332** | -0.370** | -0.611** | الاستنزاف الشعوري | | |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | | |
| توجد علاقة ارتباط عكسية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الاستقامة التنظيمية بابعادها و الاستنزاف الشعوري . | | | | | | النتيجة (القرار) | | |

ثانيا : تحليل علاقات التأثير

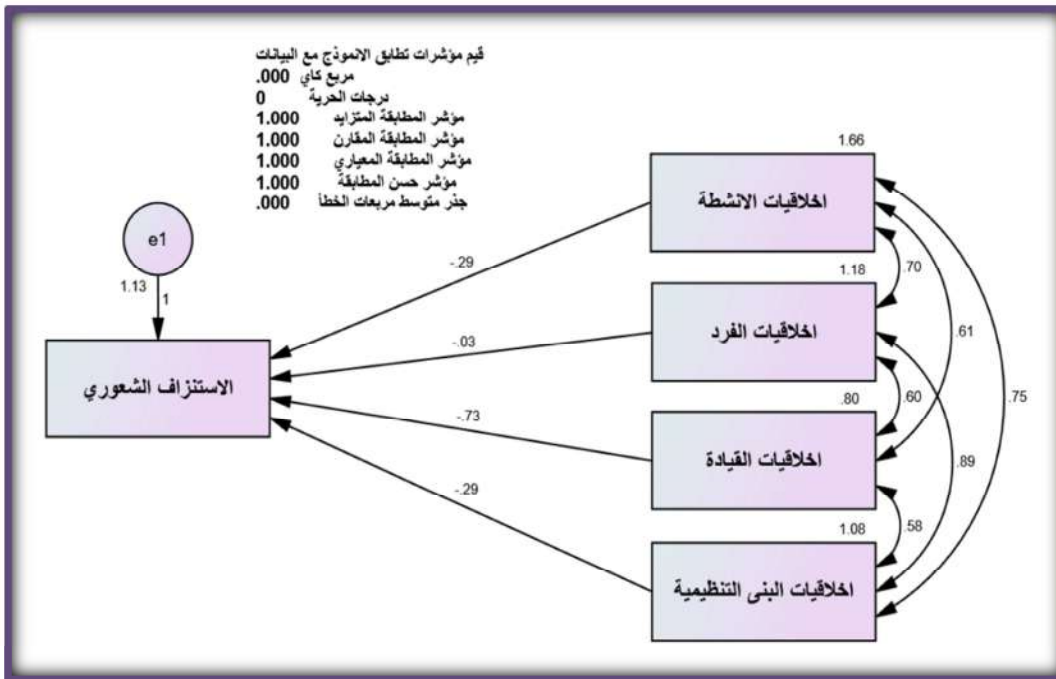
1. تحليل علاقة تأثير أخلاقيات العمل في الأستنزاف الشعوري :

تسعى هذه الفقرة الى التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصت على " ان تبني أخلاقيات العمل بأبعادها يؤثر عكسيا و ذو دلالة معنوية في الأستنزاف الشعوري " ، اذ يوضح الشكل (34) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لتأثير ابعاد المتغير المستقل اخلاقيات العمل (اخلاقيات الأنشطة، اخلاقيات الفرد ، اخلاقيات القيادة ، اخلاقيات البنى التنظيمية) في المتغير المعتمد الاستنزاف الشعوري ، كما يوضح الشكل (35) مسارات الانحدار غير المعيارية و قيم الثابت والخطأ المعياري الخاص بالفرضية الرئيسة الثالثة كما ظهرت في مخرجات أشكال برنامج (Amos V.23) . و يوضح الجدول (33) مسارات الفرضية الثالثة و اوزان الانحدار المعيارية و غير المعيارية والخطأ المعياري (S.E) و النسبة الحرجة (C.R) ومستوى المعنوية و قيم (R^2) الخاصة بها .



الشكل (34) : معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة (R^2) ومؤشرات مطابقة الانمودج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)



الشكل (35) : معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)

الجدول (31) : مسارات و معاملات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

| R ² | P | C.R. | S.E. | Estimate | Standard R. W | المسارات الانحدارية | الفرضية الرئيسية الثالثة |
|----------------|-------|---------|-------|----------|---------------|---------------------|--------------------------|
| 0.54 | *** | -4.099 | 0.072 | - 0.295 | - 0.242 | EEX <--- ActE | |
| | 0.790 | - 0.266 | 0.115 | - 0.030 | - 0.021 | EEX <--- IndE | |
| | *** | - 6.466 | 0.113 | - 0.730 | - 0.414 | EEX <--- LedE | |
| | 0.021 | - 2.303 | 0.124 | - 0.286 | - 0.189 | EEX <--- InfE | |

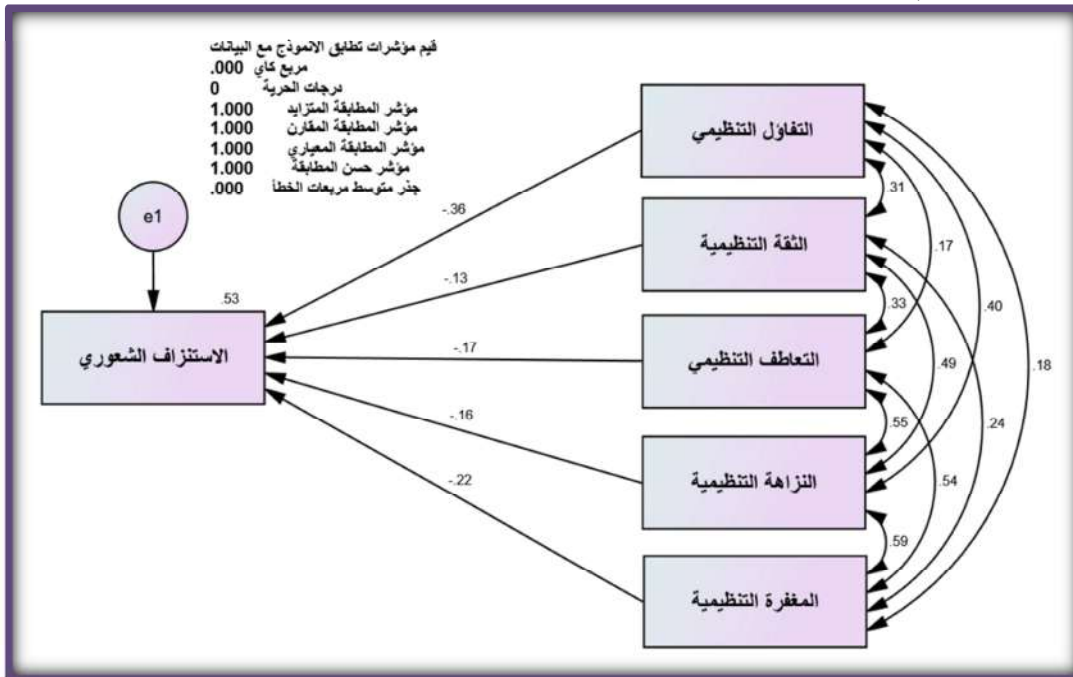
المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)

و يتضح من الشكل (34) ان الانموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة أستدللا بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج ، كما يتضح من الجدول (31) وجود تأثير عكسي لأخلاقيات العمل بأبعادها في الاستنزاف الشعوري ، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) بأن القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار قد بلغت (0.54) أي أن أخلاقيات العمل تفسر ما نسبته (0.54) من التغير الحاصل في الاستنزاف الشعوري وان النسبة المتبقية و المتبقية و البالغة (0.46) تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث ، ومن خلال متابعة مسارات الانحدار المعيارية نلاحظ ان اعلى تأثير لأخلاقيات العمل في الاستنزاف الشعوري تركز في (اخلاقيات القيادة، اخلاقيات الانشطة، اخلاقيات البنى التنظيمية ، اخلاقيات الفرد) اذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية لها (-0.021, -0.189, -0.242, -0.414) على التوالي ، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة ، و هذا يفسر اهمية تمتع المدارس عينة البحث

بمستوى عالي من أخلاقيات العمل على مستوى الافراد والقادة والانشطة و البنى التنظيمية ، اذ ان للسلوك الأخلاقي في العمل تأثير على تفاعل المدراء مع الملاكات التدريسية بما ينعكس ايجابا على أداء هذه الملاكات ورفاههم العاطفي و هذا من شأنه ان يؤدي الى تقليل الاستنزاف الشعوري لديهم ، و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Zhenge et al., 2015:735) التي اشارت الى أن اتباع السلوكيات الأخلاقية في المنظمات تؤدي إلى توفير الموارد للأفراد من خلال التوجيه الأخلاقي ، التأثير في السلوك الأخلاقي لأعضاء المنظمة ، العلاج الأخلاقي ، والقدرة على التنبؤ في اتخاذ القرارات الأخلاقية ، و إن غياب هذه السلوكيات الإيجابية من المرجح أن يتطلب من الأفراد أن يستنزفوا مواردهم للتعامل مع السلوك غير الأخلاقي .

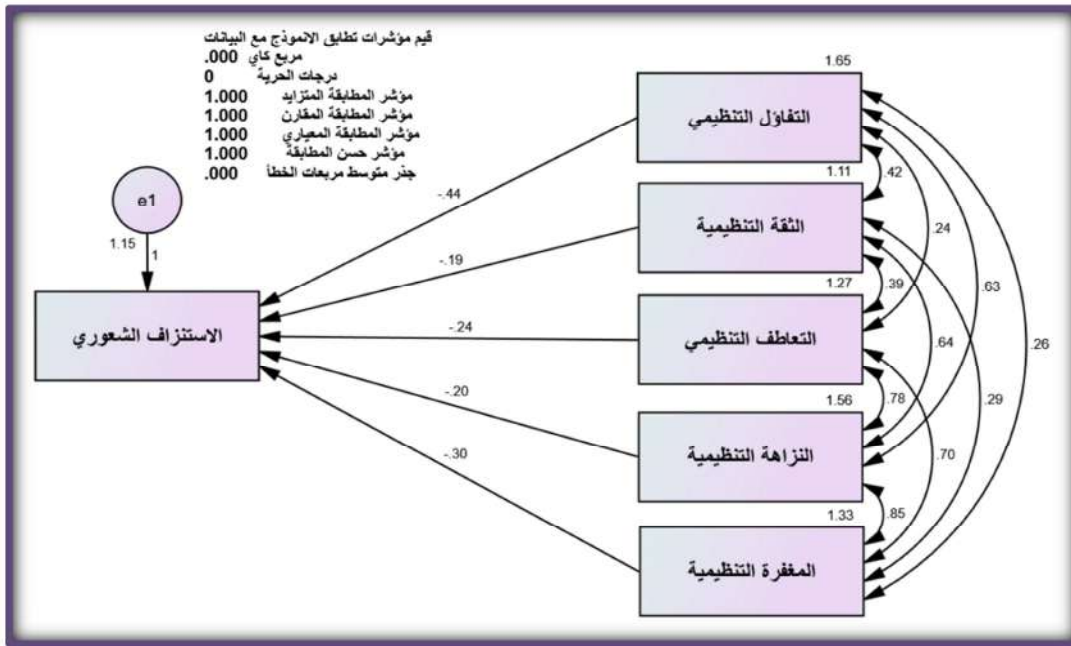
2. تحليل علاقة تأثير الاستقامة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري :

تسعى هذه الفقرة الى التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الرابعة التي نصت على "ان تبني الاستقامة التنظيمية بأبعادها يؤثر عكسيا و ذو دلالة معنوية في الاستنزاف الشعوري"، اذ يوضح الشكل (36) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لتأثير ابعاد المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي ، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) في المتغير المعتمد الاستنزاف الشعوري ، كما يوضح الشكل (37) مسارات الانحدار غير المعيارية و قيم الثابت والخطأ المعياري الخاص بالفرضية الرئيسة الرابعة كما ظهرت في مخرجات اشكال برنامج (Amos V.23) .



الشكل (36) : معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة (R^2) ومؤشرات مطابقة الامودج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)



الشكل (37) : معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)

و يوضح الجدول (32) مسارات الفرضية الرئيسية الرابعة و اوزان الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري (S.E) و النسبة الحرجة (C.R) ومستوى المعنوية (P) و قيم (R^2) الخاصة بها .

الجدول (32) : مسارات و معاملات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

| R^2 | P | C.R. | S.E. | Estimate | Standard R. W | المسارات الانحدارية | الفرضية الرئيسية الرابعة |
|-------|-------|---------|-------|----------|---------------|---------------------|--------------------------|
| 0.53 | *** | - 6.904 | 0.064 | - 0.442 | - 0.361 | EEX <--- OOP | |
| | 0.022 | - 2.289 | 0.083 | - 0.189 | - 0.127 | EEX <--- OTR | |
| | 0.022 | - 2.287 | 0.089 | - 0.204 | - 0.162 | EEX <--- OIN | |
| | *** | - 3.533 | 0.085 | - 0.300 | - 0.220 | EEX <--- OFO | |
| | 0.005 | - 2.833 | 0.084 | - 0.238 | - 0.171 | EEX <--- OCO | |

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)

و يتضح من الشكل (36) أن الانموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالا بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج ، كما يتضح من الجدول (34) وجود تأثير عكسي و ذو دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية بأبعادها في الاستنزاف الشعوري ، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) بأن القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار قد بلغت (0.53) أي أن الاستقامة التنظيمية تفسر ما نسبته (0.53) من

التغير الحاصل في الاستنزاف الشعوري وان النسبة المتبقية و البالغة (0.47) تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث ، ومن خلال متابعة مسارات الانحدار المعيارية نلاحظ ان اعلى تأثير للاستقامة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري تركز في (التقاؤل التنظيمي ،المغفرة التنظيمية ،التعاطف التنظيمي ،النزاهة التنظيمية ، الثقة التنظيمية) اذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية لها (-0.361, -0.220, -0.171, -0.162, -0.127) على التوالي ، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الرابعة ، و هذا يفسر اهتمام ادارات المدارس عينة البحث بتطبيق وتنفيذ ابعاد الاستقامة التنظيمية على المستوى الميداني كونها تقدم الدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي على تصورات الملاكات التدريسية ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي مع المدرسة و الذي من شأنه ان يؤدي الى تقليل مشاعر الاستنزاف لديهم ، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Asad et al. 2017 : 37) التي اشارت الى ان الاستقامة تتجلى في الممارسة والمسائل والرغبات التي تساهم في بناء الشخصية وتحسين الظروف الاجتماعية اذ انها تتعلق برفاه الفرد وترتبط مع المرونة والسعادة بما في ذلك التميز في السلوك والتخلص من الضغوط والتوتر .

ثالثاً : تحليل علاقات التفاعل

يتطلب اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة تحديد الدور التفاعلي (المعدّل) الذي يضطلع به متغير الاستقامة التنظيمية بين اخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري , وهذا يستلزم استخدام التحليل المعدّل (Moderated Analysis) الذي يهدف الى استكشاف مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدّل والمستقل عن طريق تكوين متغير التفاعل (Interaction Variable) الذي يدخل كمتغير ثالث مع المتغير المستقل والمتغير المعدّل في تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Multiple Regression Analysis) الذي يعتمد كتقنية احصائية رئيسة في هكذا نوع من التحليل. وقبل بناء متغير التفاعل يجب تحويل بيانات المتغير المستقل والمتغير المعدّل الى صيغة التمرکز او صيغة القياس المعيارية (Centering or Standardizing) , اذ يوصي خبراء الاحصاء بان هذه المتغيرات يجب ان تكون متمركزة (اي يتم استخراج متوسط بيانات كل متغير وتطرح بياناته من المتوسط للحصول على صيغة التمرکز لكل متغير) لمعالجة مشكلة الارتباط العالي بين المتغير المستقل والمعدّل كلّ على افراد مع متغير التفاعل الناشئ منهما , وبالتالي فان صيغة التمرکز تعالج مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات (اي الارتباطات العالية) في معادلة الانحدار , ويشير احصائيون اخرون لفوائد اخرى يمكن تحقيقها من صيغة القياس المعيارية (اي Z Scoring) بدلاً من تمركز المتغيرات , ويمكن الحصول على هذه الصيغة من الحزم الاحصائية القياسية بسهولة فضلاً عن انها تسهل تمثيل اثار متغير التفاعل وتفسيرها .

واعتماداً على ما تقدم , وبغرض تحليل العلاقات التفاعلية بين المتغيرات انتهجت الدراسة الحالية السير وفقاً لعدة خطوات وكالاتي : (الحسناوي ، 2015: 234-236)

1. تحويل بيانات المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) والمتغير المعدّل (الاستقامة التنظيمية) الى صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) .

2. بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) وهذا المتغير ناتج عن تفاعل المتغير المعدّل مع المتغير المستقل .

3. استخدام تقنية تحليل الانحدار المتدرج (Hierarchical Regression Analysis) بإدخال المتغير المستقل والمعدّل في الخطوة الاولى وإدخال متغير التفاعل في الخطوة الثانية.

4. التحقق من قيم (R^2) والتغير في قيمته بين الخطوة الاولى بدون متغير التفاعل والخطوة الثانية بوجود متغير التفاعل , فاذا كان التغير ايجابياً فهذا يدل على الدور الايجابي الذي ادخله متغير التفاعل في الانموذج.

5. التحقق من معنوية انموذج الانحدار الثاني (مع وجود متغير التفاعل) عن طريق اختبار (F) .

6. التحقق من معنوية معامل الانحدار غير المعياري² (Unstandardized Coefficient) لمتغير التفاعل , فاذا كان المعامل معنوي فهذا يدل على معنوية متغير التفاعل وبالتالي التأكد من الدور المعدّل (التفاعلي) للمتغير المعدّل في تحسين العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

7. حساب حجم التأثير (Effect Size) الذي يمثل نسبة التباين المنتظم الذي يعزى الى متغير التفاعل نسبةً الى التباين غير المفسر في المتغير المعتمد , اي ان حجم التأثير يحدد مستوى التأثير الذي ادخله المتغير المعدّل بتفاعله مع المتغير المستقل في المتغير المعتمد ويحتسب حجم التأثير حسب المعادلة الاتية :

$$f^2 = \frac{R^2_{Y.AI} - R^2_{Y.A}}{1 - R^2_{Y.AI}}$$

اذ ان : (f^2) حجم التأثير.

