

## دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي

### "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو"

خولة قادر مصطفى<sup>1\*</sup> و هনার ابراهيم امين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان – العراق.

<sup>2</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان – العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/08 تاريخ القبول: 2022/10 تاريخ النشر: 2023/01 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.1010>

#### الملخص:

يسعى البحث الى معرفة دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي في كليات جامعة زاخو ، وأعمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي أختبرت في كليات جامعة زاخو والبالغ عددها (7) كليات، ووضعت عدد من الأسئلة أجاب عنها (156) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية، ولأغراض جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي صممت كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ، وتم تحليل البيانات بإعتماد مجموعة من الاساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS.v.26) ، للإجابة على تساؤلات البحث من بينها هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية و الازدهار التنظيمي؟، هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية في الازدهار التنظيمي؟: وتوصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين بالاستقامة التنظيمية و الازدهار التنظيمي، وبالاستناد الى الاستنتاجات تم طرح عدد من المقترحات من ابرزها ضرورة الربط المنطقي بين الاستقامة التنظيمية و الازدهار التنظيمي للجامعة لكي تتمكن من التطور بفتح كليات واقسام علمية جديدة، لتحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تهيئتها للاستجابة للتهديدات غير المتوقعة، وامتلاكها رأس المال الفكري وابداعها في المنتج والعملية واستدامة ميزتها التنافسية ، وبهدف الاستجابة للتحويلات المحلية والاقليمية والدولية الجديدة لابد من الارتقاء بمستوى الاداء للجامعة لاسيما الممارسات التنظيمية ومدى استقامة تلك الممارسات فيها بوصفها اداة لتحقيق الازدهار التنظيمي للجامعة وخلق قيمة للمستفيدين.

**الكلمات الدالة:** الاستقامة التنظيمية، المنظمات المستقيمة، الازدهار التنظيمي، اعضاء الهيئة التدريسية، جامعة زاخو.

وتطوير الأداء العالي للمنظمة ، من خلال الرشاقة التنظيمية وامتلاكها

رأس المال الفكري الذي يعد المحفز الرئيس لخلق الافكار غير المسبوقه

وتمكنها من الابداع فضلا عن استدامة ميزتها التنافسية من خلال

الموارد التي تتسم بالندرة والقيمة العالية.

في ضوء هذه المعطيات، ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة والأثر

بين هذه المتغيرات مجتمعة ولاسيما في الميدان المبحوث فقد وجد

الباحثين ان من المناسب تناول هذا الموضوع اعتماداً على طروحات

الكتاب والباحثين في مجالات (الاستقامة التنظيمية و الازدهار

التنظيمي).

#### 1. المقدمة

مع تزايد الضغط والتعقيد في مجتمع اليوم المتغير باستمرار، يحتاج العاملين إلى الشعور بالأمان والرعاية في مكان عملهم "خلاف ذلك فإن طاقتهم النفسية ستتركز في مكان آخر ولن تكون موجهة نحو جهود إبداعية أو ابتكارية، وان التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة وبالأخص التعليمية منها، دفعت بهذه المنظمات الى انتهاز طرق واساليب من شأنها أن تنمي الاستقامة التنظيمية نظرا لحاجتها الشديدة الى تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لمواجهة المتغيرات التي تحيط بها.

وقد تنامت الحاجة الى تهيئة الأجواء مع التطورات الكبيرة التي شهدتها

منظمات الاعمال في مختلف المجالات، لتكون لديها القدرة على خلق روح

المبادرة والإبداع لدى العاملين وتحقيق الازدهار التنظيمي، والذي

يتطلب امتلاك المنظمات قدرات ادارية ومالية وتغيير إجراءات العمل

#### 2. المنهجية واساليب جمع البيانات

##### 1.2 مشكلة البحث

في ظل تطورات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات التي عكست

بظلالها على مختلف القطاعات ، وبالأخص قطاع التعليم العالي حيث

\* الباحث المسؤل.

4. هل يوجد تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية في الازدهار التنظيمي؟

## 2.2 أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من جانبين هما:

1. الجانب الأكاديمي: تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لإضافة

معرفة علمية جديدة في مجال متغيرات الدراسة، من خلال تحليلها وتشخيصها بين ظاهرتين معاصرتين بدأت تتبناها أغلب منظمات الاعمال والتي تعد ضرورة مهمة لنجاح المنظمات في بيئة الاعمال اليوم.

2. الجانب الميداني: أهميتها الميدانية في كونها تناولت مجالاً مازالت

هناك الندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة إقليم كردستان، من خلال الاطلاع المتواضع تبين عدم وجود أي دراسة سابقة تربط بين الموضوعات المعتمدة في الدراسة الحالية ومتغيراتها على حد علم الباحثان، وتبرز أهمية الدراسة بالتركيز على المورد البشري واستثماره بالشكل الأمثل في تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية بأداء ادوار اضافية تطوعية يمكن ان تسهم في الوصول الى الاهداف المطلوبة وضمان نجاح المنظمة وتحقيق الازدهار التنظيمي .

3. أهداف البحث: تحاول الدراسة الحالية تحقيق الهدف الرئيسي

وهو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستقامة التنظيمية و الازدهار التنظيمي، والتي بدورها تنبثق منها الاهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:

1. اطلاع اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة على مفهوم الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، من خلال الاطار النظري.

2. تحديد مستوى الاستقامة التنظيمية الموجود لدى الكليات المبحوثة وذلك من خلال وجهة نظرهم.

3. تشخيص مستوى الازدهار التنظيمي الموجود لدى الكليات المبحوثة وذلك من خلال وجهة نظرهم.

4. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والاثار بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي.

5. تقديم اهم المقترحات التي من شأنها أن ترفع مستوى أداء الكليات المبحوثة وتسهم في تحقيق الازدهار التنظيمي فيها.

4.2 مخطط البحث و فرضياته يستند المخطط الفرضي

لدراسة الى منظور افتراضي يشير إلى أن للاستقامة التنظيمية وابعادها في كليات جامعة زاخو المبحوثة دوراً في تحقيق الازدهار التنظيمي، وتتمثل هذه العلاقة بنوعين من المتغيرات التفسيرية، لذا صُمم مخطط الدراسة الذي يتضمن جزئين، الأول يشتمل على اهم ابعاد الاستقامة التنظيمية بوصفه متغيراً مستقلاً بينما يمثل الجزء الثاني المتغير الرئيس، وهو الازدهار التنظيمي بأبعاده و بوصفه متغيراً معتمداً ، وكما موضح في الشكل(1)

أخذت المنافسة تزداد فيه، الامر الذي حفز المؤسسات التعليمية الأكاديمية على التركيز في تحسين خدماتها التعليمية المقدمة للحصول على رضا المستفيد، ومن هنا بدأت الكثير من المؤسسات التعليمية العمل على تبني منهج اداريا يدفع العاملين لبذل جهودا استثنائية في العمل بما يفوق المسؤوليات والمهام الرسمية المناطة بهم ، كل ذلك يتم من خلال توفير الأجواء المناسبة التي تنمي الاستقامة التنظيمية لدى جميع العاملين لأداء ادوار اضافية طوعية ، اذ تعد الاستقامة التنظيمية عاملاً حاسماً تمكن المنظمة من التكيف والمنافسة في بيئة العمل، لتحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تهيئتها للاستجابة للتحديات غير المتوقعة وامتلاكها رأس المال الفكري وابداعها في المنتج والعملية واستدامة ميزتها التنافسية.