($R^2_{Y.AI}$) : معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار بوجود متغير التفاعل.

² للتحقق من معنوية متغير التفاعل تعتمد الاديبيات على معنوية معامل الانحدار غير المعياري (B) بخلاف ما متعارف عليه في تحليل الانحدار التقليدي الذي يعتمد في التحقق من معنوية التأثير اعتماداً على معنوية معامل الانحدار المعياري (Beta).

$(R^2_{Y.A})$: معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار من دون متغير التفاعل.

ويمكن تفسير نتائج حجم التأثير حسب قاعدة (Cohen) وكالاتي :

أ. اذا كانت قيمة $(f^2 = .02)$ يكون حجم التأثير صغير.

ب. اذا كانت قيمة $(f^2 = .15)$ يكون حجم التأثير متوسط.

ج. اذا كانت قيمة $(f^2 = .26)$ يكون حجم التأثير كبير.

8. رسم العلاقة التفاعلية بمخطط بياني (Plot) يوضح التغير الذي يحدثه المتغير المعدّل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد , ويعد الرسم البياني من ضروريات تحليل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات , ويمكن الحصول عليه بطريقتين :

أ. استخدام برنامج (Mod Graph) المخصص لرسم العلاقات التفاعلية بين المتغيرات والذي يعتمد على بعض البيانات هي (معاملات الانحدار غير المعيارية للمتغير المستقل والمعدّل ومتغير التفاعل , ثابت الانحدار , متوسط المتغير المستقل والمعدّل , وانحرافهما المعياري) ومن ثم يحسب البرنامج قيم الميل في ثلاث قيم من البيانات الخاصة بثلاث مستويات (منخفض , متوسط , عالي) من المتغير المعدّل ويرسم المخطط النهائي .

ب. يمكن حساب المستويات الثلاثة من قيم المتغير المعدّل يدوياً عن طريق المعادلات الرياضية الخاصة بتحليل الانحدار بعد فرض ثلاث قيم تضرب في معاملات معادلة الانحدار هي (-1 , 0 , 1) تمثل مستويات المتغير المعدّل الثلاث (منخفض , متوسط , عالي) وبذلك سوف نحصل على ثلاث قيم للمتغير المعدّل لكل مستوى , وعلى هذا يمكن استخدام هذه القيم في رسم مخطط التفاعل باعتماد برنامج (Microsoft Excel) .

وفي ضوء ما تقدم , ولأغراض البحث الحالي يوضح الجدول (33) معاملات تحليل الانحدار المتدرج الخاص باختبار الفرضية الخامسة الخاصة بتحديد الدور المعدّل للاستقامة التنظيمية في تعزيز العلاقة تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري على مستوى المدارس المبحوثة , اذ يمثل الانموذج الاول انموذج الانحدار المتضمن تأثير متغيرين فقط هما الاستقامة التنظيمية و أخلاقيات العمل في الاستنزاف الشعوري , في حين يحدد الانموذج الثاني انموذج الانحدار المتضمن وجود متغير التفاعل بين الاستقامة التنظيمية و أخلاقيات العمل فضلاً عن متغيرات الانموذج الاول.

الجدول (33) : معاملات تحليل الانحدار المتدرج الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

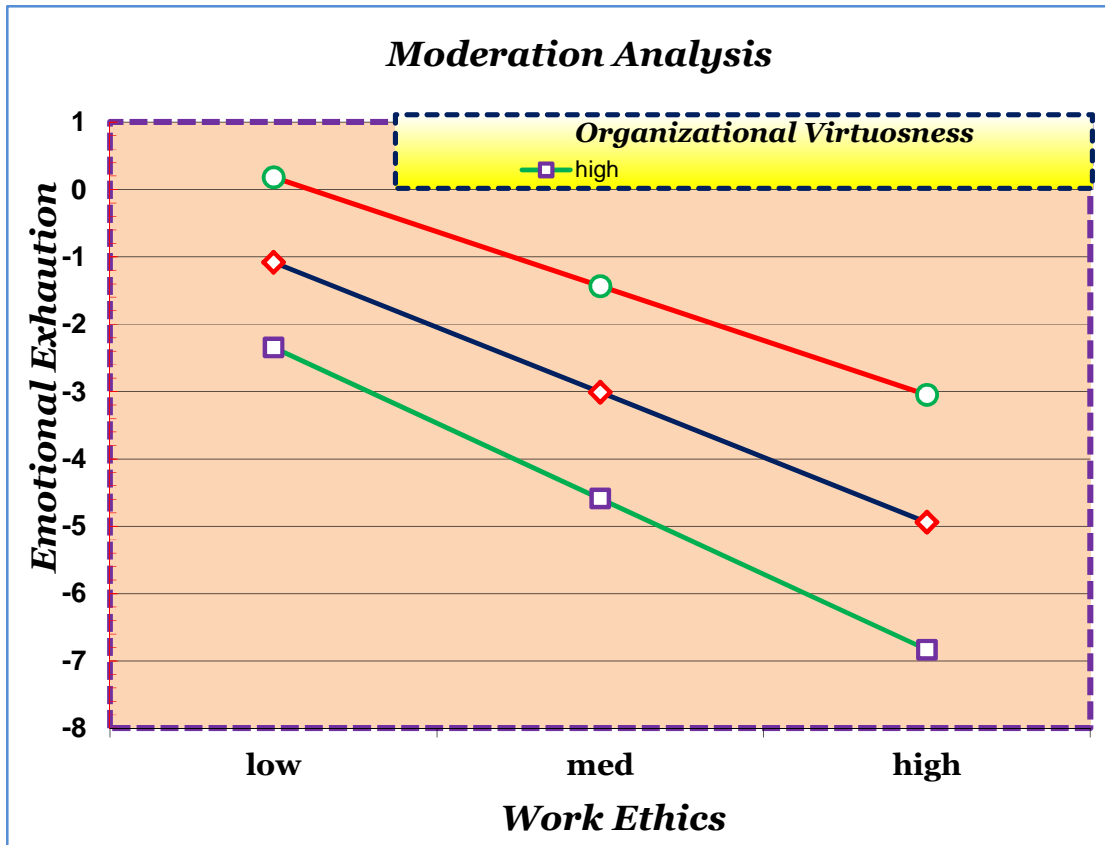
| F | التغير في قيمة R ² | R ² | مستوى المعنوية Sig. | اختبار (t) | معاملات الانحدار | | الانموذج | |
|---------|-------------------------------|----------------|---------------------|------------|------------------|---------------|----------------------|--------|
| | | | | | المعياري B | المعياري Beta | | |
| 133.738 | | 0.564 | 0.000 | - 6.694 | - 0.795 | - 0.456 | WE | الاول |
| | | | 0.000 | - 5.103 | - 0.678 | - 0.348 | OV | |
| 97.511 | 0.021 | 0.585 | 0.005 | - 3.101 | - 0.397 | - 0.212 | WE | الثاني |
| | | | 0.008 | - 2.533 | - 0.314 | - 0.127 | OV | |
| | | | 0.004 | - 3.560 | - 0.388 | - 0.306 | Interaction (WE ×OV) | |

WE أخلاقيات العمل, OV الاستقامة التنظيمية, (WE ×OV) متغير التفاعل, المصدر : مخرجات تحليل الانحدار المتدرج.

اذ يتضح من الجدول (33) ومن خلال قيمة (R²) ان القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار الاول قد بلغت (0.564) وبلغت لأنموذج الانحدار الثاني (0.585) وهذا يدل على وجود فرق ايجابي بين النموذجين في قيمة (R²) بلغ (0.021). وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (BE×OV) كمتغير ثالث في انموذج الانحدار الثاني , ومن خلال متابعة معاملات انموذج الانحدار الثاني يتضح ان الانموذج معنوي لان قيمة (F) المحسوبة بلغت (97.511) وهي قيمة معنوية , واما دور متغير التفاعل في الانموذج فيتمثل في قيمة معامل الانحدار غير المعياري التي بلغت (- 0.388) وهي قيمة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (- 3.560) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.004).

ومن خلال تطبيق معادلة حجم التأثير (f²) يتضح ان مستوى التأثير الذي ادخله متغير الاستقامة التنظيمية بتفاعله مع أخلاقيات العمل في الاستنزاف الشعوري قد بلغ (0.051) وهو مستوى تأثير صغير حسب تصنيف (Cohen). وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية الخامسة , و هذا يدل على الدور المعدّل (التفاعلي) للاستقامة التنظيمية في تعزيز دور أخلاقيات العمل في التقليل من مستوى الاستنزاف الشعوري على مستوى المدارس المبحوثة . و هذا يشير الى ان وجود الاستقامة التنظيمية ميدانياً الى جانب تبني ادارات المدارس عينة البحث تطبيق اخلاقيات العمل من شأنه ان يخفض مستوى الاستنزاف الشعوري بصورة افضل مما لو تبنت ادارات المدارس عينة البحث تطبيق اخلاقيات العمل دون تطبيق ابعاد الاستقامة التنظيمية ميدانياً.

ويوضح الشكل (38) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر المستويات الثلاثة للاستقامة التنظيمية (منخفض , متوسط , عالي) وكيف انها تعدّل العلاقة بين أخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري.



| 3 x 3 Table Continuous | | | |
|----------------------------|----------|----------|----------|
| | Low | Med | High |
| Organizational Virtuosness | | | |
| High | -2.34425 | -4.58866 | -6.83307 |
| Med | -1.08080 | -3.01090 | -4.94100 |
| Low | 0.18265 | -1.43314 | -3.04892 |

الشكل (38) : الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين أخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري
 المصدر : مخرجات برنامج (ModGragh).

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات والمحددات والدراسات المستقبلية

تمهيد

يتضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين، يهتم الأول بعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطارين النظري والتطبيقي، وفي ضوء النتائج التحليلية التي تم التوصل إليها على وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتأكيد صحة النتائج، في حين خُصص الثاني لعرض التوصيات التي تم التوصل إليها وبيان المحددات التي واجهت الباحثة و اختتم بأقتراح بعض الدراسات المستقبلية في خصوص متغيرات البحث الحالي.

المبحث الأول

الاستنتاجات Conclusions

توطئة ...

في ضوء ما جرى عرضه في فصول البحث السابقة المتعلقة في الجانبين النظري والتطبيقي تستقرئ الاستنتاجات التي يتضمنها هذا المبحث المنطق الفلسفي لكل من متغيرات البحث (الاستقامة التنظيمية، أخلاقيات العمل، الاستنزاف الشعوري)، وتتعبق ما أسفرت عنه الجوانب الأختبارية للبحث من إحكام قبول لسلوكية المخطط الفرضي وذلك في إطار محورين، تخصص المحور الأول بما أسفرت عنه الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري، وتخصص المحور الثاني بالاستنتاجات التي توصل إليها الجانب التطبيقي .

أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري للبحث :

1. تعددت مفاهيم أخلاقيات العمل و تنوعت بحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين و ذلك لأهميتها على مستوى الفرد و المنظمة والمجتمع ، الا انهم اتفقوا على أن اخلاقيات العمل تمثل مجموعة من القيم و المبادئ و المعايير الاخلاقية تتفاعل فيما بينها وبين الأفراد العاملين مكونة اسلوباً أو طريقة للعمل تنتهجها المنظمة في جميع تعاملاتها .
2. تسهم أخلاقيات العمل في تعزيز النتائج التنظيمية الايجابية كالأداء المالي والرضا الوظيفي والالتزام والمواقف العامة للموظفين تجاه العمل كما تؤثر على نظرة الموظفين للمنظمة ومفهوم العمل ، والتي سوف تنعكس في مواقفهم وسلوكياتهم ، فضلا عن انها تشجع و بشكل كبير على مشاركة الموظفين في العمل ، بالإضافة الى انعكاساتها على إنتاج الموظفين و نجاحهم ،مما يسهم في خلق موظفين أكثر تحفيزا والذي بدوره يؤدي الى تعزيز أداء المنظمة.
3. تحمل أخلاقيات العمل في طياتها استدلالات فردية تتعلق بالسلوك الفردي للأفراد وتنظيمية تتعلق بالسلوك التنظيمي للمنظمات ، وهذا ما القى بظلاله على اغلب الانموذجات التي قدمها الباحثون لقياس أخلاقيات العمل التي يبرز من بينها انموذج (ابراهيم،2010) كأنموذج شامل لقياس أخلاقيات العمل وابعاده هي اخلاقيات الفرد و اخلاقيات القيادة و اخلاقيات الانشطة و اخلاقيات البنى التنظيمية.
4. تمثل الاستقامة اطار شامل تتفاعل و تتداخل فيه مفاهيم (الفضيلة والقيم و الاخلاقيات و المواطنة والمسؤولية الاجتماعية) وصولا الى تحقيق افضل السلوكيات الايجابية التي تؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على النتائج التنظيمية عبر توقعات و اعتقادات و مشاعر يحملها الافراد تجاه منظماتهم و تنعكس في اداءهم.
5. تتشكل المنظمات المستقيمة على أساس الفضيلة والكفاءة الأخلاقية ، و تؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها ، وتعزز الذات، والذكاء العاطفي، وفاعلية الفريق وأنماط السلوك وتهتم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخالقة.

6. ظهرت وجهات نظر محدودة جدا في تحديد ابعاد الاستقامة التنظيمية و كان اشهر انموذج اعتمد لقياسها هو (Cameron et al. , 2004) وهو يتضمن خمسة ابعاد اساسية هي (التفاؤل التنظيمي ،الثقة التنظيمية ،التعاطف التنظيمي ،النزاهة التنظيمية ، المغفرة التنظيمية).
7. يعد الاستنزاف الشعوري من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، ويمثل رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر على أدائهم للمهام الموكلة اليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى.
8. يحدث الاستنزاف الشعوري عندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم تجاوزت الحد الأعلى لمشاعرهم وأنهم لا يستطيعون التحمل، وقد يكون سببه عدة عوامل تتمثل بالعوامل التنظيمية كالعامل في بيئة عالية الضغط ومنخفضة الدعم و غياب العدالة التنظيمية أو نقصاً في طاقة الموظف ، و العوامل الاجتماعية المتمثلة بالصراع و عدم التوازن بين العمل و الاسرة بالاضافة الى العوامل الفردية مثل شخصية الفرد و المواقف والافكار و هذا له انعكاسات سلبية على حياة الفرد الداخلية والحياة الاجتماعية والحياة التنظيمية.
9. إتضح من الجانب النظري لأغلب الدراسات السابقة قلة التباين بين الأنموذجات المقدمة لقياس الاستنزاف الشعوري إلا ان جميعها اتفق على انه متغير أحادي البعد ، وعليه يعد انموذج (Demerouti et al. , 2010) من احدث الانموذجات التي يمكن تطبيقها في بيئات مختلفة وعلى وظائف متنوعة التي قد يتطلب اداءها جهدا بدنيا او ادراكيا .

ثانيا :- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث

1. الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث:
- أ. حقق متغير أخلاقيات العمل مستوى اجابة "مرتفع" ،وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى جيد الى حد ما من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول فقرات أخلاقيات العمل و تطبيقها ميدانيا .
- ب. تميزت ابعاد اخلاقيات العمل بمستوى اجابة مرتفع وكان ترتيب اهمية الابعاد ميدانيا (اخلاقيات البنى التنظيمية ، اخلاقيات الفرد ،اخلاقيات القيادة ، اخلاقيات الانشطة) على التوالي ، وهذا يؤكد اهتمام ادارات المدارس المبحوثة بابعاد اخلاقيات العمل للوصول الى خلق بيئة عمل اخلاقية داخل المدارس عن طريق نشر المبادئ و السلوكيات الاخلاقية في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي والتأكد من فهمها بشكل كامل و تطبيقها من قبل القيادات و الموظفين على كل المستويات من خلال تثبيتها في جميع الانشطة و المهام.
- ج. ان متغير الاستقامة التنظيمية قد حقق مستوى اجابة "مرتفع" ،وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تشير الى اقتناع افراد عينة البحث بتوفر

مستوى جيد من الاستقامة التنظيمية على مستوى المدارس المبحوثة مما يدل على وجود ممارسات او ابعاد الاستقامة التنظيمية ميدانياً .

- د. تميزت ابعاد الاستقامة التنظيمية بمستوى اجابة (مرتفع – مرتفع جدا) وكان ترتيب اهمية الابعاد ميدانيا (المغفرة التنظيمية ، التفاؤل التنظيمي ، النزاهة التنظيمية ، الثقة التنظيمية ، التعاطف التنظيمي) على التوالي ، وهذا يؤكد اهتمام ادارات المدارس المبحوثة بأبعاد الاستقامة وتجسيدها ميدانياً في سلوكهم وتعاملاتهم مع المرؤوسين بصورة عامة حسب اجابات افراد العينة .
- هـ. حقق متغير الاستنزاف الشعوري مستوى اجابة " معتدل " وهذه النتيجة تدل على وجود الاستنزاف الشعوري الى حد ما و الذي يدرکه افراد العينة المبحوثة , وهذا قد يعزى الى توفر الاهتمام الكبير بتطبيق ابعاد الاستقامة و اخلاقيات العمل في المدارس المبحوثة .

2. الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

أ. أكد أفراد عينة البحث انه ومن خلال توسع ادارات المدارس بتبني و انتهاج سلوكيات اخلاقيات العمل و تطبيقها في انشطتها و مهامها الرئيسية يمكن لها أن تضعف او تخفض من الاستنزاف الشعوري لدى ملاكاتها ، وهذا ما يبدو واضحا من خلال قوة ومعنوية علاقة الارتباط العكسية بين اخلاقيات العمل بابعادها و الاستنزاف الشعوري ، مما يؤكد إمكانية التناغم بين المتغيرين الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد والتعويل على تلك العلاقة في القياس والاستنباط ، وذلك بالاستناد إلى معنوية علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات .

ب. أكد أفراد عينة البحث على ان تركيز و اهتمام ادارات المدارس عينة البحث بتطبيق وتجذير ابعاد الاستقامة في الحياة التنظيمية والالتزام بها من شأنه ان يسهم في تقليل الاستنزاف الشعوري لملاكاتها ، وهذا ما يبدو واضحا من خلال قوة ومعنوية علاقة الارتباط العكسية بين الاستقامة التنظيمية بابعادها و الاستنزاف الشعوري ، مما يؤكد إمكانية التناغم بين المتغيرين الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد والتعويل على تلك العلاقة في القياس والاستنباط ، وذلك بالاستناد إلى معنوية علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات .

3. الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث :

أ. أهمية تمتع المدارس عينة البحث بمستوى عالي من أخلاقيات العمل على مستوى الافراد والقادة والانشطة و البنى التنظيمية لما للسلوك الأخلاقي في العمل من تأثير على تفاعل القادة مع الموظفين بما ينعكس ايجابا على أداء الموظفين ورفاههم العاطفي و هذا من شأنه ان يؤدي الى تقليل الاستنزاف الشعوري لدى المرؤوسين ، استنبط هذا من خلال وجود تأثير عكسي لأخلاقيات العمل بابعادها في الاستنزاف الشعوري ، كما اتضح ان اعلى تأثير لأخلاقيات العمل في الاستنزاف الشعوري تركز في (اخلاقيات القيادة ، اخلاقيات الانشطة ، اخلاقيات البنى التنظيمية ، اخلاقيات الفرد) على التوالي .

ب. اهتمام ادارات المدارس عينة البحث بتطبيق وتنفيذ ابعاد الاستقامة التنظيمية على المستوى الميداني كونها تقدم الدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي على تصورات الموظفين ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي مع المنظمة و الذي من شأنه ان يؤدي الى تقليل مشاعر الاستنزاف لديهم ، استنبط هذا من خلال وجود تأثير عكسي للاستقامة التنظيمية بابعادها في الاستنزاف الشعوري ، كما اتضح ان اعلى تأثير للاستقامة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري تركز في (التفؤل التنظيمي ،المغفرة التنظيمية ،التعاطف التنظيمي ،النزاهة التنظيمية ،الثقة التنظيمية) على التوالي .

4.الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات التفاعل بين متغيرات البحث :

أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير تفاعلي (معدّل) لمتغير الأستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الأستنزاف الشعوري ، و هذا يفسر اهتمام وسعي ادارات المدارس عينة البحث بتطبيق وتنفيذ ابعاد الاستقامة التنظيمية على المستوى الميداني من شأنه ان يعدّل او يعمق تأثير أخلاقيات العمل في تقليل مستويات الاستنزاف الشعوري للملاكات التدريسية ، اذ ان وجود الاستقامة التنظيمية ميدانياً الى جانب تبني ادارات المدارس عينة البحث تطبيق اخلاقيات العمل من شأنه ان يخفض مستوى الاستنزاف الشعوري بصورة افضل مما لو تبنت ادارات المدارس عينة البحث تطبيق اخلاقيات العمل دون تطبيق ابعاد الاستقامة التنظيمية ميدانياً.

المبحث الثاني التوصيات و المحددات و الدراسات المستقبلية Recommendations, Limition & Future Studies

توطئة ..

في إطار ما ورد من استنتاجات خلص اليه البحث الى مجموعة من التوصيات التي يمكن اعتبارها مناسبة للإسهام في رفع مستوى الاستقامة التنظيمية و تعزيز اخلاقيات العمل للحد من الاستنزاف الشعوري، و التي يمكن لإدارات المدارس الاستفادة منها للإسهام في حل بعضا من مشكلاتها في مجال موضوعات البحث، و الإشارة الى ابرز محددات البحث ، ثم رفق ادبيات الفكر الاداري و التنظيمي بمجموعة من الافكار المقترحة لمشاريع بحثية مستقبلية تعد امتدادا لما انتهى منه البحث الحالي وكما يأتي :

أولا : التوصيات :

1. التوصيات المتعلقة بأخلاقيات العمل :

تعزيز ودعم المستوى المتحقق من أخلاقيات العمل بكافة ابعاده لدى اعضاء الهيئة التدريسية من خلال توجيههم وحثهم على تعزيز ممارسة السلوكيات الأخلاقية واقامة الندوات والاجتماعات الضرورية التي تعرفهم بهذه الابعاد واثارها الايجابية على سلوكهم العام ومخرجات العمل والسعي الى تأصيل هذه السلوكيات في تصرفاتهم وجعلها من الاولويات الهامة لديهم ، ويتم ذلك من خلال :

أ. مكافأة المستويات المتحققة من السلوكيات الاخلاقية للافراد ووضع البرامج والسياسات التي تكفل استثمارها بالشكل الصحيح بهدف تشجيعها وتكرارها مستقبلاً وجعلها انموذجاً للسلوك الايجابي المرغوب الاتيان به ليقفدي به الاخرين تهديباً وترسيخاً في نفوسهم ليكون جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة.

ب. ضرورة تنمية المهارات والقابليات المرتكزة على الأخلاق لدى القادة , من أجل التغلب على حالة التفرد بإتخاذ القرار والإهتمام بتحقيق المصالح الذاتية.

ج. ضرورة إنشاء هيكل عام تقوم على أسسه مدونة أخلاقية خاصة بالمدرسة تحدد الجزء الأكبر من سلوكيات العاملين فيها , وتصف السلوكيات المرغوبة تجاه بعض الحالات التي قد تشكل معضلة أخلاقية فضلاً عن ذلك ربط مدى الالتزام بهذه المدونات بنظم الحوافز والمكافآت .

د. إعادة النظر في البرامج التدريبية لتشمل مستقبلاً برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز السلوك الأخلاقي ، أو أن يخصص جانب كبير من برامج التدريب على طرائق التدريس للتدريب على بعض الحالات الأكثر أهمية من النواحي الأخلاقية .

هـ. اعتماد آليات عمل (تحددها لجان تشكل لهذا الغرض) من شأنها أن تعزز من الممارسات الأخلاقية بوصفها فلسفة عمل يومية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وضع سياسات عمل تحفز مادياً ومعنوياً الممارسات الأخلاقية .

و. التوجيه الى صياغة و نشر مدونة السلوك الاخلاقي و حث الملاكات التدريسية على الالتزام بها .
 ز. طباعة الكتيبات و الفلكسات الاعلانية التي تتضمن نشر ثقافة السلوك الاخلاقي و تدعيمها من خلال نشر آيات من الذكر الحكيم و الاحاديث الشريفة للنبي محمد (ص) و أهل البيت (ع) التي تؤكد على اهمية اتباع السلوكيات الاخلاقية .

2. التوصيات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية :

العمل على بناء ركائز الاستقامة التنظيمية وعدها من المسائل الجوهرية في رسالة المدرسة، فضلاً عن العمل على تأمين الدعم والحماية لهذه الركائز إلى درجة أنها تمثل الفيصل المهم في كافة جوانب العمل، انطلاقاً من أن الاستقامة هي القائد والموجه لكافة الأنشطة التنظيمية، الأمر الذي يستلزم من الإدارة وضع العديد من الاستحضارات ومن ثم تجنيد الإمكانيات واستنهاض القدرات وعلى نحو يجهض أية صعوبات تعيق تطبيق ابعاد الاستقامة التنظيمية، بحيث أن الاستقامة تبدو أكثر بريقاً من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية والإدارة ، و يتم ذلك من خلال :

أ. نشر روح التفاؤل بين صفوف اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة والسعي الى رفع الروح المعنوية لديهم ودعم دوافع تحدي الصعاب ومواجهة المشاكل لتعظيم امكانية الشعور بالنجاح بعيدا عن اي من حالات الفشل.

ب. ضرورة بحث ادارة المدرسة عن المصادر الأساسية التي تعزز ثقة الملاكات بها، فضلاً عن تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على تبني سلوكيات مناسبة تعزز الثقة فيما بينهم ، و تبني سياسات وإجراءات إدارية تعزز الاتجاهات الإيجابية لديهم تجاه العمل.

ج. ابداء المزيد من التفهم و التعاطف تجاه اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة لأشاعة اجواء من التفاهم لتساعدهم في تحقيق اهداف المدرسة .

د. أهمية متابعة ادارة المدرسة لواقع النزاهة فيها ووضع المعالجات المناسبة لأي إخفاقات في هذا المجال .

هـ. ضرورة الاستفادة من المغفرة التنظيمية في تخفيف الاثار السلبية والاستفادة من اخطاء الاخرين للقدرة على المضي قدما بشكل ايجابي .

3. التوصيات المتعلقة بالاستنزاف الشعوري:

بالرغم مما أكدته نتائج البحث من انخفاض في مستويات الاستنزاف الشعوري بين اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المبحوثة ، إلا ان هذا لا يمنع من تبني الادارة لبعض التقنيات التي تساعد في الحفاظ على الوضع الحالي وتجنب تبلور هذه الظاهرة بين ملاكاتها، ومن بين هذه التقنيات:

- أ. توفير الظروف والوسائل المناسبة الكفيلة بتوفير الراحة وأبعاد الضجر والاكتئاب بين اعضاء الهيئة التدريسية وتوفير المناخ التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ب. إعادة النظر في ظروف العمل ومحاولة توفير المناخ الاجتماعي من خلال تحفيز العلاقات الاجتماعية والعمل التعاوني و تشجيع روح الفريق وتنمية العلاقات الاجتماعية بين اعضاء الهيئة التدريسية والادارات لفهم احتياجاتهم.
- ج. إعادة جدولة وبرمجة العمل بما يخفف من الأعباء الإضافية والضغط الوظيفية عن كاهل اعضاء الهيئة التدريسية والاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال.
- د. منح اعضاء الهيئة التدريسية صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصلين عليها والذي يؤدي إلى شعورهم بأهمية الادوار التي يقومون بها داخل المدرسة .
- هـ. الإبقاء على الاتصال المفتوح بين الادارة والملاكات لمتابعة شؤونهم ومشاكلهم ومحاولة معالجتها قدر الامكان.
- و. تعزيز علاقة الملاكات التدريسية مع مدارسهم عن طريق تحقيق الكفاية المادية و الاقتصادية و الاجتماعية لهم من خلال عملهم في مهنة التعليم و هذا يتحقق من خلال تبني نظام كفوء للحوافز و المكافآت التي تقدم لهم مقابل الاعمال الاضافية التي بكلفون بها فضلا عن استقامتهم وتبنيهم السلوك الاخلاقي .
- ز. السعي الى تطوير امكانات و مهارات الملاكات التدريسية الاختصاصية و رفع المستوى الثقافي و المعرفي لهم من خلال اشراكهم في الدورات التطويرية و البرامج التدريبية التي من شأنها ان تضيف لهم جوانب ايجابية تؤثر في زيادة ولاءهم و التزامهم بالعمل و تقلل من شعورهم بالاستنزاف او تمنع دوافعه على اقل تقدير .

ثانيا : محددات البحث :

واجهت الباحثة عدداً من المحددات منذ بداية اجراء البحث كان اهمها صعوبة تحديد مجال التطبيق و بعد عدة مداولات استقر الرأي ان تكون منظمات التعليم التربوي (مدارس التعليم الابتدائي والثانوي) ميدانا للبحث والتي قلما تطبق فيها الابحاث السلوكية في اختصاص ادارة الاعمال ، الا ان

الباحثة عانت من محدد آخر و هو ان اغلب ادارات المدارس امتنعت عن ابداء المساعدة لغرض اتمام الجانب الميداني للبحث الحالي بحجة الحرص على عدم تسويق الوقت في ملئ استمارة الاستبانة من قبل ملاكاتها فضلا عن عدم اهتمامها بأهمية تطبيق البحث العلمي من جهة وتخوفها من النتائج من جهة اخرى ، و بذلك قامت الباحثة بزيارة عددا من المدارس حتى وقع الاختيار على المدارس عينة البحث و كانت مناسبة لاجراء البحث .

ثالثا : مقترحات الدراسات المستقبلية :

استنادا الى ما توصل اليه البحث الحالي من استنتاجات ، تقدم الباحثة عددا من المقترحات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية في مجال متغيرات البحث ، و على النحو الاتي :

1. دراسة الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين اخلاقيات العمل و الثبات التنظيمي .
2. دراسة الاستقامة التنظيمية كمدخل في تعزيز العلاقة بين اخلاقيات العمل و الانغماس الوظيفي.
3. دراسة الدور التفاعلي للاحسان التنظيمي في تعزيز تأثير اخلاقيات العمل للحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين .
4. دراسة سلوكيات العمل السلبية و تأثيرها في انتشار الاستنزاف الشعوري للعاملين .
5. دراسة تأثير كل من الثقة والعدالة المنظمة في الاستنزاف الشعوري للعاملين .
6. دراسة توظيف اخلاقيات العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي .
7. الظلم التنظيمي و انعكاساته في الاستنزاف الشعوري للعاملين .
8. دراسة تأثير القيادة الاستبدادية في الاستنزاف الشعوري .
9. تطبيق البحث الحالي على منظمات صناعية تعمل ضمن البيئة العراقية .

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

📖 القرآن الكريم .

أ. الكتب :

1. ابن زكريا ، ابو الحسن احمد بن فارس " معجم مقاييس اللغة "، تحقيق وضبط عبد السلام محمد هارون ، رئيس قسم الدراسات النحوية لكلية دار العلوم سابقاً , دار الجيل، بيروت ، بلا طبعة وسنة نشر .
2. ابن منظور (1996) ط 1 " لسان العرب "، تصحيح امين محمد عبد الوهاب ، محمد الصادق العبيدي ، دار احياء التراث العربي، بيروت.
3. الجرجاني ، علي بن محمد بن زين الشريف(1983) " التعريفات "، تحقيق : جماعة من العلماء باشراف الناشر ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ط 1 ، 1403 هـ .
4. الجوهري، إسماعيل بن حماد(1979) ط 2 " تاج اللغة وصحاح العربية "، دار العلم للملايين بيروت .
5. الحنبلي ، ابن رجب (2001) ط 7 " جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم "، تحقيق: شعيب الارناؤوط، ابراهيم ياجس، مؤسسة الرسالة، بيروت.
6. الخرسان، محمد صادق محمد رضا، (2006) ط 2 " اخلاق الامام علي (ع) "، دار المرتضى، بيروت .
7. الدوري ، زكريا مطلق ، وصالح ، احمد علي (2008) ط 1 " إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
8. زيدان ، عبد الكريم (2001) ط 1 " أصول الدعوة "، مؤسسة الرسالة .
9. الغالبي ، طاهر محسن منصور ، والعامري ، صالح مهدي محسن (2008) ط 2 " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال: الاعمال والمجتمع " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
10. الفيروز آبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب (2011) ط 9 " القاموس المحيط "، مؤسسة الرسالة.
11. محمد ، جمال عبد الله (2015) ط 1 " نظم المعلومات الادارية "، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان .

ب. الرسائل و الاطاريح :

1. ابراهيم: ابراهيم خليل(2010) " تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد "، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
2. أبو طيخ، هشام نعيم،(2008) " مدى التزام مديري المدارس الاساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة .
3. التميمي ، امال كاظم مهدي ، (2015) " تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين " (دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
4. الحسنواي ، حسين حريجة غالي،(2015) " الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية " (دراسة استكشافية تحليلية لأراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
5. الحكيم، ليلي محسن (2015) " فلسفة تسويق ما بعد الحداثة كإطار لتطوير أخلاقيات التسويق من خلال المقدرات وقاعدة البيانات التسويقية "،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الدولية العاملة في الولايات المتحدة الامريكية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
6. الذيابي ، سمير حلوقحي ، (2013) " متطلبات الهيكل التنظيمي لإنجاح الرقابة الإدارية بتوسيط الثقة بالعاملين " (بحث تطبيقي وهو جزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في الرقابة والتفتيش) ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
7. الشريف، زينب هادي معيوف .(2009). " أخلاقيات العمل واثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .

8. الشكرجي , أسماء طه نوري , (2008) "تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين" (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) , أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
9. الطائي , رنا ناصر صبر , (2007) "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي" (دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
10. عيسى, ابراهيم عبد الفتاح, (2009) "استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و علاقتها باخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية" رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا , كلية العلوم التربوية .

ج . الدوريات :

1. الخفاجي , حاكم جبوري علك , (2012) "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل" (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة) , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية , المجلد (14) , العدد (3) .
2. راضي, جواد محسن و حسن, عبد الله كاظم (2011) "العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي دراسة اختيارية في كلية الادارة والاقتصاد" , الغري للعلوم الاقتصادية والادارية , جامعة الكوفة , المجلد (7) العدد(21) .
3. رشيد, عباس محمد و جاسم, جنيد محمود (2014) "آيات الاستقامة في القرآن الكريم - دراسة موضوعية" , مجلة كلية التربية للبنات , جامعة الأنبار, المجلد (25) العدد(2) .
4. السكارنة , بلال خلف (2012) "أخلاقيات العمل وأثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال" , دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد (33) .
5. الطائي , يوسف حبيب و عبد 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 .
6. العطوي , عامر علي حسين و الشيباني , الهام ناظم (2010) "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين" (دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء) , مجلة جامعة كربلاء, المجلد الثامن , العدد الثالث .
7. العنزي , سعد والساعدي , مؤيد يوسف نعمة (2004) "الثقة بين الاطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث" , المجلة العراقية للعلوم الإدارية - جامعة كربلاء , المجلد الثاني, العدد الخامس .
8. العنزي , سعد علي حمود (2000) "تصميم البحث في السلوك التنظيمي" , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , جامعة بغداد , المجلد (7) العدد (23) .
9. العنزي , سعد, والساعدي , مؤيد (2002) "أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال" , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , جامعة بغداد , المجلد (1) العدد (5) .
10. العنزي, سعد و ابراهيم , خليل (2013) "التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير اساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)" , مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية , م.19, ع.70 .
11. غالي, حسين حريجة و عيد الله , أحمد (2015) "الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية" , المجلة العراقية للعلوم الادارية , المجلد (11) , العدد (46) .
12. مهدي, ميادة حيوي و داود , رزاق مخور (2011) "تأثير اخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية انموذج اسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة" , , الغري للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد (7) العدد(21) .