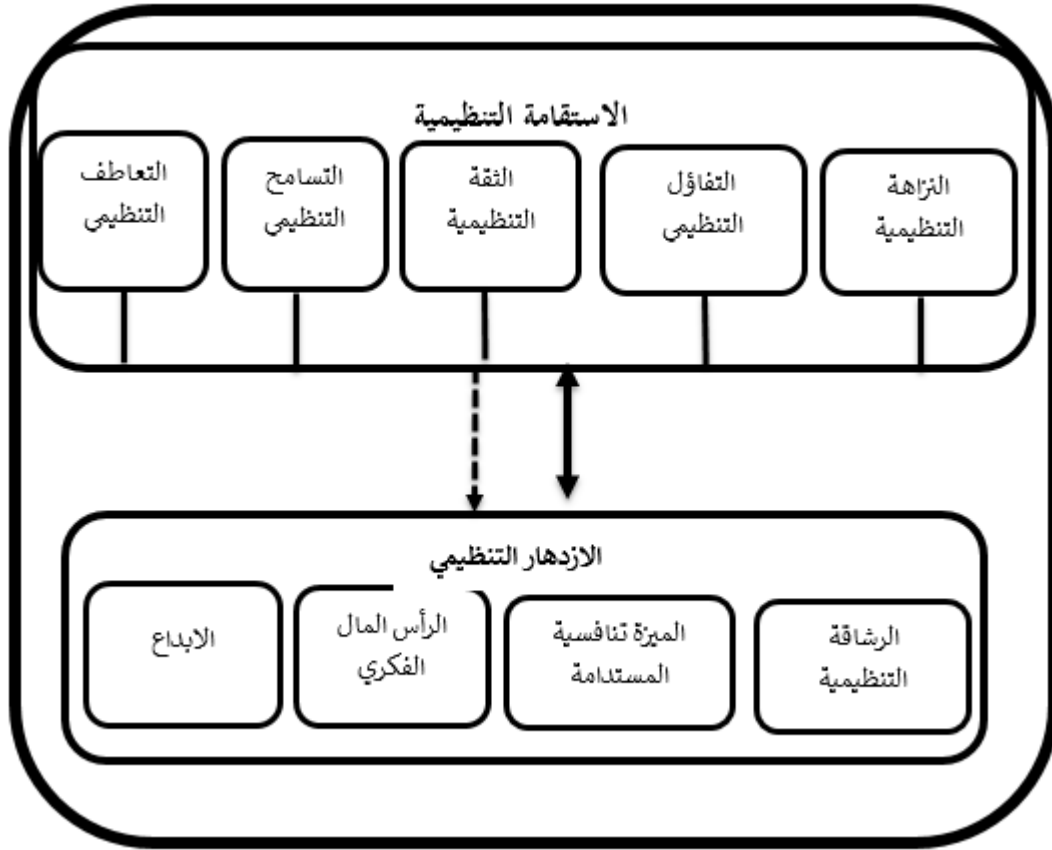
ومن جانبه شهد التعليم الجامعي في إقليم كردستان العراق بشكل عام ومحافظة دهوك بشكل خاص، تطوراً ملحوظاً منذ عام (1992) تمثل في زيادة عدد الجامعات وكليات المجتمع في القطاعين العام والخاص وازدياد عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم الجامعي، لاسيما بعد أن أعلنت جامعة زاخو بوصفها جامعة مستقلة بقرار من برلمان إقليم كردستان العراق لمعالجة الطلب المتزايد على الدراسات العليا في المنطقة، ووفقاً لقرار رئاسة مجلس الوزراء رقم(1670) في يوليو، بعد ان كانت في بداية تأسيسها تضم كليتين فقط، ويدل هذا على ان التعليم الجامعي في طور الازدهار، الا ان هذا التزايد بدوره يزيد من مخاوف المهتمين بالتعليم الجامعي من حدوث انخفاض في المستويات التعليمية والبحثية، إذا لم يحدث التركيز على اعداد دراسات علمية ومعقدة في هذا المجال على الرغم من الجهود والمحاولات المبذولة الا انها مازالت في طور التبني، مما دفع الباحثة الى دراسة متغير الاستقامة التنظيمية للتعرف على مدى ممارستها من قبل القيادات الادارية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة زاخو ومدى اسهامها في تحقيق مظاهر الازدهار التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

بناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في مدى قدرة جامعة زاخو متمثلة بكلياتها على تحقيق الازدهار التنظيمي اعتماداً على ما تمتلكه من أبعاد الاستقامة التنظيمية، وفي ضوء ذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر ومستوى تطبيق الاستقامة التنظيمية بأبعاده (النزاهة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التسامح التنظيمي، التعاطف التنظيمي) في الجامعة المبحوثة؟

2. ما هو مستوى توافر متغير الازدهار التنظيمي بأبعاده ( الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، رأس المال الفكري، الابداع) في الجامعة المبحوثة.

3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي؟



←→ علاقة الارتباط

←----- علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

ب. حدود الزمانية: امتدت من الفترة الواقعة بين (1-11-2021) و(10-8-2022)، في حين تمثلت

ج. الحدود المكانية: تتمثل الحدود للبحث بكليات جامعة زاخو ضمن محافظة دهوك بهدف الحصول على البيانات الميدانية.

6.2 أساليب جمع بيانات وتحليلها:

1.6.2 مصادر البيانات والمعلومات:

اعتمدت الباحثان على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة والتي تعد الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات، لذا فقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، وتضمنت الاستمارة في صيغتها النهائية كما هي في الملحق (2)، ولإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من أجل اختبار فرضيات البحث والتثبت من صحتها وإيجاد العلاقة بين متغيراتها تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي استخدام المقاييس الوصفية والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط.

7.2 وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين:

أما الفرضيات التي صيغت ضمن منهجية البحث فكانت على النحو التالي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية في الازدهار التنظيمي.

5.2 حدود البحث

تتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. الحدود الموضوعية: المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية والذي تمثلت ابعاده في (النزاهة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التسامح التنظيمي، التعاطف التنظيمي)، والمتغير المعتمد الازدهار التنظيمي والذي تمثلت ابعاده في (الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، رأس المال الفكري، الابداع).

أ. وصف مجتمع وعينة الدراسة: أُختيرت جامعة زاخو في محافظة دهوك كمجال ميداني للدراسة، والتي بلغ عدد كلياتها (7) كليات وتمثل مجتمع الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة، وانسجاماً مع توجهات الدراسة تم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين والموضح السمات الشخصية لهم في الجدول (2) الذين تمثلوا

في أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة زاخو والبالغ عددها (7) كليات، والموضحة إحصائية توزيع استمارة الاستبانة على الكليات المبحوثة في الجدول (1)، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (160) استمارة، أُعيد منها (156) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة (98%). من مجموع الاستمارات الموزعة.

الجدول (1) إحصائية التوزيع لاستمارة الإستبانة

عدد الاستمارات		الكليات
25.0	39	الادارة والاقتصاد
14.1	22	الاداب
12.8	20	التربية
5.8	9	التربية الاساس
24.4	38	العلوم
9.6	15	الهندسة
8.3	13	الطب
%100	156	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الإستبانة.

الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الشخصية

النسبة	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	
74.4	116	نكر	الجنس
25.6	40	أنثى	
%100	156	المجموع	
8.3	13	أقل من 30 سنة	العمر
59.6	93	30-40	
19.9	31	41-50	
12.2	19	51 سنة فأكثر	
%100	156	المجموع	
63.5	99	ماجستير	الشهادة
36.5	57	دكتوراه	
%100	156	المجموع	
23.1	36	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الجامعية
32.1	50	5-10	
44.9	70	11 سنة فأكثر	
%100	156	المجموع	
46.2	72	مدرس مساعد	اللقب العلمي
30.8	48	مدرس	
19.9	31	استاذ مساعد	
3.2	5	استاذ	

المجموع	156	%100
---------	-----	------

الدراسات على الاستقامة كأحدى الفضائل في إدارة السلوك التنظيمي (Watanabe et al., 2017: 630). وينظر (Handrisk, 2019: 33) الى الاستقامة التنظيمية على انها واحدة من أولى المتغيرات الإيجابية على المستوى الكلي المتوقعة في الاعمال التنظيمية، و يشمل الأفراد والإجراءات والأنشطة الجماعية والعناصر الثقافية التنظيمية والفردية، والتي تؤثر بدورها في زيادة السلوكيات الإيجابية التي تسهم في زيادة الاداء والحد من الممارسات المنحرفة في بيئة العمل. وفي حقل العلوم السلوكية يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية أحد الموضوعات المعاصرة المرتبطة بالسلوك التنظيم الإيجابي، باعتباره بوصلة أخلاقية في المنظمة تؤثر إيجابياً على المخرجات السلوكية والتنظيمية وتجعل الأفراد يتجاوزن فكرة تبادل المنفعة ويستثيرون لديهم الدوافع الإيجابية نحو العمل (بكر وكشكوشة، 2021: 722)، ويشير (طه، 2022: 515) الى مفهوم الإستقامة التنظيمية بأنها مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية ، أو العمليات التي تمكن من نشر وإدامة سلوك الإستقامة في المنظمة ، ويرتبط هذا المفهوم أكثر بسلوك الأفراد في البيئة الداخلية وكيفية نشرها ضمن السياقات التنظيمية إذ تمارس العادات الإيجابية، والرغبات والإجراءات التي يتم نشرها على المستويين الفردي والجماعي ، كما أنها ترتبط مع أفضل تميز لسمات الموارد البشرية والقيمة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية. وأشار (المطيري، 2022: 237) ان الاستقامة التنظيمية تعد قيمة أساسية من قيم المنظمة التي يمكن ان يتحلى بها القائد في عالم الاعمال المعاصرة الذي يتطلب أكثر من اي وقت مضى افراد يتوخون العدل والاستقامة وقلوبهم ملؤها الحب لجميع البشر فمن دونها لا يمكن تحقيق اي نجاح حقيقي، وللإستقامة سلوكيات لابد من الاستمرار بها من جيل الى اخر لتحقيق النجاح المستدام، ويرى (أبو شكير، 2018: 84) بأن الاستقامة التنظيمية عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد، تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة التي تنال القبول مجتمعياً ويلتزم الافراد بتنفيذ مضامينها، بالشكل الذي يطمح به الافراد لانفسهم والرغبة في المعاملة بالمثل، فضلاً عن تبني هذه السلوكيات وادامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعياً لخلق السعادة والرفاهية للآخرين ومن خلال استعراض وجهات النظر المتعددة حول مفهوم الاستقامة التنظيمية تتمكن الباحثان من وضع التعريف الاجرائي للاستقامة التنظيمية والذي مفاده " بانها كافة الممارسات والتصرفات على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة،