ثانيا : المصادر الأجنبية

A: Thesis and Distributions:

1. Basik, K. (2010) " Expanding the Boundaries of Behavioral Integrity in Organizations " Doctor Dissertation Publication , Florida State University .
2. Edmondson, D. (2008)" Emotional exhaustion and its role in service sabotage among boundary spanners " Thesis of submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing. University of South Florida.
3. Ekberg,Sara (2017) "The role of organizational integrity in responses to pressures A case study of Australian newspapers ", Doctoral Thesis ,Jonkoping University.
4. Hudspeth, N. (2003)."Examining the MWEP: Further validation of the multidimensional work ethic profile ". Master's thesis, Texas A&M University .
5. Jobe,Laura L., (2013) "Generational Differences in Work Ethic between Baby Boomers, Generation X, and Millennial Registered Nurses " , A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Arkansas for Medical Sciences
6. Kangas,M. ,(2016) " The Role of Ethical Organizational Culture in Preventing Sickness Absence and Turnover in Organizations ", dissertation , Faculty of Social Sciences of the University of Jyvaskyla .
7. Lomotey, J.(2014) " A Comparison Of Ghanaian Work Ethic In American Multinational Companies And Ghanaian Companies In Ghana " Dissertation Doctor of Business Administration , University of Phoenix .
8. Mann, M. (2010) " A Quantitative And Qualitative Analysis Identifying Antecedents Of Work Ethic Beliefs And The Relationship Between Work Ethic Beliefs And In-Role And Extra-Role Work Behavior: New Work Ethic Dimensions And Scale Introduced " Doctor Dissertation Publication , University At Albany, State University Of New York .
9. Vineburgh, J.(2010) " A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs " , Doctor Dissertation Publication , University Iowa.
10. Warrad,M. (2012) "Teacher Burnout: Causes and Projected Preventative and Curative Interventions A Dissertation" ,Thesis of Submitted To The Drexel University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor of Education.
11. Weir ,L. (2011) " Virtue Ethics and Rational Disabilities:A Problem of Exclusion and the Need for Revised Standards " Master Thesis , University Canada

B- Books:

1. Adams, J. ,Khan, H. , Raeside, R., & White, D. (2007)."Research Methods for Graduate Business and Social Science Students", First Edition, Sage Publications Inc.
2. Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1998), Management, 3rd ed., Irwin McGraw-Hill, USA.
3. Bateman, T. & Snell, S.(2002),"Management: Competing in the New Era ", 5th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.
4. Best, J., (2001), "Research In Education", 4th ed., South Western Publishing, New York.

5. Boardman, & Klum (2001) , "*Building organisational integrity* ", In P. Larmour & N. Wolanin (eds) *Corruption and Anti-corruption*, Canberra, Asia Pacific Press , 82-96.
6. Bowie, N. (2002). "*A Kantian Approach to business Ethics. in Frederick, R.E. A Companion to Business Ethics* ", Blackwell, UK..
7. Budd, J.(2004) "*Employment with a Human Face Balancing Efficiency, Equity, and Voice* " Cornell University Press.
8. Chandan, J. (1998), "*Management: concept & strategics*", New Delhi: Vikas Publishing House pvt Ltd.
9. Cohen, J., & Cohen, P. (1983)" *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* ", (2nd Ed.) New York: Lawrence Erlbaum Associates.
10. Cohen, R., & Swerdlik, M.(2009)"*Psychological testing and assessment: An Introduction to tests and measurement* " (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
11. Collins, D.(2009), The "*Optimal Ethics System*" Check up: A Risk Management and Performance Quality Benchmarking, Society for Business Ethics Annual Meeting, August 6-9, Chicago
12. Daft , R. (2003) "*Management* " , South-Western & College Publishing .Co. , Canada.
13. Daft, R. (2002), "*Organizational Theory and Design* " , 7th ed., Thompson South-Western College Publishing, Ohio.
14. Daft, R. (2004), "*Organization Theory and Design*", South-Western, USA.
15. Dewberry, C. (2004) "*Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice , First published* ", Published in the Taylor & Franci.
16. Dutton, J. & Heaphy, E. (2003), "*The power of high-quality connections*", in *Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds), Positive Organizational Scholarship* ", Berrett Koehler, San Francisco, CA, pp. 264-278.
17. Ehrhart, M., Schneider, B., & Macey, W. (2014). "*organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice* " New York: Routledge.
18. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003)" *The concept of bullying at work. In Einarsen (Ed.), Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* "(pp. 3–30). London: Taylor and Francis.
19. Field, A. (2009) "*Discovering Statistics Using SPSS* " 3rd ed , Sage , Oriental Press, Dubai.
20. Frost, P, Dutton, J., Maitlis, S., Lilius, J. , Kanov, J., & Worline, M.. (2006). "*Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord.*" (Eds.), *The sage handbook of organization studies*, (2nd ed) (pp. 843-866). London: Sage Publications.
21. Gomez – Mejia, Luis R., Balkin, David B. & cardy, R.(2005) "*Management*,"
22. Grace, D. & Cohen, S.(1998) "*Business Ethics: Australian Problems and Cases*" 2nd ed., Oxford University Press, Melbourne.
23. Greenberg, J. & Baron, R. (2008), "*Behavior in organizations*", 9th ed., Pearson prentice Hall: Pearson education international, New Jersey.
24. Guillen, M.(2006) "*Etica en las organizaciones , construyendo con fianza*" pearson educacion, Madrid .

25. Hinton, P., Brownlow, C., McMurray, I., & Cozens, B. (2004) "SPSS explained." New York: Routledge.
26. Kothari, C., (2004), "Research Methodology, Methods & Techniques", 3/ed, New Age International(p) Limited, Publishers, New Delhi.
27. Kotler P, Lee N, (2005) "Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and cause" John Wiley and Sons .
28. Luthans, Fred , 1995 , "Organization Behavior , International Edition , McGraw – Hill Inc., USA.
29. McShane & Glinow (2005), "Organizational Behavior", 3rd ed., McGraw Hill Irwin
30. "Oxford Word Power Dictionary . (2000), 3th ed., Oxford University Press , New York
31. Palazo, G. (2007) " Organizational Integrity : Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporates " : Zimmerly, W. , Richter, K. & Holzinger, M. " Corporate Ethics and Corporate Governance " Springer-Verlag Berlin, Library of Congress.
32. Pride, W. (2002) "Business, Houghton Mifflin Company" New York.
33. Robbins, S. & Coulter, M.(1999), "Management ", 6th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
34. Sekaran,U. (2003) "Research Methods for Business A Skill-Building Approach ",(4th - ed) , John Wiley & Sons Inc.
35. Seligman, M. (2002) " Positive psychology, positive prevention, and positive therapy " , Handbook of positive psychology. New York: Oxford.
36. Snoeyenbos, M. & Humber, J.(2002) "Utilitarianism and Business Ethics, in Frederick, R.E. A Companion to Business Ethics", Blackwell, UK.
37. Steiner, A. & Steiner, J.(2000),"Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases" 9th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.
38. Stephen,P.(2003) " Organizational behavior " 9th Ed,prentice - hall,inc.newjersey
39. Steven & Mar(2005) "Organizational behavior " ,MC Graw- hill company ,inc,new york.
40. Stevenson, William J.(2012) "Operations Management " International Student Edition with Global Readings, 11th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
41. Suharsimi & Arikunto, (2006) "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Bandung: PT. Rineka Cipta" cetakan ke 13.
42. Tozer, J. (2012). "Leading through leaders: Driving strategy, execution and change" London, UK: KoganPage.
43. Trevino, L.& Nelson, K. (2009). "Managing business ethics: Straight talk about how to do it right" (5th edn.). Boston, MA: Wiley.
44. Truxillo, D., Bauer, T. & Erdogan, B. (2016) "Psychology and work: Perspectives on industrial and organizational psychology ". New York: Routledge .
45. Wheelen.& Hunger (2012) "Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability" (13th ed) Pearson, Inc., publishing as Prentice Hall.
46. Wray-Bliss (2007) "Ethics at work." In Knights, David and Willmott, Hugh (ed), Introducing organizational behaviour and management, Thompson Learning, London, U. K., pp.506-533.

C: Journals & Periodicals:

1. Aamir,A & Finian ,B, (2013) "exploring the impact of trust on research scientists work engagement ", personnel review ,vol.42 no.4,pp.396-421.
2. Abedi, S. , Hoseyn E. & Nahid A. (2014) "the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university)" interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research , Vol 5, No 10 , pp. 118-130.
3. Abedikooshki & Zeinabadi (2016) "Organizational Virtuousness in Schools: A Review of Factor Structure of a Tool in Secondary Schools " Journal of Administrative Management, Education and Training (JAMET) Vol.12, No. (2), pp. 60-69 .
4. Abuznaid, S. (2009), "Business ethics in Islam: the glaring gap in practice," International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 2 No. 4 , pp. 278– 288.
5. Agbim, K., Ayatse, F., & Oriarewo, G. (2013) "Spirituality, ethical behavior and ethical business: The impact of relatedness " Journal of Business Management & Social Sciences Research, 2, 76-86.
6. Ahmed,I.,Ul Rehman,W., Ali,F., Ali,G. & Anwar,F. (2018) "Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement", Journal of Management Development, Vol. 37,No.6, pp.493-502.
7. Ahmed,Nazar (2016) "Impact of Emotional Exhaustions on Turnover Intentions: A Mediating Role of Organizational Commitment in Higher Education Institutes Of Saudi Arabia ", International Journal of Management Sciences and Business Research,Vol.5, No.3,pp.1-10.
8. Akpınar,A.,Taş, Y. & Okur,M.(2013)"The Effect of Job Satisfaction and Emotional Exhaustion on Affective Commitment of Emergency Services Employees" British Journal of Economics Finance and Management Sciences, 7 (2) , pp. 169-176.
9. Alhyasat, K. (2012)"The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations " Journal of Islamic Marketing, Vol. 3 , No. 2 , pp. 139–154 .
10. Ali , A.(2013) "Editorial Rethinking Work Ethics " International Journal of Commerce and Management - Emerald - Vol. 23 No. 3, pp. 180-183.
11. Ali, I.,Grigore,G. & Ahmad,J.(2012)"University teachers` perceptions towards teaching business ethics," Social and Behavioral Sciences,Vol.46,pp.3637 – 3641.
12. Ambrose, M.,Arnaud,A. & Schminke,M. (2008)"Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes" , Journal of Business Ethics,Vol. 77,No.30,pp. 323–333.
13. Arnold, A.,Turner,N.,Barling,J.,Kelloway,K. & McKee, M.C. (2007), "Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work",Journal of Occupational Health Psychology,Vol.12 No.3, pp.193-203.

14. Arnten, A., Jansson, B., & Archer, T. (2008). *Influence of affective personality type and gender upon coping behavior, mood, and stress.* Individual Differences Research, 6, 139-168.
15. Asad , H.,Naseem,R. & Faiz R.(2017) " *Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction* " Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 11 (1), pp 35-48 .
16. Ashill, N., Rod,M., Thirkell, P. & Carruthers, J. (2009), "*Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees*", Journal of Services Marketing, Vol. 23 No. 5, pp. 338 -350.
17. Atkins & Parker (2012) "*Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility* " Acad. Manag. Rev. 37(4):524–46.
18. Atkinson, B.(2005), "*Emotional exhaustion a price to pay for your civic duty*", Public power, July-August, pp.1-3.
19. Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M.(2012). "*Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership*". Journal of Business Ethics, Vol.107, pp.21–34.
20. Baba, V. , Tourigny, L., Wang, X. & Liu, W.(2009), "*Proactive Personality and Work Performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and Canadian* Journal of Administrative Sciences, Vol.26, pp.23-37.
21. Banks,G.,Whelpley, C.,Oh,I.& Shin,K., (2012)"*(How) Are Emotionally Exhausted Employees Harmful?*" International Journal of Stress Management , Vol. 19, No. 3,pp.198–216.
22. Barclay, L. , Markel, S. & Yugo, E. (2012) "*Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities*", Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 Iss: 4 pp. 330 – 346.
23. Barnard, A. , Schurink, W. & De Beer, M. (2008) "*A conceptual framework of integrity* " SA Journal of Industrial Psychology , Vol. 34 , No. 2 , pp. 40 – 49 .
24. Barton, Wrieden & Anderson (2011) "*Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions*" J Hum Nutr Diet, Vol. 24, pp.588–595.
25. Baucus & Beck-Dudley (2005) "*Designing Ethical Organizations: Avoiding the Long-Term Negative Effects of Rewards and Punishments*", Journal of Business Ethics 56(4), 355–370.
26. Becchetti, Giacomo & Pinnacchio (2008)" *Corporate social responsibility and corporate performance: Evidence from a panel of US listed companies* " Applied Economics, 40(5), 541-567.
27. 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.
28. Bhattacharya & Sen (2004) "*Doing Better At Doing Good: When, Why, And How Consumers Respond To Corporate Social Initiatives* ",California Management Review Vol. 47, No. 1,pp.9-24 .

29. Bhave & Glomb (2016) "*The Role of Occupational Emotional Labor Requirements on the Surface Acting–Job Satisfaction Relationship*" , Journal of Management, Vol.42 (3), pp. 722-741.
30. Bishop (2013) "*The role of ethics in 21st century organizations*" Journal of Business Ethics, V. 118, 635-637.
31. Boekhorst, J., Singh, P. & Burke, R. (2017) "*Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment*", Personnel Review, Vol. 46 ,No. 5, pp.891-907.
32. Boyatzis, Smith & Blaize (2006) "*Developing sustainable leaders through coaching and compassion*" Academy of Management Journal on Learning and Education, Vol.5, pp. 8-24.
33. Bright ,Stansbury, Alzola & Stavros (2011) " *Virtue Ethics in Positive Organizational Scholarship: An Integrative Perspective* " , Canadian Journal of Administrative Sciences , Vol.28 , No.3 , pp 231–243 .
34. Brown, Trevino & Harrison (2005) "*Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*". Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.97, No.2, pp.117-134.
35. 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.
36. Cameron & Winn (2012) "*Virtuousness in Organizations.*" In Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds.) Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (pp. 231-243). New York: Oxford University Press. Summarized by Penelope Mallinckrodt (Ross MBA Class of 2013).
37. Cameron, Kim (2003) " *Organizational Virtuousness and Performance* " , CH. 4 , (pp. 48-65) , Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler.
38. Cameron, K. (2008) "*Paradox in Positive Organizational Change*" The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. 44 No. 1, Pp. 7-24.
39. 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 .
40. Campbell, A. (2017) " *Forgiveness and Reconciliation as an Organizational Leadership Competency within Restorative Transitional Justice Instruments* " , International Journal of Servant Leadership, pp.1-40.
41. Chen & Dhillon (2003) " *Interpreting dimensions of consumer trust in E-commerce* " Information technology and management
42. Cho, Laschinger & Wong (2006) "*Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses* " Nursing leadership 19(3), 43-60.
43. Chu (2007), "*A factorial validation of work value structure: second-order confirmatory factor analysis and its implications*", Tourism Management, Vol. 29 No. 2, pp. 320-330.
44. Chuang, Church & Zikic (2004) "*Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict*", Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.

45. Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015) "Linking ethical leadership to employeewell-being: The role of trust in supervisor " Journal of Business Ethics, Vol.128, No.3, pp.653-663.
46. Ciarrocchi & Deneke (2006) "Hope, optimism, pessimism and spirituality as predictors of well being controlling for personality " Research in the Social ?Scientific Study of Religion, Vol.16, pp.161-183.
47. Clegg, S., Kornberger, M. & Rhodes, C. (2007), "Business Ethics as Practice ", British Journal of Management, Vol. 18, 107–122.
48. Collier & Esteban (2007) "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment, Business Ethics ", A European Review, Vol. 16, no. 1, pp.19-33.
49. Constantin (2010) "Ethics And Individual Behaviour ", Professional Communication And Translation Studies, V.3, No. 2 , Pp. 15-18.
50. Costantini, De Paola, Ceschi, Sartori, Meneghini & Di Fabio (2017) "Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: a new resource-based intervention programme " SA J. Ind. Psychol. 43, 1–11.
51. Cropanzano, Rupp & Byrne (2003), "The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors", Journal of Applied Psychology, Vol. 88, pp. 160-169.
52. Crotts, Dickson & Ford (2005) "Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence ", Academy of Management Executive 19(3), 54–68.
53. Currall & Epstein (2003) "The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of enron" Organizational Dynamics, 32(2), 193-206.
54. Dawson, L. (2005) "Philosophy, work ethic, and business ethics " Journal of Corporate Citizenship, Vol.19, pp. 55-64.
55. De Colle & Gonella (2002) "The Social and Ethical Alchemy : An integrative Approach to social and ethical accountability ", Journal of Business Ethics, Vol.,11 , No. 1 , pp. 86-96 .
56. Demerouti, E., Bakker & Bulters (2004), "The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relations in a three wave study", Journal of Vocational Behavior, Vol. 64, pp. 131-149.
57. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001), "The job demands-resources model of burnout", Journal of Applied Psychology, Vol.86, pp.499-512.
58. Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. (2010) "Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs ", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.15, No.3, pp.209–222.
59. Den Hartog, D., & Belschak, F. (2012). "Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. Journal of Business Ethics, Vol.107, pp.35–47.
60. DiGrande, L., Neria, Y., Brackbill, R., Pulliam, P., & Galea, S. (2011). "Long-term posttraumatic stress symptoms among 3,271 civilian survivors of the September 11, 2001, terrorist attacks on the World Trade Center ". American Journal of Epidemiology, 173, pp.271-281.