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان. وفيما يلي وصف للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين : **الجنس:** بلغت نسبة الذكور (74.4%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (25.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مما يؤشر غالبية اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة هم من فئة الذكور.

**العمر:** يتبين من متغير العمر أن عدد الأفراد الذين بلغت أعمارهم (30-40) بمعدل (59.6%) هم الفئة الأكبر عدداً من المجموع الكلي لأفراد العينة ، وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً بأنه الأغلبية هم من صغار السن لذلك يمكن الاستفادة من افكارهم والاخذ بها ، وبلغ عدد الأفراد الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة (41-50) (19.9%) من الأفراد المبحوثين، وبلغ عدد الأفراد الذين بلغت أعمارهم (51) وبمعدل (12.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، اما فئة الاعمال (اقل من 30) بلغت (8.3%) وهذا يعني ان هناك اهتمام من الكليات المبحوثة بجميع الفئات العمرية والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم .

**الشهادة:** يتضح من الجدول (2) ان حملة شهادة الماجستير هم الفئة الأكبر اذ بلغت نسبتهم (63.5) وهم بذلك يشكلون الغالبية الكبرى من المبحوثين مقابل (36.5) من حملة شهادة الدكتوراه .

**مدة الخدمة الجامعية:** من الجدول (2) يتضح ان عدد الذين تبلغ خدمتهم ضمن الفئة (11 سنة فأكثر) هم الغالبية من الافراد المبحوثين اذ بلغت نسبتهم (44.9)، ويليه في الترتيب فئة مدة الخدمة التي تتراوح بين (5-10) وبنسبة (32.1)، وجاءت فئة (اقل من 5 سنوات) بالمرتبة الاخيرة اذ حصلت على (23.1) من نسبة الافراد المبحوثين في مدة الخدمة الجامعية ، وهذا يتناسب مع وصف الفئات العمرية اذ يتبين ان مدة الخدمة الجامعية للمبحوثين مناسبة مع الفئة العمرية لهم.

**اللقب العلمي:** حصل لقب (مدرس مساعد) على اعلى نسبة ضمن فئات اللقب العلمي لعينة الدراسة اذ بلغت نسبتهم (46.2) ومن ثم فئة (مدرس) وذلك بنسبة (30.8)، وتلتهم في الترتيب فئة حملة اللقب العلمي (استاذ مساعد) وبنسبة (19.9) وجاءت فئة حملة اللقب العلمي (استاذ) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (3.2).

### 3. الاطار النظري

#### 1.3 الاستقامة التنظيمية: Organizational

#### virtuousness

##### 1.1.3 مفهوم الاستقامة التنظيمية

ان مفهوم الاستقامة في المنظمات حديث نوعاً ما، اذ انه يستخدم من حيث النظرية والتطبيق في الأبحاث التنظيمية، فركزت العديد من

الأكاديمية وتنوع المجتمعات الدراسية والإحصائية، الا انه بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث في هذا المجال تبين ان معظم الكتاب والباحثين امثال (المطيري،2022:239)،

(Shahld,2020:37)،(Uysal, 2021: 39)،(الصراف،

2019:296) اتفقوا على الابعاد الاتية وهي:

### 1. النزاهة التنظيمية: Organizational Integrity

أصبحت النزاهة موضوعاً مهماً و حديثاً على المستوى الدولي ويعد بدوره عالمياً في الحفاظ على سمعة المنظمة، وعملاً مهماً لادامة العلاقة بين المستثمرين ورضا الزبائن والعلاقة بين المنظمات، فاذا لم تتسم ممارسات المنظمة بالنزاهة ضمن ادارة عملياتها فسوف تقلل من ثقة المستثمرين والمنظمات المالية، فالنزاهة مهمة للأفراد والجماعات والشركات والمجتمع لأنه يعد اساس القابلية للعمل في بيئة العمل والتي تنطوي على الصدق والعدالة في جميع المواقف، وهي تشمل كافة المستويات والاطراف ذات العلاقة بدءاً بأصحاب العمل والموظفين والسياسات والموردين والزبائن والتي تؤثر جميعها على أداء المنظمة (Hanapiyah et al., 2019: 38)، ويرى (المطيري، 2022:242) بأن النزاهة التنظيمية تتطلب وجود العديد من الخصائص السلوكية وهي استراتيجيات يمكن تطبيقها لتعزيز الممارسات الأخلاقية للأشخاص والمنظمات ، فإن هذه الخصائص هي استراتيجيات قيادية تساهم في بناء منظمة نزيهة وتتمثل في بناء الوعي بالقيم والأخلاقيات ، ومحاسبة الأفراد المهملين، واستخدام القيم لتوجيه القرارات ، وضمان تزامن السياسات والإجراءات ، ونشر القيم والأخلاق ، والاهتمام بالوعي ، والتركيز على الاستقرار وزيادة التغيير ، وتوظيف وتشجيع المبادرة.

### 2. التفاؤل التنظيمي: Organizational Optimism

التفاؤل هو ميل الشخص إلى الإيمان بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم اليقين، وهو بمثابة الحفاظ على التوقعات الإيجابية بمرور الوقت والمواقف، حيث يميل الأفراد إلى الإيمان بتحقيق أهدافهم، فضلاً عن الإيمان بأفضل النتائج الممكنة في المستقبل، وبالتالي فالافراد الذين يمتازون بالتفاؤل هم أكثر كفاءة ومرونة، وهم أكثر حفاظاً وتمسكاً باعمالهم لا سيما في الظروف الصعبة التي تواجهها معظم المنظمات في بيئة المنافسة الحالية مقارنة بنظرائهم المتشائمين ( Mahmood &Al-Jader,2021:772). ويرى(الصراف، 2019: 296) ان التفاؤل التنظيمي هي سمة شخصية وتنظيمية، تشير الى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الانية ، اذ غالباً ما يكون التقدير او الحكم على المنظمة بأنها متفائلة ام لا على اساس وجهات نظر اصحاب العمل او الافراد العاملين، ويمكن ان يستند التفاؤل على نظريات التوقع في التحفيز والتجارب الماضية، اذ ان الشخص يتوقع الحصول على نتيجة محددة من تلك المعتقدات المتفائلة، وفق نظرية التفاؤل انه من

التي تسهم في بث المشاعر الانسانية داخل المنظمة وهي السعي وراء افضل حالة يمكن ان تصل اليها المنظمة، وتشتمل على كافة المسارات والسياقات التنظيمية التي تؤدي بدورها في زيادة الاداء الفعال للمنظمة.

### 2.1.3 أهمية الاستقامة التنظيمية:

تظهر أهمية الاستقامة التنظيمية على الأفراد العاملين الذي يتمتعون بالاستقامة من الناحية التنظيمية، حيث يميلون الى النزعة الخيرية من خلال التأكيد على القيم، وهي جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة الاجتماعية والتنظيمية،مثل التعاطف التنظيمي و التنمية الاجتماعية والتسامح والصدق والنزاهة الأخلاقية التي تعد من الموضوعات المهمة في السلوك التنظيمي، والذي يحتاج إلى مزيد من البحث لأنه مفهوم يسهم في اضافة قيمة للأعمال من حيث تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية، و التواصل التنظيمي ونجاح المنظمة وتكون قادرة على تسمية المنظمة بأنها مستقيمة، فضلاً عن أهميتها في أوقات التغيير التنظيمي لأنها تكون بمثابة المرجع الثابت في أوقات التغيير (Uysal, 2021: 27). ومع الاضطرابات المالية المتزايدة التي شهدها العالم في العقود الأخيرة وبالتالي الاضطرابات في بيئة العمل زادت من أهمية الاستقامة التنظيمية ، حيث قام العديد من الباحثون في تقييم الحقائق بالنظر إلى الاستقامة التنظيمية لما لها من تأثير على أساس الاداء الفردي والجماعي (Coura et al ,2019:2)، وبذلك فإن للاستقامة التنظيمية العديد من المزايا الفردية والتنظيمية، فعلى المستوى التنظيمي فان أهمية الاستقامة التنظيمية تكمن في الاتي (الصراف، 2019: 292):