61. Dirks, K & Ferrin (2001) "*The role of trust in organizational settings*" organization science, vol.12 .
62. Donaldson & Ko (2010) "*Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: a review of the emerging literature and evidence base*", The Journal of Positive Psychology, Vol. 5 No. 3, pp. 177-191.
63. Douglas, Davidson & Schwartz (2001) "*The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation* ", Journal of Business Ethics 34: 101–121
64. Dufresne & McKenzie (2009) "*Culture of Ethical Leadership*", principal leadership , V. 10 , No. 2, pp.36-39 .
65. Dutton, Lilius , Kanov (2007) "*The transformative potential of compassion at work. In Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics* ", ed. SK Piderit, RE Fry, DL Cooperrider, pp. 107–126. Stanford, CA: Stanford Univ. Press
66. Dutton, Workman & Hardin (2014) "*Compassion at Work* " Annu . Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. Vol.1 , pp 277–304 .
67. Einarsen, S. (2000), "*Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach*", Aggression and Violent Behavior, Vol.5, No.4, pp.371-401.
68. Elango, B., Paul, K., Kundu, S. & Paudel, S. (2010) "*Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision-Making* ", Journal of Business Ethics, Vol.97, pp.543–561.
69. Erdemli , O. (2015) "*Teachers' Withdrawal Behaviors and their Relationship with Work Ethics* " Eurasian Journal of Educational Research, Vol. 60, pp. 201-220 .
70. Estryng-Behar, Van Der Heijden, Fry & Hasselhorn .(2010)"*Longitudinal analysis of personal and work-related factors associated with turnover among nurses* ". Nursing Research. , Vol.59, No.3, pp.166–177.
71. Ezlegini, G., Kheirandish, M. & Asgari, N. (2016) "*The Impact of Knowledge Sharing on Intrapreneurship through Studying the Moderating Role of Work Ethics in Tose'e Credit Institute* ", International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 6, No. 4, pp.46-56.
72. Farooqi, S. , Abid , G. & Ahmed, A. (2017) "*How bad it is to be good: Impact of organizational ethical culture on whistleblowing (the ethical partners)* ", Arab Economic and Business Journal , V.12 , No.2, pp. 69-80 .
73. Fehr, R., & Gelfand, M. (2012) "*The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work* " Academy of Management Review, 37(4), 664-688.
74. Fernández, C., Zaragoza , M., Rovira, Puchol , S., Martín, Sierra , Benavides & Doval (2017) "*How does emotional exhaustion influence work stress? Relationships between stressor appraisals, hedonic tone, and fatigue in nurses' daily tasks: A longitudinal cohort study* " International Journal of Nursing Studies , Vol.75, pp.43–50.
75. Fernando, M . (2010) "*Going Beyond Climate Ethics: Virtuousness in Climate Change Initiatives* " Faculty of Commerce , University of Wollongong , pp1-14.
76. Fernando, M., & Almeida, S., (2012). "*The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings* " journal homepage: elsevier. European Management Journal, Vol. 30, pp 564– 576.

77. Finucane, Slovic, Mertz, Flynn & Satterfield (2000) "**Gender, Race, and Perceived Risk: The 'White Male' Effect**" Health, Risk, and Society 2(2), 159–172.
78. 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.
79. Fleury, Maria, T. , (2009) "**Organizational Culture and the R Organizational Culture and the Renewal of enewal of enewal of Competences ompetences ompetences**", BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14.
80. Fombrun (2005) "**RI Insights A World of Reputation Research, Analysis and Thinking Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards**" ,Corporate Reputation Review, Vol. 8, No. 1, pp. 7–11 .
81. Ford, Heinen & Langkamer (2007) "**Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations**", Journal of Applied Psychology, Vol. 92, pp. 57-80.
82. Forte (2004b) "**Business Ethics: A Study of the Moral Reasoning of Selected Business Managers and the Influence of Organizational Ethical Climate**", Journal of Business Ethics 51(2), 167–173.
83. Friedman, Hershey H. & Friedman, L. (2009) "**How Virtuous is Your Firm? A Checklist**", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol.14, No.1, pp.14-20.
84. Froman, L. (2010) "**Positive Psychology in the Workplace**", Journal of Adult Development , Vol.17, No.2, pp.59-69.
85. Gardberg, N. & Fombrun, C. , (2006) "**Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments**" Academy Of Management Review , Vol. 31, No. 2, Pp. 329–346.
86. Gavin, Joanne & Mason, Richard , (2004) "**The Virtuous Organization: The Value Of Happiness In The Workplace**", Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 4, Pp. 379 -392.
87. Georgescua , M. (2012) "**Business ethics and organizational values in Romanian enterprises**" Procedia Economics and Finance, Vol. 3 , pp 734 – 739 .
88. Geren, B. (2011). "**The work ethic: Is it universal?**" Journal of International Business and Cultural Studies, 5, 1-8.
89. Ghalandari, K., Mortazavi, S., Abbasi, S., & Jogh, M. (2012). "**The Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion in Banking Services: The Role of Iranian Emotional Intelligence. Research**" Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol.4 (12), p.1794-1800.
90. Gibbons, S., (2009) "**Book Review: Peter G. Northouse's (2009) Introduction to Leadership: Concepts and Practices. International**" Journal of Leadership Studies, Vol. 4 Iss. 2, 2009, p. 251-254.
91. Glaser, W. & Hecht, T. (2013) "**Work-family conflicts, threat-appraisal, self-efficacy and emotional exhaustion**" Journal of Managerial Psychology , Vol. 28 No. 2, pp.164-182.
92. Grandey, Kern & Frone (2007) "**Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor**" Journal of Occupational Health Psychology, 12: 63-79.

93. Grandey, A.(2003), "*when -the show must go on-: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery*", Academy of Management faurnat, Vol. 46. No. 1, PP.86-96.
94. Grandey, Alicia, Foo, Su Chuen, Groth, Markus, Goodwin & Robyn (2012) "*Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor*". Journal of Occupational Health Psychology, Vol 17(1), pp.1-14.
95. Granitz, N. & Loewy, D. (2007) "*Applying Ethical Theories: Interpreting and Responsibility to Student Plagiarism*" Journal of Business Ethics, 72: 293-306.
96. Greenglass E.G., Burke R.J. & Fiksenbaum L. (2001) "*Workload and burnout in nurses*. Journal of Community and Applied Social Psychology 11 (3), 211–215.
97. Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008), "*Generational differences: an examination of the work values and generational gaps in the hospitality workforce*", International Journal of Hospitality Management, Vol. 27 No. 3, pp. 448-458.
98. Hall, Dollard, Tuckey, Winefield, & Thompson (2010), "*Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: a longitudinal test of competing theories*", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83, pp. 237-250.
99. Hamrahi, M. , Reza, N. , Morteza, M. , Karamallah, D. & Ali, D. (2015) "*factors effecting on promoting organizational virtuousness in iran state agencies*" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 (S1) , pp. 4772-4779.
100. Hamwi , A. ,Rutherford , N. & Boles, S. ,(2011) "*Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support* " Journal of Business & Industrial Marketing , Vol. 26 , No. 1 ,Pp. 4–13 ..
101. Harrison, R. P., 2011. "*What can you learn from Machiavelli?*". Yale Insights, 1 January, pp. 61-63.
102. He Brand,(2008) , "*Proposing and evaluating a model for ethical recruitment and selection*" ,Journal of Contemporary Management ,Vol. 5 , Pp 205-222.
103. Helkavaara, Saastamoinen, & Lahelma,(2011) "*Psychosocial work environment and emotional* " BMC Research Notes, 4, 101,pp2-8.
104. Henle, Giacalone & Jurkiewicz (2005)" "*The role of ethical ideology in workplace deviance* " Journal of Business Ethics, Vol. 56, pp.219-230.
105. Hill & Fouts (2005) "*Work Ethic and Employment Status: A Study of Jobseekers* " Journal Of Industrial Teacher Education Vol. 42 , No. 3 , pp. 48-65.
106. Hill, R., & Petty, G.(1995) "*A new look at selected employability skills: A factor analysis of the occupational work ethic* " Journal of Vocational Education Research, Vol. 20 , No.4, pp. 59-73 .
107. Hite, M. , Joshua J. & Xueni D. (2015),"*Examining the influence of transculturation on work ethic in the United States*", Cross Cultural Management, Vol. 22 Iss 1 pp. 145 – 162.
108. Hobfoll, S.(2001). "*The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory.*" Applied Psychology: An International Review, Vol.50, pp.337–421.

109. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) "Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS" NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
110. Ibarra-Colado, Clegg, Rhodes & Kornberger (2006)"The Ethics of Managerial Subjectivity", Journal of Business Ethics 64(1), 45–55.
111. Iyigun,O., Ovali.Z. & Genel,B. ,(2016) "Power Usage in the Frame of Ethical Leadership: The Case of “Whiplash " Journal of Business & Economic Policy Vol. 3, No. 4;,pp. 51-61.
112. Izzo, G. (2000), "Compulsory ethics education and the cognitive moral development of salespeople: a quasi-experimental assessment ", Journal of Business Ethics, 28, 223–241.
113. Jonathon & Halbesleben, (2009),"The influence of shift work on emotional exhaustion in firefighters", International Journal of Workplace Health Management, Vol. 2, No. 2 , pp. 115 - 130 .
114. Jones, Felps, & Bigley, (2007) "Ethical Theory and Stakeholder – Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture " Academy of Management Review, 32(1): 137-155.
115. Jonsson,S. , Muhonen,T. , Forssell, R. & Backstrom,M. (2017)" Assessing Exposure to Bullying through Digital Devices in Working Life: Two Versions of a Cyberbullying Questionnaire (CBO)" , Journal Psychology, Vol.8 No.3,pp. 477-494.
116. Judge & Bono (2001)"Relationship of core self-evaluations traitsself-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis ", Journal of Applied Psychology, Vol.86 No.1, pp. 80-92.
117. Kacetla , J. (2014) " Business Ethics for Students of Management "Elsevier Social and Behavioral Sciences , Vol.109 , pp 875 – 879.
118. Kanov, Maitlis, Worline , Dutton, Frost & Lilius (2004). " Compassion in Organizational Life " Amr., Beh. , Sci. , Vol. 47 No. 6 , pp 808 – 827 .
119. Kanten,P. & Yesiltas.M. (2015) "The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-being and Emotional Exhaustion" Procedia Economics and Finance 23, 1367-1375.
120. Kaptein, M. (2008). "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model." Journal of Organizational Behavior, 29(7), 923–947.
121. Kaptein, M. (2011)."From inaction to external whistleblowing:The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. Journal of Business Ethics, 98(3), 513–530.
122. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). "The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger " Journal of Business Ethics, Vol.113, No. 4, pp. 663–678.
123. Karatepe (2015),"Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27 ,No. 1, pp. 4 - 26 .

124. Karatepe & Olugbade (2009), "*The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement*", International Journal of Hospitality Management, Vol. 28 No. 4, pp. 504-512.
125. Karl, K., & Peluchette, J. (2006). "*How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality?*" Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.13,No.2, pp.2-13.
126. Kayes, C. , Stirling, D. , Nielsen, T. (2007) "*Building organizational integrity* " Business Horizons 50, pp. 61-70 .
127. Kets, V.. (2001), "*Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies*", Human Relations, Vol. 54 No. 1, pp. 101-111.
128. Kluemper, Little, & DeGroot, T. (2009). "*State or trait: Effects of state optimism on job-related outcomes.*" Journal of Organization Behavior, 30, 209 – 231.
129. Knudsen, Hannah, K., Ducharme, Lori. J., & Roman, Paul.M. (2008)."*Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse*". Journal of Substance Abuse Treatment,VOL. 35 , p.387–395.
130. Koh, H. & Boo, H. (2004). "*Organisational ethics and employee satisfaction and commitment* " Management Decision, 42(5), 677-693.
131. Kooshki, S. & Zeinabadi, H. (2015) "*An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers*" Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management Vol. 3, Issue. 1, pp. 563-570.
132. Koustelios, A., (2001),"*Burnout among Greek Sport Center Employees*" Sport Management Review, Vol.4,No.2,pp.151-163.
133. Kymenlaasko, I. (2012). "*Forgiveness as a leadership tool.*" Global Conference on Business and Finance Proceedings, 7(1), 432-445.
134. Ladebo, O. & Awotunde, J.(2007), "*emotional and behavioral reactions to work overload: self-efficacy as a moderator*", Current Research in Social Psychology, Vol. 13, No. 8, PP. 87-100.
135. Lam ,C. , Huang , H. & Janssen , O. (2010) "*Contextualizing Emotional Exhaustion and Positive Emotional Display: The Signaling Effects of Supervisors' Emotional Exhaustion and Service Climate* "Journal of Applied Psychology Vol. 95, No. 2, 368 376.
136. Lambie, Hagedorn, & Ieva (2010). "*Social-cognitive development, ethical and legal knowledge, and ethical decision making of counselor education students*" Counselor Education and Supervision, Vol.49, pp.228–246.
137. LeClair, & Ferrell (2000), "*Innovation in experiential business ethics training*", Journal of Business Ethics, 23, 313–322.
138. Leiter,M., Gascon,S. & Martínez-Jarreta (2010) "*Making Sense of Work Life: A Structural Model of Burnout* ". Journal of Applied Social Psychology,Vol.40, No.1 ,Pp. 57-75.
139. Leonidou, L., Kvasova, O., Leonidou, C., & Chari, S. (2013)."*Business unethicity as an impediment to consumer trust: The moderating role of demographic and cultural characteristics.*" Journal of Business Ethics, 112(3), 397-415.

140. Lewig, K. & Dollard, M.(2003). "*Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers*" European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.12,pp. 366–392.
141. Lewin,Jeffrey & Sager (2009) "*An investigation of the influence of coping resources in salespersons' emotional exhaustion*" Industrial Marketing Management ,Vol.38 ,pp.798–805.
142. Li ,J. , Wongb, I. &, Kim, W. (2017) " *Does mindfulness reduce emotional exhaustion? A multilevel analysis of emotional labor among casino employees*Jun " International Journal of Hospitality Management ,Vol. 64 , PP. 21–30 .
143. Li, J., & Madsen, J. (2011). "*Business ethics and workplace guanxi in Chinese SOEs: A qualitative study*" Journal of Chinese Human Resource Management, 2, 83-99.
144. Lim, D.,Woehr, D., You, Y. & Gorman, C. (2007). "*The translation and development of a short form of the Korean language version of the multidimensional work ethic profile.*" Human Resource Development International, Vol.10, No. 3 , pp.319-331.
145. Loe, T. & Weeks, W. (2000), "*An experimental investigation of efforts to improve sales students' moral reasoning*", Journal of Personal Selling and Sales Management, 20, 243–251.
146. Lunenburg, F.(2011). "*Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z.*" National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, No 04, pp.1-12.
147. MacDougall, A. , Bagdasarov , Z. ,Johnson , J.& Mumford , m. (2015) "*Managing Workplace Ethics: An Extended Conceptualization of Ethical Sensemaking and the Facilitative Role of Human* " Research in Personnel and Human Resources Management, Emerald - Vol. 33, PP. 121 - 189 .
148. 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.
149. Mangi & Jalbani (2013) "*Mediation of Work Engagement between Emotional Exhaustion, Cynicism and Turnover Intentions.*" International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol-2, No. 7, p.45-54.
150. Manz,C., Manz,K., Adams,S. & Shipper,F. ,(2011) "*Sustainable Performance with Values-Based Shared Leadership: A Case Study of a Virtuous Organization*" , Canadian Journal of Administrative Sciences , Vol.28,Pp. 284–296 .
151. Marin, M.& Ramirez, M.(2005), "*Social support and emotional exhaustion among hospital nursing staff*", Eur. J. Psychiat, Vol.19 No.2, pp.96-106.
152. Maslach C. & Leiter (2008) "*Early predictors of job burnout and engagement.*"Journal of Applied Psychology, Vol.93,No.3,pp.498-512.
153. Maslach, C., & Jackson, S. (1981). "*The Measurement of Experienced Burnout* " Journal Of Occupational Behaviour, Vol. 2, p.99-113.
154. Maslach, Schaufeli & Leiter (2001). "*Job burnout.*" Annual Review Psychology, 52, pp.397– 422.

155. McGhee & Grant (2008). "*Spirituality and ethical behaviour in the workplace: Wishful thinking or authentic reality. Electronic*" Journal of Business Ethics and Organization Studies, 13(2), 61-69.
156. McNally, B., (2000), "*Executive Stress- An Outcome of Strategic Change Processes*", International Journal of Organizational Behavior ,Vol.2, No.1,pp.13-29.
157. 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 .
158. Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berlinger, S., & Shapira, I. (2006). "*Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions.*" Psychological Bulletin, Vol.132, pp.327-353.
159. Meriac, Woehr & Banister (2010)"*Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts*" Journal of Business and Psychology, Vol. 25, No. 2 , pp.315-324.
160. Mertens, W. , Recker, J., Kohlborn , T.& Kummer, T. , (2016) "*A Framework for the Study of Positive Deviance in Organizations*" , Deviant behavior Journal , Vol.37, No.11, pp. 1288-1307.
161. Mesmer-Magnus & Viswesvaran, (2005), "*Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: a meta-analytic examination*", Journal of Vocational Behavior, Vol. 67, pp. 215-232.
162. Meyer, Marcel , (2015)" *Positive business: doing good and doing well* ", Business Ethics: A European Review Vol. 24 , No. S2, pp.175-197.
163. Mika, V, & Riiikka, A, (2011) " *The effect of HRM practices on impersonal organizational trust management* research review, university of technology lappeenranta, finland, vol.34 no.8, pp.869-888.
164. Miller, M., Woehr, D. & Hudspeth, N. (2001), "*The meaning and measurement of work ethic: construction and initial validation of a multidimensional inventory*", Journal of Vocational Behavior, Vol. 60 No. 3, pp. 1-35.
165. Miner, A., Glomb, T. & Hulin, C. (2005) "*Experience sampling mood and its correlates at work*", Journal of Occupational and Organizational Psychology in Vol. 78, No.2, pp.171–193 .
166. Mihelic, K., Lipicnik, B. & Tekavcic, M. (2010) "*Ethical Leadership*" , International Journal of Management & Information Systems , Vol.14, No.5, pp.31-42.
167. Misra, S. & Gopalakrishnan, S. (2016) "*Culpable leaders, trust, emotional exhaustion, and identification during a crisis*", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 , No. 8, pp.1100-1116.
168. Monks, Smith, Naylor, Barter, Ireland & Coyne (2009)" *Bullying in different contexts: Commonalities, differences and the role of theory*". Aggression and Violent Behavior: A Review Journal, Vol.14, pp.146–156.
169. Moore (2015) "*Corporate character, corporate virtues*" Business Ethics: A European Review, Vol. 24 , No. S2, pp.99-114.

170. Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, M. & Molman, D.(2007), "*Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms*", Work & Stress, Vol.21 No.1, pp. 30-47.
171. Mullen, R., Lambie, W., & Conley, A. (2014). "*Development of the Ethical and Legal Issues in Counseling Self-Efficacy Scale*." Measurement and Evaluation in Counseling and Development, Vol.47, pp.1-17.
172. Mullen,P. , Morris,C. & Lord, M.(2017) "*The Experience of Ethical Dilemmas, Burnout, and Stress Among Practicing Counselors*", Journal of Counseling and Values , Vol. 62,No.1,pp.37-56.
173. Mullen,Patrick R. & Lambie,Glenn W. (2016) "*The Contribution Of School Counselors' Self-Efficacy To Their Programmatic Service Delivery*", Psychology in the Schools , Vol.53,No.3,pp.306-320.
174. Nasrin ,A. & Shahbazi, F.(2013)"*Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion*" Procedia Social and Behavioral Sciences 84 ,pp. 640 – 645 .
175. Nauman S, Fatima T & Haq IU (2018) "*Does Despotic Leadership Harm Employee Family Life: Exploring the Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety*" Frontiers in Psychology ,VOL.9 , pp1-12.
176. Neill & Xiao (2010). "*Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion*". International Journal of Hospitality Management,Vol. 29,pp. 652-658.
177. Nelson,W. & Walsh, T. (2014)"*Building an Ethical Organizational Culture* " The Health Care Manager ,V. 33, No. 2, pp. 158-164.
178. Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012)"*Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review*" Work & Stress, 26, 309-332.
179. Nooh,Mohammad, N., (2015) ," *Entrepreneurship, Ethics and Religiosity*" , Journal of Business & Economic Policy Vol. 2, No. 4,pp. 175-178.
180. Ostrowsky, J. A., L. M. Leinicke, J. Kigeman and W. M. Rexroad: 2009, "*Assessing Elements of Corporate Governance: A Suggested Approach*", The CPA Journal 79(2), 70-73.
181. Palanski, M. E. (2012). "*Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda*" Journal of Business Ethics, 109, 275-287.
182. 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.
183. 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.
184. Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.L. & Bordia, P. (2005), "*Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims*", Human Relations, Vol. 58 No. 4, pp. 463-496.
185. Payne,T., Moore,C., Bell,R. & Zachary,M. , (2013)" *Signaling Organizational Virtue: An Examination Of Virtue Rhetoric, Country-Level Corruption, And Performance Of*

- Foreign Ipos From Emerging And Developed Economies*" , Strategic Entrepreneurship Journal ,Vol. 7,Pp. 230–251.
186. Payne,T., Brigham H.,Broberg ,C., Moss,T.,& Short JC. (2011) "Organizational virtue orientation and family firms" Business Ethics Quarterly , Vol.21,No.2,pp. 257–285.
 187. Peng K. Z., Wong C. & Che H.(2010), "The missing link between emotional demands and exhaustion", Journal of Managerial Psychology Vol. 25 No. 7, pp. 777-798.
 188. Periard, D. A., & Burns, G. N. (2014)."The relative importance of Big Five Facets in the prediction of emotional exhaustion".Personality and Individual Differences,Vol.63,pp1-5.
 189. Petty,Gregory, C. & Hill,Roger, B. (2005) "Work Ethic Characteristics: Perceived Work Ethics of Supervisors and Workers" , Journal of STEM Teacher Education,Vol.42,No. 2,pp.5-20.
 190. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., &Folger, R. (2010)"The relationship between ethical leadership and core job characteristics" Journal of Organizational Behavior, 31(2~3), 259-278.
 191. Ponnu, C. & Tennakoon, G. (2009)."The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes - the Malaysian Case." EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol.14,No.1,pp.21-32.
 192. Porte ·M. & Kramer ·M. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." Harvard Business Review·Vol. 80 ·pp.56-69.
 193. Posig, M. and Kickul, J. (2004), "Work-role expectations and work-family conflict: gender differences in emotional exhaustion", Women in Management Review, Vol. 19, pp. 373-386.
 194. Premeaux, S.R. 2004." The Current Link Between Management Behavior and Ethical Philosophy". Journal of Business Ethics, 51: 269-278.
 195. Pucetaite , R. (2014) " Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust " Jurnal Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences 156 pp 231 – 235.
 196. Pugh, S. D., Groth, M. & Hennig-Thurau, T. (2011). "Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being". Journal of Applied Psychology, 96(2): 377-390.
 197. Raman,P., Sambasivanb,M., & Kumar,(2016), "Counterproductive work behavior among frontline governmentemployees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity,emotional labor, and emotional exhaustion" , Journal of Work and Organizational Psychology ,Vol.32 ,No.1,pp.25–37.
 198. Ramarajan, L., Barsade, S.G., & Burack, O.R. (2008). "The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services." Journal of Positive Psychology, Vol.3,No.1, pp.4-18.
 199. 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.
 200. Rattray , J. & Jones, M. (2007) " Essential elements of questionnaire design and development " Journal of Clinical Nursing ,Vol.16, pp. 234–243.

201. Rego ,A., Ribeiro,N.,Cunha,M.& Jesuino,J.(2011) 'How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship' Journal of Business Research,Vol. 64 ,pp. 524–532.
202. Rego, A. , Ribeiro, N. & Cunha, M. (2010) " Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors" Journal of Business Ethics 93.2 , pp. 215-235.
203. Rendtorff. J.(2011) " Corporate Citizenship As Organizational Integrity " Jurnal Spring ,Studies In Economic Ethics And Philosophy , Vol.40 , pp59-90.
204. Ribeiro, N. & Rego, A. (2009) "Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors." International Journal of Social and Human Sciences 3 , pp. 736-743.
205. Richter, A., Schraml, K., & Leineweber, C. (2015)"Work–family conflict, emotional exhaustion and performance-based self-esteem: reciprocal relationships" Int ArchOccup Environ Health, Vol.88,No.11, p.103–112.
206. Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., and Camerer, C., (1998)," Not So different After all: Across disipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, PP. 393 – 404.
207. Rubino,Cristina, Sabrina D. Volpone & Derek R. Avery, (2013),"Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 28 Iss 2 pp. 74 - 93
208. Ryan , F. & . Gelfand , M.J. (2012) "The Forgiving Organization: A Multilevel Model Of Forgiveness At Work " *Academy Of Management Review* , Vol. 37, No. 4, pp ,664–688.
209. Samnani & Singh (2012) " 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace " *Aggression and Violent Behavior* , Vol.17, pp. 581–589 .
210. Sanders,K. (2004),"Playing truant within organisations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 2 pp. 136 – 155.
211. Sandvik,Kristin (2011)"Blurring Boundaries: Refugee Resettlement in Kampala between the Formal, the Informal, and the Illegal" *Journal Polar*,Vol.34,No.1,pp.11-32.
212. Santoro ,M (2003) "Beyond Codes Of Conduct And Monitoring ;An Organizational Integrity Approach To Global Practices .*Human Rights* ,Vol 25 ,No 2,pp 407-424 .
213. Saunders, R. (2011). "Questionable associations: The role of forgiveness in transitional justice". *The International Journal of Transitional Justice* , 5, 119-141.
214. Schumann, P.L. 2001. "A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics", *Human Resource Management Review*, 11: 93-111.
215. Scott, J. (2010). 'Atoning, reconciling, and forgiving: Interdisciplinary investigations of justice'. *Reviews in Cultural Theory*, 1(2), 18-30.
216. Searle,Travis P. & Barbuto, John E., (2011)"Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact" ,*Journal of Leadership & Organizational Studies* 18(1) 107– 117 .

217. Sekerka, Leslie ,(2009) "organizational ethics education and training: a review of best practices and their application" ,International Journal of Training and Development,vol.13,No.2,pp.77-95.
218. Seligman,M. & Csikszentmihalyi,M. (2000) "Positive Psychology: An Introduction" American Psychologist, Vol.1 ,No.55 ,Pp.5-14.
219. Sezgul, İ. (2010). "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme". Toplum Bilimleri Dergisi, 4(7), 239-251.
220. Sharma, R. & Rai,S. (2015) "A Study to Develop an Instrument to Measure Work Ethic ", Global Business Review ,Vol.16,No.2,pp. 244–257.
221. Shekar,H. ,(2014) "Can Organizational Virtuousness Promote Employees Citizenship Behaviors in Organizations?" International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., S (4), 4164-4172,
222. 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.
223. Shepherd, C. D., Machisio, C., Morrish, S.C., Decon, J. H. & Miles, M. P.(2010), "Entrepreneurial burnout: exploring antecedents-dimension- and outcomes, Journal of research in marketing and entrepreneurship, Vol.12 No.1, pp.71-79.
224. Sherwyn P. Morreale & Pamela S. Shockley-Zalabak (2015) "Organizational Trust in Cultures with a History of Distrust: A Qualitative Study of Polish and Russian Leaders' Perspectives and Experiences" Journal of Intercultural Communication Research, Vol.44,No.1,pp. 27-43.
225. Shimek, Michael , Guillén,M. & Gomis,A. (2015) "Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility" , Business Ethics: A European Review ,Vol. 24, No.2,pp.144-155.
226. Shirom, A& Melamed,S.,(2006),"A comparison of the Construed Validity of two Burnout Measures in Two Group of Professionals", International Journal of Stress Management, Vol.13, No 2,pp.176-200.
227. Shneikat,B., Abubakar,A.& Ilkan,M (2016)"Impact of Favoritism/ Nepotism on Emotional Exhaustion and Education Sabotage: The Moderating Role of Gender,Fourth 21st CAF Conference in Harvard, Boston", Massachusetts, USA,Vol. 9, No. 1,pp.38-49.
228. Shultz, T. and Brender-Ilan, Y. 2004. "Beyond Justice: Introducing Personal Moral Philosophies to Ethical Evaluations of Human Resources Practices." Business Ethics: A European Review, 13:4, 302-316.
229. Silverman, H. (2000) "Organizational ethics in healthcare organizations : Proactively managing the ethical climate to ensure organizational integrity" HEC FORUM 12(3), pp. 210-215.
230. Simpson, P.A. and Stroh, L.K. (2004), "Gender differences: emotional expression and feelings of personal inauthenticity", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, pp. 715-721.

231. Singh , Yajna & Joey, Buitendach . (2014) " *Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers* " Asian Congress of Applied Psychology – Singapore , pp. 1-34.
232. Sison, Alejo Jose.& Ferrero Ignacio (2015) " *How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness?* " Business Ethics: A European Review Volume 24 Number S2 August 2015 .
233. Smith, Eugene Sadler (2013) " *Toward Organizational Environmental Virtuousness* " Journal of Applied Behavioral Science49(1) 123–148.
234. Smith, P. A., Caputi, P. & Crittenden, N. (2013)"*Measuring optimism in organizations: development of a workplace explanatory style questionnaire.*" Journal of Happiness Studies, 14 (2), 415-432.
235. Sonnentag, S. and Zijlstra, F.R.H. (2006), "*Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue*", Journal of Applied Psychology, Vol. 91 No. 2, pp. 330-350.
236. Srokaa,W.& Lorinczyb, M. (2015) " *The perception of ethics in business: analysis of research results* " Procedia-Elsevier- Economics and Finance , Vol. 34 , pp. 156 – 163 .
237. Svensson,G.,Wood,G.,Singh,J.,Carasco,E.&Callaghan,M., (2008) "*Ethical Structures and Processes of Corporations Operating in Australia, Canada, and Sweden: A Longitudinal and Cross-Cultural StudyGoran Svensson*" ,Journal of Business Ethics ,Vol. 86,No.4, pp485–506 .
238. Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " *Making sense of Cronbach’s alpha* " International Journal of Medical Education ,Vol.2, pp.53-55
239. Tayfur ,O. & Arslan,M. (2013) "*The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload and work–family conflict on exhaustion: Evidence from physicians*" Psychology, Health & Medicine,Vol. 18 , No. 5, PP. 564-575.
240. Thun & Kelloway (2011) "*Virtuous Leaders: Assessing Character Strengths in the Workplace*" , Canadian Journal of Administrative Sciences , Vol.28,No.3,PP. 270–283
241. Tice, D., Baumeister, F.,Shmueli, D., & Muraven, M. (2007)"*Restoring the self: Positive affect helps improve self-regulation following ego depletion*"Journal of Experimental Social Psychology, Vol.43, pp.379 –384.
242. Trevino,L. K.,Weaver, G. R. & Reynold,S. J.(2006) "*Behavioral Ethics in Organizations: A Review* " , Journal of Management ,Vol.32,No.6,pp.951–990.
243. Twellaar M, Winants Y, Houkes I.(2008) "*How healthy are Dutch GPs? Self-reported (mental) health among Dutch general practitioners.*" European Journal of General Practice ,Vol.14(1):1–6
244. 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.
245. Vadastreanua,A. M. , Maierb , D. & Maierc , A. (2015) " *Is the success possible in compliance with ethics and deontology in business?* " Procedia - Elsevier- Economics and Finance , Vol. 26 , pp. 1068 – 1073 .
246. Valentine, S. & Fleischman, G. (2004), '*Ethics training and businesspersons’ perceptions of organizational ethics*', Journal of Business Ethics, 52, 381–390.

247. Valentine, S., & Barnett, T. (2003). "Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment." Journal of Personal Selling and Sales Management, 23(4), 359 - 368.
248. Vallett Carol (2010) " Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education" The Journal of Continuing Higher Education, 58:130–142, 2010 .
249. Van Beurden, P., & Gossling, T. (2008). "The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance." Journal of Business Ethics, 82(2), 407-424.
250. Van Daalen, G., Willemsen, T.M., Sanders, K. and Van Veldhoven, M.J.P.M. (2009), "Emotional exhaustion and mental health problems among employees doing ‘people work’: the impact of job demands, job resources and family-to-work conflict", International Archives of Occupational and Environmental Health, Vol. 82, pp. 291-303
251. Van Dijk, P. A. & Brown, A. K. (2006). "Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance" Journal of Management and Organization, 12(2): 101-115.
252. Van Jaarsveld, D.D., Walker, D.D., & Skarlicki, D.P. (2010). "The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship between Customer and Employee Incivility" Journal of Management, 36 (6), 1486-1504.
253. Van Ness, R., Melinsky, K., Buff, C.& Seifert, C.(2010) "Work ethic: do new employees mean new work values? ", Journal of Managerial, Vol. 22 No.1, pp.10-34.
254. Vandenberghe, Vincent (2011) "Firm-level Evidence on Gender Wage Discrimination in the Belgian Private Economy", LABOUR ,Vol.25,No.3,pp.330–349.
255. Varca P. E.(2009), " Emotional empathy and front line employees: does it make sense to care about the customer?", Journal of Services Marketing Vol. 3 No.1, PP.51–56.
256. Vasiljeviene, Nijole & Vasiljevas, Aleksandras (2006) "Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case" , Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 11, No. 2, pp.34-41.
257. Verhezan, P. (2008) "The (Ir)relevance of Integrity in Organizations" Public Integrity , vol. 10, no. 2, pp. 133–149.
258. Vitolinaa , I. B. , Calsa, I. & Sumiloa ,E. (2016) "Is Ethics Rational? Teleological, Deontological and Virtue Ethics Theories Reconciled in the Context of Traditional Economic Decision Making" Procedia - Elsevier - Economics and Finance , Vol. 39 ,pp. 108 – 114 .
259. Walsh JP, Weber K, Margolis JD, 2003. "Social issues and management: Our lost cause found." Journal of Management, 29, 859–881.
260. Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). "How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives". Personnel Psychology, 64(3), 739-770.
261. Walumbwa ,F. O.& Schaubroeck, J.(2009) "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety" Journal of Applied Psychology ,Vol.94,No.5,pp.1275-1286.

262. Wang ,Edward (2014), "*The effects of relationship bonds on emotional exhaustion and turnover intentions in frontline employees*", Journal of Services Marketing, Vol. 28 Iss 4 pp. 319 – 330 .
263. Wharton, A. S. (2009) "*The sociology of emotional labor* " Annual Review of Sociology, 35, 147-165.
264. Whiting, A., Donthu, N. & Baker, A. M. (2011). "*Investigating the immediate and long-term effects of job stressors on frontline service employees*" International Journal of Research in Marketing, 28(4): 319-331.
265. Whyatt ,G, Wood,G. & Callaghan, M. (2012), "*Commitment to business ethics in UK organizations*", European Business Review, Vol. 24 No. 4 pp. 331 – 350.
266. Won-Moo Hur Tae Won Moon Su-Jin Han , (2015), "*The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion*", Journal of Service Theory and Practice, Vol. 25 , No. 4 pp. 394 – 413 .
267. Wood, G.: 2002, "*A Partnership Model of Corporate Ethics*", Journal of Business Ethics 40(1), 61–73.
268. Wotruba, T.R., Chonko, L.B. and Loe, T.W., (2001), "*The impact of ethics code familiarity on manager behavior*", Journal of Business Ethics, Vol. 33, pp. 59-69.
269. Wrobel, M. (2013). "*Can empathy lead to emotional exhaustion in teachers? The mediating role of emotional labor.*" International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, Vol.26, pp.581–592.
270. Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). "*Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries.*" Group and Organization Management, 34(2), 143-169.
271. Xie,J., Hongyu M., Zhiqing E.& Tang,H., (2018) "*Work-Related Use of Information and Communication Technologies after Hours (W ICTs) and Emotional Exhaustion: A Mediated Moderation Model.*" Computers in Human Behavior ,Vol.79, pp.94-104.
272. Yang,D.,Kuang E. & Lee,S.(2014) "*The Moderating Effects of Theatrical Components on the Relationship between Emotional Labor and Emotional Exhaustion*" International Journal of Management, Economics and Social Sciences, Vol. 3(1), pp.36 – 58.
273. Yen-Chun Peng Liang-Ju Chen Chen-Chieh Chang Wen-Long Zhuang (2016), "*Workplace bullying and workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion and the moderating effect of core self-evaluations*", Employee Relations: The International Journal , Vol. 38 ,No. 5 , pp.755 - 769 .
274. Yousef, D. A. (2001). "*Islamic work ethic—a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context.*" Personnel Review, Vol. 30, No. 2 , pp. 152-165.
275. Youssef,C. & Luthans,F.,(2007) , "*Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience,Published*" , Journal of Management , pp. 774-800

276. Zabihi, M. , Hamid, E. , Shirin, N. , Samira, T. (2014) " *A Consideration On Characteristics Of Organizational Virtuousness* " A Journal of Economics and Management , Vol. 4 Issue 3 , pp. 164-169
277. 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.
278. Zangaro G.A. & Soeken K.L. (2007) "*A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction.*" Research in nursing & health 30(4), 445-458.
279. Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). "*Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators.*In S. Einarsen (Ed.)", *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Vol. 2. (pp. 177–200) London: Taylor and Francis
280. Zheng et al. ,(2015) , "*Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations*" , The Leadership Quarterly, Vol.26, No.5, pp.732-748.
281. Ziapour, A. , Molavi, S. & Afsari, D. (2015) " *A Study of the Relationship between Organizational Virtuousness and Employee Engagement* " International Research Journal of Applied and Basic Sciences , Vol, 9 (8) : pp. 1442-1447.
282. Zopialis, A. & Orphanides, N.(2009), "*Investigation occupational burnout of food and beverage employees: the case of Cyprus*" , British Food Journal, Vol.111 No.9, pp.930-947.