1. خلق قوة داخلية تخلق الحكمة وعقلانية العمل في تحديد كل ما هو جيد للسلوك العالي ونحو اداء جيد .

2. رفع مستوى الجودة في القرارات من خلال "العمل معاً" ضمن مهام مترابطة فضلاً عن معالجة المعلومات وخلق الشعور بالمسؤولية.

3. زيادة ولاء الزبائن للمنظمة بسبب المصادقية في التعامل وجودة الخدمة المقدمة اليهم .

4. تعزيز الأداء الإيجابي وخلق مستوى أعلى من الابتكار للموظفين ، والتوسع في تنمية رأس المال الاجتماعي والبشري.

وتأسيساً لما تقدم ترى الباحثان بأن أهمية الاستقامة التنظيمية هي تحسين ودعم دور أخلاقيات العمل وتجنب الأخطاء وبناء الثقة يعززان الوصول إلى مستويات أعلى من المنفعة الفردية والمجتمعية،ومن خلال الاستقامة الذي يعزز الأداء الإيجابي والتحفيز والشعور باحترام الذات والاستقلال والالتزام، بما يسهل من التفكير والقرار الاخلاقي.

### 3.1.3 أبعاد الاستقامة التنظيمية:

تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية وكما تم سردها سابقاً في المحور الاول والذي انعكس بدوره على تحديد الابعاد، التي اتضح بعد مراجعة الادبيات والدراسات السابقة على تعدد وجهات النظر حول تحديد أهم أبعاد الاستقامة التنظيمية، بسبب تنوع الخلفية

#### 4. التسامح التنظيمي: Organizational Forgiveness

يُنظر إلى التسامح على أنه العملية التي يتسم فيها الفرد بزيادة في مشاعر الاحسان مقابل انخفاض الدافع للانتقام من فردٍ ما بعد التجاوز في العلاقات، يرتبط التسامح بشكل إيجابي بالرضا العلائقي، ويرتبط سلباً بالاجترار والعدوان النفسي تجاه المخالف، فالتسامح يتطلب مكونات معرفية وعاطفية بناءً على تقييمات الافراد المعرفية والسلوكية (Vallade et al., 2016: 397). ويشير (العاوي، 2019: 195) الى التسامح التنظيمي كعنى قبول الإعتذار بصدق عن الأخطاء التي يحدثها الموظف وهي بمثابة فرصة للمنظمة للحصول على مستويات أعلى في الأداء، كما يشير التسامح إلى التصرفات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل البشري، ويرى (الصراف، 2019: 296) ان التسامح التنظيمي يظهر من خلال أسلوب العفو بين الافراد العاملين وعند وجود نوع من السلوك السلبي أو الفشل في الأداء، حيث لا يمكن ضمان الاستقامة التنظيمية في المنظمات إذا كانت المنظمة غير متسامحة مع العاملين فيها،

#### 5. التعاطف التنظيمي: Organizational Compassion

ينظر الى التعاطف بشكل عام على أنه شئ سيتم أو لا يتم تقديمه من طرف الى طرف آخر على أساس العلاقات المشيدة إجتماعياً، ويعد أسلوباً لتقوية العلاقات في المنظمات ، وهي ناتجة عن شعور التراحم بين الاشخاص والتي تنطوي على ان ينظر الى شخص ما في حاجة الى المساعدة من قبل شخص اخر، في وضع يمكنه من تقديم المساعدة أو حجبها ضمن معايير عامة تحكم قوة العلاقات، أي إنها شئ يتم الاختيار في منحه او لا، وبالتالي فإن التعاطف يستلزم القوة في العلاقات حتى يتم منحه (Simpson et al., 2015: 9). ويشير