D. International Information Network (Internet)

1. Beekun, Rafik Issa(1996)" *Islamic Businss Ethics*", University of Nevada,P.3 , <http://www.islamist.org>
2. Harvey, E. , Smith, A. & Sims, P. (2003) " *Ten Leadership Strategies for Building a High – Integrity Organization* " www.walkthetalk.com.
3. Heacock, I. (2005). "*Defining the work ethic*". website http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/2/1/8/1/p21811_index.html?phpsessid=pg5ado8ai5ok7vnp7vkh05pn6 .
4. Homiak, M. (2015). "*Moral character. In Zalta*", E. (Ed.), The Stanford encyclopedia of philosophy. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/archives/spr2015/entries/moral-character/> / [Google Scholar](https://scholar.google.com/citations?user=...)
5. Lampman J, 2005. "*Trend-watcher sees moral transformation of capitalism*", Christian Science Monitor, October 3, p. 13. <https://www.csmonitor.com/2005/1003/p13s01-wmgn.html>
6. Miller, J. L. (2003). "*Survey of literature related to work ethics pedagogy*". Retrieved from <http://fsweb.bainbridge.edu/techprep/WorkEthicsPedagogy.htm>
7. Polowczyk Pł (2017) *Organizational Ethical Integrity: Good And Bad Illusions*, Palgrave Communications, www.nature.com/palcomms

D. Conferences :

1. Baqueiro, Alberto, H. ,(2005) "*Ethical Structure: A Proposed Concept for Ethics Management in Mexican Public Service and Non for Profit Organizations*" Presented at

- the Conference "Ethics and Integrity of Governance: a Transatlantic Dialogue" 2-5 June, 2005, Leuven, Belgium.
2. Chen, Y., & Chen, H. (2012). "*The Influence of Authentic Leadership on Emotional Exhaustion*". 2nd International Conference on Management (2ndIcm 2012) Proceeding.
 3. Dillard , J. & Yuthas, K.(2002) "*Ethics-in-Action: An Application of Structuration Theory in Professional Service Firms* " Presented at the 2002 Critical Perspectives on Accounting Conference, April 25-27, 2002, New York NY.
 4. Li, Z., Lin, Z. & Fang, W.(2010), "*Study on the Effect of Job Insecurity on Emotional Exhaustion: An Example of Foxconn Jumping Incidents*", International Conference on Management Science & Engineering, (17th) November 24-26, Melbourne, Australia.
 5. Legault G. A.,(2007) "*Ethics and complexity in the field of engineering: which humanist training to retain? A Brief Assessment of the Quebec Experience in Humanist Training of Engineers* "*in Collectif, Ethics, Technique and Democracy*, Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia s.a.,
 6. Meek , T. , Barham , H. , Beltaif , N. , Kaadoor , A. & Akhter , T. (2016) "*Managing the Ethical and Risk Implications of Rapid Advances in Artificial Intelligence: A Literature Review* " Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation .
 7. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) "*Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world* ": Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, 569–578.

الملاحق

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لمقاييس البحث

| مكان العمل | الاختصاص الدقيق | الاسم | رتبة |
|---|---|----------------------------|------|
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية | الادارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي | أ.د. احسان دهش جلاب | 1 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء | الادارة الاستراتيجية | أ.د. اكرم محسن الياسري | 2 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية | ادارة عامة | أ.د. حامد كاظم متعب | 3 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء | ادارة التسويق و نظرية المنظمة | أ.د. علاء فرحان طالب الدعي | 4 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة | ادارة الموارد البشرية | أ.د. علي رزاق العابدي | 5 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء | ادارة التسويق | أ. فؤاد حمودي العطار | 6 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء | ادارة معلومات | أ.د. فيصل علوان الطائي | 7 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء | نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي | أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي | 8 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة | ادارة الموارد البشرية | أ.د. يوسف حجيم الطائي | 9 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء | الادارة الاستراتيجية | أ.م.د. احمد كاظم بريس | 10 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل | ادارة التسويق | أ.م.د. ثامر هادي الجنابي | 11 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية | الادارة الاستراتيجية | أ.م.د. جواد محسن راضي | 12 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل | السلوك التنظيمي | أ.م.د. زينب عبد الرزاق | 13 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية | ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي | أ.م.د. فاضل راضي الغزالي | 14 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء | ادارة الانتاج والعمليات | أ.م.د. محمود فهد الدليمي | 15 |
| كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة | الادارة الاستراتيجية | أ.م.د. هاشم فوزي | 16 |

ملاحظة : تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي و الحروف الهجائية

ملحق (2)

المقابلات التي أجرتها الباحثة

| التأريخ | الاسم | الوظيفة |
|------------------------|-------------------------------|--|
| 2018/4/18 2018/4/26 | السيد عبد الحميد الصفار | المشرف على مجموعة مدارس الوارث النموذجية |
| 2018/4/22 | السيد شاكر مهدي حمادي | مدير مدرسة الوارث الابتدائية للبنين |
| 2018/4/22 | السيدة ضفاف ضيدان رويحي | مديرة مدرسة الوارث الابتدائية للبنات |
| 2018/4/24 | السيدة سوسن محمد علي مالك | مديرة مدرسة التكامل الابتدائية |
| 2018/4/24 | السيد واثق عبد العزيز الياسري | مدير مدرسة التميز الابتدائية |
| 2018/4/29 | السيدة غنية موسى كشمير | مديرة مدرسة النسر الابتدائية |
| 2018/4/29 | السيدة أمل رزوقي جعفر | مديرة ث. الصالحات للبنات |
| 2018/4/29 | انعام عبد الواحد جليل | مديرة ث. ريحانة الوارث للبنات |
| 2018/4/29 | محمد علي حمد | مدير ث. اسباط الوارث للبنين |



ملحق (3)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

مقترح استبيان آراء الخبراء حول (صدق الاستبيان)

الخاص بمشروع

بحث رسالة الماجستير الموسومة

الدور المعدل للأستقامة التنظيمية

في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري

بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر التدريسية في منظمات التعليم التربوي في
محافظة كربلاء المقدسة

اشراف

أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي

اعداد الطالبة

زهراء جمال صبري

1439 م

2018 هـ

السيد الخبير المحترم

تحية واحترام ...

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة **(الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الأستنزاف الشعوري _ بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر التدريسية في منظمات التعليم التربوي)** راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار الرسالة علميا .
علما ان الاستبانة اعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها كما في الجدول ادناه :

| المقياس | عدد الفقرات | المتغيرات | | ت |
|--------------------------|-------------|-----------------------------|---------------------------|---|
| | | الفرعية | الرئيسية | |
| (ابراهيم، 2010) | 9 | اخلاقيات الفرد | أخلاقيات العمل WE | 1 |
| | 9 | اخلاقيات القيادة | | |
| | 11 | اخلاقيات الانشطة | | |
| | 10 | اخلاقيات البنى التنظيمية | | |
| Cameron et al. , 2004 | 3 | التفاؤل التنظيمي | الاستقامة التنظيمية OV | 2 |
| | 3 | الثقة التنظيمية | | |
| | 3 | التعاطف التنظيمي | | |
| | 3 | النزاهة التنظيمية | | |
| | 3 | المغفرة التنظيمية | | |
| Demerouti) (,2010 | 8 | احادي البعد | الاستنزاف الشعوري EE | 3 |

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتأشير اجابات افراد عينة البحث .
يرجى التفضل بابداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ،مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء
الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث ؟
2. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟
3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكثيف المقاييس ؟

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في اعمالكم

اولا : معلومات عامة تخص مجيب الاستبانة

1- النوع الاجتماعي :

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية :

60 سنة فأكثر

59 - 50

49 - 40

39 - 30

أقل من 30

3- المؤهل العلمي :

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عالي

شهادة عليا

4- العنوان الوظيفي :

5- سنوات الخدمة الوظيفية :

15 - 13

12- 10

9- 7

6 - 4

3- 1

ثانيا : متغيرات البحث

أولا : أخلاقيات العمل Business Ethics مجموعة من القواعد والآداب السلوكية والأخلاقية التي يجب أن تصاحب

الفرد المحترف في مهنته تجاه عمله، وتجاه المجتمع ككل، وتجاه نفسه وذاته (Kacetla, 2014:878) .

1. **أخلاقيات الفرد** : هي جميع السلوكيات التي يجب ان يتصف بها الأفراد والمتمثلة بأخلاق الشرف والنزاهة والتي تنعكس

في اداءهم وقراراتهم (Daft,2003:141) .

| الملاحظات | الوضوح | | الانتماء | | الفقرات | ت |
|-----------|-----------|-------|----------|-------|---|---|
| | غير واضحة | واضحة | لا تنتمي | تنتمي | | |
| | | | | | 1 يتصف الموظفون بأخلاقيات الصدق والنزاهة والاحلاص والتفاني في العمل . | |
| | | | | | 2 يشارك الموظفون صياغة القرارات الاخلاقية التي تؤثر في حياتهم العملية . | |
| | | | | | 3 بصر الموظفون على التأكيد على تطبيق مدونة السلوك | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | الاخلاقي في المدرسة. |
| 4 | | | | | يشجع مديرو المنظمة الأفراد على تبني الأهداف ذات المغزى والتحدي. |
| 5 | | | | | يكيف الموظفون سلوكياتهم الاخلاقية مع مداخل تطوير مقدراتهم الجوهرية . |
| 6 | | | | | يتدرب أعضاء الفريق لحل المشكلات باستخدام الاساليب الاخلاقية . |
| 7 | | | | | يتلقى الموظف العقوبة بصدور ربح في حال تقصيره في العمل . |
| 8 | | | | | يراجع الموظفون الاقتراحات المتعلقة بتطبيق مدونة السلوك الاخلاقي . |
| 9 | | | | | يزود الموظفون بالبيانات الرئيسة ، ومن ضمنها المعلومات المالية ذات العلاقة بتحسين أداء وحدة العمل . |

2- **أخلاقيات القيادة** : سلوكيات القادة من اهم المؤثرات في المعايير الاخلاقية للمنظمة، فالقادة لا يعملون على وضع قواعد رسمية فحسب ، بل انهم يسهمون في تثبيت السلوك الاخلاقي او تفويضه (Lomotey,2014 : 44) .

| ت | الفقرات | الأنتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|----|---|----------|-------|--------|-----------|-----------|
| | | لا تنتمي | تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 10 | ينعكس الالتزام الاخلاقي في مدرستنا في مجمل الاجراءات الادارية . | | | | | |
| 11 | يتصف مديرنا بالعدالة والإنصاف في العمل. | | | | | |
| 12 | تحدد أهداف العمل سوية من قبل المدير والمروسين وترتبط بأهداف مدرستنا. | | | | | |
| 13 | تتسم أهداف عملنا بأنها محددة ، وقابلة للقياس ، ويمكن تحقيقها. | | | | | |
| 14 | يقيس تقييم الأداء السلوك والمواقف الأخلاقية. | | | | | |
| 15 | يحذر ويعاقب الموظفين الذين يظهرون سلوكيات لا أخلاقية. | | | | | |
| 16 | تعكس العقوبات المتعلقة بالسلوك اللااخلاقي مقدار التزام القادة بالضوابط والتعليمات . | | | | | |
| 17 | تستخدم تقييمات مناسبة للموظفين ذوي الاخلاق المدرسة . | | | | | |
| 18 | تعد السلامة الأخلاقية عاملاً حاسماً في الترقيات من وجهة نظر المديرين في مدرستنا . | | | | | |

3- **أخلاقيات الأنشطة** : وهي عبارة عن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء لتشكيل القيم وتشجيع السلوك الأخلاقي في المنظمة (Alhyasat , 2012: 140) .

| ت | الفقرات | الأنتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|----|---|----------|-------|--------|-----------|-----------|
| | | لا تنتمي | تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 19 | تؤكد الادارة العليا على وضوح أبعاد الأخلاق في نتائج أعمالنا. | | | | | |
| 20 | تستند بناء عملية اتخاذ القرار الخاص إلى معايير أخلاقية بغض النظر عن مردودات وكلفة القرار. | | | | | |
| 21 | يتدرب الموظفون على اساليب اتخاذ القرار الاخلاقي. | | | | | |
| 22 | ينشغل الموظفون بعضهم مع بعض بشكل ملائم في حال ظهور قضايا متنازع عليها. | | | | | |
| 23 | يتلقى العاملون كافة تدريباً سنوياً بشأن الأخلاقيات. | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 24 | يحكم الموظفون مشاعرهم الحقيقية في اتخاذ القرارات الأخلاقية . | | | | |
| 25 | يفهم العاملون المزايا التنافسية للأخلاق وكيفية تأثيرها في الأداء التنظيمي . | | | | |
| 26 | تمتلك فريق يهتم بالقضايا الاخلاقية والثقافية . | | | | |
| 27 | تعمل المدرسة بشرف ونزاهة وينعكس نتاج عملها ايجابيا على المجتمع . | | | | |
| 28 | تعتمد الادارة الاساليب الاخلاقية كفرصة لتطوير المشروع والقيادة وبناء مهارات الفريق . | | | | |
| 29 | تقوم مدرستنا بتطوير شراكة استراتيجية مع المنظمات المجتمعية. | | | | |

4- **أخلاقيات البنى التنظيمية** : وتتمثل بالسياسات والتطبيقات الموضحة في المدونات الأخلاقية او مدونات السلوك تستطيع المنظمة من خلالها إيجاد بيئة عمل أخلاقية (Grigore , et al. , 2012 : 3638) .

| ت | الفقرات | الانتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|----|--|----------|----------|--------|-----------|-----------|
| | | تنتمي | لا تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 30 | تمتلك مدونات أخلاقية أو بيان يفصل التوقعات الأخلاقية في العمل. | | | | | |
| 31 | تمتلك مبادئ (مدونات) للسلوك تقدم أمثلة محددة من السلوكيات المقبولة وغير المقبولة. | | | | | |
| 32 | مجموعة المبادئ الأخلاقية والسلوك متاحة ومعروضة بشكل علني للجميع. | | | | | |
| 33 | يدعم المدير مبادئنا الأخلاقية وسلوكنا. | | | | | |
| 34 | يشارك الموظفون كافة في استبيان سنوي للمبادئ الأخلاقية لتحديد كيفية التزام منظمنا بهذه المبادئ. | | | | | |
| 35 | وجود نظام داخلي يتيح للموظفين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة . | | | | | |
| 36 | تقوم مدرستنا بإجراء مقارنة مرجعية مع نموذج أنظمة الأخلاق المثالية. | | | | | |
| 37 | تقوم مدرستنا بجمع المعلومات من الجمهور بشأن أداؤها الأخلاقي. | | | | | |
| 38 | تتخذ الادارة العليا الأفعال التصحيحية بسرعة حال ظهور السلوك اللا أخلاقي . | | | | | |
| 39 | مشاركة المدير والموظفون بالمعلومات ذات العلاقة بالأداء الأخلاقي . | | | | | |

ثانيا : الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل , الثقة , التعاطف , النزاهة , والمغفرة في التعامل مع الاخرين وترجمتها الى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة. (غالي، 2015:6)

1. **التفاؤل التنظيمي** : يعني الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي الى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والاداء الجيد في مواجهة التحديات (Ugwu,2012:189) .

| ت | الفقرات | الانتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|---|---|----------|----------|--------|-----------|-----------|
| | | تنتمي | لا تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 1 | الشعور العميق بالهدف يرتبط مع ما نقوم به في مدرستنا . | | | | | |
| 2 | في هذه المدرسة نحن نحرص على فعل الصحيح | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| | | | | | بالإضافة إلى القيام به بشكل جيد. |
| 3 | | | | | نحن متفانلون بأننا سننجح، حتى عندما نواجه تحديات كبيرة. |

2. **الثقة التنظيمية** : توقعات ومعتقدات ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها ترتبط بالممارسات والسلوكيات للقيادة و الاعضاء التنظيميين (Aamir&Finian, 2013:400) .

| ت | الفقرات | الانتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|---|---------|----------|----------|--------|-----------|--|
| | | تنتمي | لا تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 4 | | | | | | يثق زملائي في العمل ببعضهم البعض. |
| 5 | | | | | | يتعامل الموظفون فيما بينهم بلطف وكياسة ، واحترام |
| 6 | | | | | | يثق الموظفون بالقيادة في جميع المواقف. |

3. **التعاطف التنظيمي** : مشاركة الاخرين مشاعرهم اذ يعد اهتمام الموظفين بعضهم ببعض والتعاطف هو أمر شائع بينهم. (Abedi , 2014: 119)

| ت | الفقرات | الانتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|---|---------|----------|----------|--------|-----------|---|
| | | تنتمي | لا تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 7 | | | | | | اشكال او اوجه التعاطف شائعة في مدرستنا . |
| 8 | | | | | | تهتم مدرستنا بالعديد من أفعال الاهتمام والرعاية بالافراد الآخرين. |
| 9 | | | | | | تنتشر العديد من التجارب عن التعاطف وما يتعلق به بين أعضاء مدرستنا . |

4. **النزاهة التنظيمية** : تتضمن معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة (Hamrahi , et al. , 2015 : 4773) .

| ت | الفقرات | الانتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|----|---------|----------|----------|--------|-----------|---|
| | | تنتمي | لا تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 10 | | | | | | الصدق والامانة هي السمات المميزة للعلاقة بين الموظفين . |
| 11 | | | | | | تتعامل المدرسة بأعلى مستويات النزاهة. |
| 12 | | | | | | تتصف المدرسة بالاستقامة والشرف. |

5. **المغفرة التنظيمية** : تعني أن الأخطاء تغفر ويقبل الاعتذار بصدق عند الاعتراف بالخطأ وينظر إليه على أنه فرصة للتعلم من اخطائنا (Ribeiro & Rego , 2009 : 1103) .

| ت | الفقرات | الانتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|----|---------|----------|----------|--------|-----------|--|
| | | تنتمي | لا تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 13 | | | | | | نحن نحاول أن نتعلم من أخطائنا هنا، وبالتالي نغفر الأخطاء بسرعة. |
| 14 | | | | | | مدرستنا إنسانية و متسامحة في التعامل . |
| 15 | | | | | | لدينا معايير عالية جدا للأداء , ولكننا نغفر الأخطاء عندما يتم الاعتراف فيها وتصحيحها . |

ثالثا : الاستنزاف الشعوري Emotional Exhaustion يقصد به شعور الفرد بالتعب و التهاك واستنفاذه لكل

طاقاته ، وهذا الشعور قد يلزمه شعور بالاحباط والشد النفسي عندما يشعر الفرد انه غير قادر على الاستمرار في تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه سابقا ، و يظهر ذلك بسبب عمل الفرد بشكل منتظم تحت الضغط الذي ينجم عن التفاعلات بين الأفراد وظروف العمل (Demerouti ,2010:213).

| ت | الفقرات | الانتماء | | الوضوح | | الملاحظات |
|---|---|----------|-------|--------|-----------|-----------|
| | | لا تنتمي | تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| 1 | أشعر بالتعب قبل وصولي إلى العمل.* | | | | | |
| 2 | أحتاج إلى وقت كبير من أجل الاسترخاء والشعور على نحو أفضل بعد انتهاء يوم العمل.* | | | | | |
| 3 | أتمكن من تحمل الضغط من عملي بشكل جيد للغاية . | | | | | |
| 4 | أشعر بأني استنزف عاطفيا في العمل.* | | | | | |
| 5 | أمتلك ما يكفي من الطاقة لممارسة أنشطتي الترفيهية بعد انتهاء يوم العمل . | | | | | |
| 6 | أشعر بالضجر والملل بسبب ممارستي لهذه الوظيفة* | | | | | |
| 7 | يمكنني غالبا إدارة مقدار من عملي بشكل جيد . | | | | | |
| 8 | أشعر بالسعادة والراحة والحماس عند ممارستي لوظيفتي . | | | | | |

ملاحظة : * تشير إلى فقرة عكسية .

ملحق (4)

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال

السيد المجيب المحترم
تحية واحترام ...

م/ استبانة

نضع بين يديك الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة " **الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري** " على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع .
2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه الفقرات المطروحة.
4. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
5. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
6. الباحثة مستعدة للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا

المشرف

المشرفة

أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي

طالبة الماجستير /زهراء جمال صبري

اولا : معلومات عامة تخص مجيب الاستبانة

1- النوع الاجتماعي :

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية :

60 سنة فأكثر

59 - 50

49 - 40

39 - 30

أقل من 30

3- المؤهل العلمي :

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

4- العنوان الوظيفي :

5- سنوات الخدمة الوظيفية

في المدرسة :

15 - 13

12- 10

9- 7

6 - 4

3- 1

ثانياً : متغيرات البحث

أولاً : أخلاقيات العمل Work Ethics مجموعة من القواعد والآداب السلوكية والأخلاقية التي يجب أن تصاحب الفرد المحترف في مهنته تجاه عمله، وتجاه المجتمع ككل، وتجاه نفسه وذاته.

1. **أخلاقيات الفرد** : هي جميع السلوكيات التي يجب ان يتصف بها الأفراد والمتمثلة بأخلاق الشرف والنزاهة والتي تنعكس في اداءهم وقراراتهم .

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|---|--|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 1 | يتصف اعضاء الهيئة التدريسية باخلاقيات الصدق والنزاهة والاخلاص والتفاني في العمل . | | | | |
| 2 | يشارك اعضاء الهيئة التدريسية في صياغة القرارات الاخلاقية التي تؤثر في أداء عملهم . | | | | |
| 3 | يصر اعضاء الهيئة التدريسية على التأكيد على تطبيق مدونة السلوك الاخلاقي في المدرسة . | | | | |
| 4 | تشجع ادارة المدرسة ملاكها التدريسي على تبني الأهداف ذات المغزى. | | | | |
| 5 | كيف اعضاء الهيئة التدريسية سلوكياتهم الاخلاقية مع مداخل تطوير مقدراتهم الجوهرية . | | | | |
| 6 | يتدرب أعضاء الهيئة التدريسية لحل المشكلات باستخدام الاساليب الاخلاقية . | | | | |
| 7 | يتلقى عضو الهيئة التدريسية العقوبة بصدر رحب في حال تقصيره في العمل . | | | | |
| 8 | يراجع اعضاء الهيئة التدريسية الاقتراحات المتعلقة بتطبيق مدونة السلوك الاخلاقي . | | | | |
| 9 | يزود اعضاء الهيئة التدريسية بالبيانات الرئيسية ، ومن ضمنها المعلومات المالية ذات العلاقة بتحسين أداء العمل . | | | | |

2- **أخلاقيات القيادة** : سلوكيات القادة من اهم المؤثرات في المعايير الاخلاقية للمنظمة، فالقادة لا يعملون على وضع قواعد رسمية فحسب ، بل انهم يسهمون في تثبيت السلوك الاخلاقي او تقويضه .

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|----|---|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 10 | ينعكس الالتزام الاخلاقي في مدرستنا في مجمل الإجراءات الإدارية . | | | | |
| 11 | تتصف إدارة المدرسة بالعدالة والإنصاف في العمل. | | | | |
| 12 | تحدد أهداف العمل سوية من قبل الادارة واعضاء الهيئة التدريسية معاً. | | | | |
| 13 | تتسم أهداف عملنا بأنها محددة ، وقابلة للقياس ، ويمكن تحقيقها. | | | | |
| 14 | يجري باستمرار قياس و تقييم السلوكيات والمواقف الاخلاقية في مدرستنا . | | | | |
| 15 | يحذر ويعاقب اعضاء الهيئة التدريسية الذين يظهرون سلوكيات لا أخلاقية. | | | | |
| 16 | تعكس العقوبات المتعلقة بالسلوك اللاأخلاقي مقدار النزاهة الادارة بالضوابط والتعليمات . | | | | |
| 17 | تستخدم تقييمات مناسبة لاعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاخلاق في المدرسة . | | | | |
| 18 | تعد السلامة الاخلاقية عاملاً حاسماً في الترقيات من وجهة نظر ادارة المدرسة . | | | | |

3- أخلاقيات الأنشطة : وهي عبارة عن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدرء لتشكيل القيم وتشجيع السلوك الأخلاقي في المنظمة.

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|----|--|------------|------|-----------|---------------|
| | | اتفق تماما | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماما |
| 19 | تؤكد ادارة المدرسة على وضوح أبعاد الأخلاق في نتائج أعمالنا. | | | | |
| 20 | تستند عملية اتخاذ القرار على معايير أخلاقية بغض النظر عن مردودات وكلفة القرار. | | | | |
| 21 | يتدرب اعضاء الهيئة التدريسية على اساليب اتخاذ القرار الأخلاقي. | | | | |
| 22 | يتشارك اعضاء الهيئة التدريسية بعضهم مع بعض في حال ظهور قضايا متنازع عليها. | | | | |
| 23 | يتلقى اعضاء الهيئة التدريسية كافة تدريباً سنوياً بشأن الأخلاقيات. | | | | |
| 24 | يحكم اعضاء الهيئة التدريسية مشاعرهم الحقيقية في اتخاذ القرارات الأخلاقية . | | | | |
| 25 | يفهم اعضاء الهيئة التدريسية المزايا التنافسية للأخلاق وكيفية تأثيرها في الأداء التنظيمي. | | | | |
| 26 | نمتلك فريق يهتم بالقضايا الأخلاقية والثقافية في المدرسة . | | | | |
| 27 | تعمل المدرسة بشرف و نزاهة و ينعكس نتاج عملها ايجابيا على المجتمع . | | | | |
| 28 | تعد الأساليب الاخلاقية فرصة لبناء و تطوير مهارات الإدارة و ملاكها التدريسي . | | | | |
| 29 | تقوم مدرستنا بتطوير شراكة استراتيجية مع المنظمات المجتمعية . | | | | |

4- أخلاقيات البنى التنظيمية : وتتمثل بالسياسات والتطبيقات الموضحة في المدونات الأخلاقية او مدونات السلوك تستطيع المنظمة من خلالها إيجاد بيئة عمل أخلاقية .

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|----|---|------------|------|-----------|---------------|
| | | اتفق تماما | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماما |
| 30 | تمتلك الإدارة مدونات أخلاقية تسهم في تحقيق بيئة عمل ملائمة . | | | | |
| 31 | نمتلك مبادئ (مدونات) للسلوك تقدم أمثلة محددة من السلوكيات المقبولة وغير المقبولة. | | | | |
| 32 | مجموعة المبادئ الأخلاقية والسلوك متاحة ومعروضة بشكل علني للجميع. | | | | |
| 33 | تدعم ادارة المدرسة مبادئنا الأخلاقية وسلوكنا. | | | | |
| 34 | يشارك اعضاء الهيئة التدريسية في التقييم السنوي لتحديد مدى الالتزام بالمدونات الأخلاقية. | | | | |
| 35 | يوجد نظام داخلي يتيح لاعضاء الهيئة التدريسية الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة. | | | | |
| 36 | تقوم ادارة المدرسة باستمرار بإجراء مقارنة مرجعية مع نموذج أنظمة الأخلاق المثالية. | | | | |
| 37 | تقوم مدرستنا بجمع المعلومات من اولياء الأمور بشأن أادانها الأخلاقي. | | | | |
| 38 | تتخذ ادارة المدرسة الأفعال التصحيحية بسرعة في حال ظهور السلوك اللا أخلاقي . | | | | |
| 39 | تشارك ادارة المدرسة ملاكها التدريسي في جمع وتبني المعلومات ذات العلاقة بالأداء الاخلاقي . | | | | |

ثانياً : الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuosity مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية

ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل , الثقة , التعاطف , النزاهة , والمغفرة في التعامل مع الاخرين وترجمتها الى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة.

1. التفاؤل التنظيمي : يعني الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي الى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات .

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|---|---|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 1 | يرتبط الشعور العميق بالهدف بما نقوم به من عمل . | | | | |
| 2 | نحرص في اداء عملنا على تقديم كل ما هو جيد وصحيح . | | | | |
| 3 | تفاؤلنا بالنجاح يسهم في مواجهة التحديات الصعبة . | | | | |

2. الثقة التنظيمية : توقعات ومعتقدات ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها ترتبط بالممارسات والسلوكيات للقادة و الاعضاء التنظيميين .

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|---|--|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 4 | يثق زملائي في العمل ببعضهم البعض. | | | | |
| 5 | يتعامل اعضاء الهيئة التدريسية فيما بينهم بلطف وكياسة واحترام . | | | | |
| 6 | يثق اعضاء الهيئة التدريسية بالادارة في جميع المواقف. | | | | |

3. التعاطف التنظيمي : مشاركة الاخرين مشاعرهم اذ يعد اهتمام الموظفين بعضهم ببعض والتعاطف هو أمر شائع بينهم

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|---|--|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 7 | يعد التعاطف امر شائع بين أعضاء الهيئة التدريسية . | | | | |
| 8 | يتميز أعضاء الهيئة التدريسية بالاهتمام بالاخرين و مراعاة مشاعرهم . | | | | |
| 9 | تنتشر العديد من التجارب عن التعاطف بين أعضاء الهيئة التدريسية . | | | | |

4. النزاهة التنظيمية : تتضمن معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة.

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|----|---|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 10 | الصدق والامانة هي السمات المميزة للعلاقة بين اعضاء الهيئة التدريسية . | | | | |
| 11 | يتعامل اعضاء الهيئة التدريسية بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع . | | | | |
| 12 | تتصف ادارة المدرسة بالاستقامة والشرف . | | | | |

5. **المغفرة التنظيمية** : تعني أن الأخطاء تغتفر ويقبل الاعتذار بصدق عند الاعتراف بالخطأ وينظر إليه على أنه فرصة للتعلم من أخطائنا .

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|----|---|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 13 | نتعلم من أخطائنا وبالتالي نغفر الأخطاء بسرعة . | | | | |
| 14 | ادارة مدرستنا إنسانية و متسامحة في التعامل مع الجميع . | | | | |
| 15 | تشخيص الاخطاء و الاعتراف بها يسهم في تصحيحها و اداء العمل بشكل أفضل . | | | | |

ثالثا : الاستنزاف الشعوري Emotional Exhaustion يقصد به شعور الفرد بالتعب و التهاك واستنزافه لكل طاقاته ، وهذا الشعور قد يلزمه شعور بالاحباط والشد النفسي عندما يشعر الفرد انه غير قادر على الاستمرار في تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه سابقا ، و يظهر ذلك بسبب عمل الفرد بشكل منتظم تحت الضغط الذي ينجم عن التفاعلات بين الأفراد وظروف العمل .

| ت | الفقرات | المقياس | | | |
|---|---|-------------|------|-----------|----------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق تماماً |
| 1 | أشعر بالتعب قبل وصولي إلى العمل. | | | | |
| 2 | أحتاج إلى وقت كبير من أجل الاسترخاء والشعور على نحو أفضل بعد انتهاء يوم العمل . | | | | |
| 3 | أتمكن من تحمل الضغط في عملي بشكل جيد للغاية . * | | | | |
| 4 | أشعر بأني استنزف عاطفيا في العمل. | | | | |
| 5 | أمتلك ما يكفي من الطاقة لممارسة أنشطتي الترفيهية بعد انتهاء يوم العمل . * | | | | |
| 6 | أشعر بالضجر والملل بسبب ممارستي لهذا العمل . | | | | |
| 7 | يمكنني غالبا إدارة كمية من عملي بشكل جيد . * | | | | |
| 8 | أشعر بالسعادة والراحة والحماس عند ممارستي لعملي . * | | | | |

ملاحظة : * تشير إلى فقرة عكسية .



ABSTRACT

The Current Research Aims At Determining The Role Of Organizational Virtuousness As A Moderated In Enhancing The Impact Of Business Ethics In Emotional Exhaustion Of Workers According To The Views Of A Sample Of Teaching Staff In The Private Education Organizations In The Holy Governorate Of Karbala. The Organizational Virtuousness Variable Was Measured Based On The Model (Cameron et al. , 2004), Composed Of Five Dimensions (Organizational Optimism, Organizational Trust, Organizational Compassion, Organizational Integrity, Organizational Forgiveness) Work Ethics Were Measured Based On The Model (Abraheem, 2010) Which Consists Of Four Dimensions (Activities Ethics, Individual Ethics, Leadership Ethics, Organizational Infrastructure Ethics), While The Adoption Of A Model (Demerouti et al. ,2010) To Measure The Emotional Exhaustion, A One-Dimensional Variabl.

The Analytical Descriptive Approach Was Adopted Mainly In The Presentation, Analysis And Interpretation Of Research Data . The Questionnaire Was Used As A Main Tool In Collecting Research Data And Information, As It Was Distributed (210) Questionnaire On Teaching Staffs In The Research Sample Schools.

For The Analysis And Statistical Treatment Of The Research Confirmatory Factor Analysis As Key Constructivism Test To Adopted Measures Validation , A Set Of Measures Of Statistical Descriptive , Rank Correlation Coefficient (Spearman), Structural Equation Modeling (SEM) To Measure Of The Impact Relationships , Moderation Analysis And Hierarchical Multiple Regression Analysis To Measure Of Interactive Relations, These Methods Have Been Used By Statistical Software (SPSS V.25 ; Amos V.23).

The Research Found Several Conclusions The Most Important That The Variable Of Organizational Virtuousness Enhancing And Supports The Role Of Work Ethics That School Administrations Effectively Reduce The Level From Emotional Exhaustion Of Their Staff. The Research Concluded With A Number Of Appropriate Recommendations. The Most Important Of These Was The Need To Give The Schools Administrations More Attention To The Modified Role Of Organizational Virtuousness In The Relationship Between Work Ethics And Emotional Exhaustion And To Strengthen It By Focusing On Applying The Dimensions Of Organizational Virtuousness In The Field Which Will Contribute To Improving And Enhancing The Level Of The Impact Of Work Ethics At The Limit Emotional Exhaustion Of Their Teachers .

Keywords : Work Ethics , Organizational Virtuousness , Emotional Exhaustion.

*Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration*



***The Moderated Role Of Organizational
Virtuousness In Enhancing The Impact Of Work
Ethics In Reduce From The Emotional Exhaustion***

**Analytical Research To A Sample Opinions From
Teaching Staff In Educational Organizations In
The Holy Governorate Of Karbala**

**A Thesis Submitted To The Council Of College Of
Administration And Economics , Karbala University As
A Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree
Of Master In Business Administration Sciences**

By

Zahraa Jamal Sabri Abu-Shkear

Supervised By A. Prof. Dr

Hussein Huraja Khali Al Hasnawi

2018

1440