(Mahmood & Al-Jader, 2021: 772) الى التعاطف التنظيمي بأنه الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للأحداث داخل المنظمة، هذا التعاطف هو عملية الشعور بمشاعر الآخرين ورؤية الأشياء من منظور الآخرين وما له من فوائد جماعية، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة مثل الفخر والامتنان بالإضافة إلى التزام أكبر اتجاه المجموعة، ومعدلات دوران عمل أقل ، ومستوى عالٍ من التعاون ويوصف على أنه السلطة الجماعية للمنظمات، من خلاله يمكن للأعضاء إظهار مدى اهتمامهم لبعضهم البعض (Shahld, 2020: 28)

#### 3. الازدهار التنظيمي: Organizational Prosperity

##### 3.1.2. مفهوم الازدهار التنظيمي

تسعى المنظمات بعد النجاحات العديدة التي تحققتها في مجال الاعمال ، والتي تساهم في تحقيق اهدافها في النجاح والتطور والنمو المتجدد نحو

خلال الاهتمام برغبات وحاجات الافراد العاملين يمكن للادارة ان تتوقع زيادة في الاداء، ويتجه اتساق التفاؤل مع النظرية التي تظهر ان الافراد العاملين نموذجيين يرغبون بالعمل ويسعدون بالحصول على فوائد منه ، لذلك يتوجب على المنظمة ان تحسن الظروف المتوقعة للأفراد العاملين مع بناء المشاعر الإيجابية لخلق التفاؤل لدى الأفراد العاملين، ويمكن للفرد العامل أيضاً أن يكون أكثر تفاؤلاً ، على الرغم من الظروف المعقدة التي قد تتعرض لها المنظمة، لذا فإن التفاؤل يثير إحساساً عميقاً بالغرض من المنظمة وأعضائها العاملين ، ويتفق مع ما سبق كلاً من (Singh et al., 2018 : 91) على انه من مزايا التفاؤل التنظيمي ان أعضاء المنظمة يعتقدون أنهم يمكن أن ينجحوا حتى عند مواجهة تحديات كبيرة، فهو الأمل في السلوك الفردي عند تقدير المخاطر الشخصية لاسيما ان من سمات الافراد المبالغة في تقدير فرصهم في تحقيق النجاح، وهذا يعني أن الحكم على منظمة ما على أنها متفائلة أم لا يكون على أساس وجهة نظر الموظفين والعاملين فيها ومن خلال وجهة نظر زبائنها.

#### 3. الثقة التنظيمية: Organizational Trust

تعد الثقة التنظيمية الاساس في كسب سمعة جيدة للمنظمة وقدرتها على الشراكة والتعاون مع الآخرين، وجذب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وإنجاز عمليات التغيير والسرعة التي يمكن بها التنفيذ، فالثقة التنظيمية لها تأثير كبير في مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة بين الثقة والعديد من المفاهيم التنظيمية مثل المواطنة التنظيمية و الاداء المميز، وتعد من المتطلبات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة وتميزها في بيئتها التنافسية، كما أنها تعد الأساس لعملية التفاعل المشترك بين كافة الجهات لأداء الأعمال المختلفة من اجل المساهمة في نمو وتطور المنظمة ونجاحها، وبدونها لا يمكن للمنظمة أن تبقى وتستمر بعملها في بيئتها التنافسية (جمال الدين، 2019: 24).

وناقش كلاً من (Gukiina et al., 2017: 97) الثقة التنظيمية وعدها احدي المتطلبات الاساسية للولاء التنظيمي، وهي ديناميكية بطبيعتها لأنها يمكن أن تزيد أو تنقص، اعتماداً على طبيعة التفاعلات المستمرة بين الاطراف المتفاعلة، لذلك الثقة ليست ثابتة وتتميز بصعوبة بناءها، لتداخل متغيرات عديدة في تكوينها ومتى ما أُوجدت الثقة التنظيمية فإن مسار المنظمة يتجه نحو الاستقامة التنظيمية، وتخضع الثقة التنظيمية لمنظور نظرية التوقع، اذ ان رغبة الفرد ان يكون عرضة لاجراءات او سلوكيات معينة وقبوله بها هي ناتجة على اساس توقعه من ان الطرف الاخر سيكون او سيخضع الى نفس الاجراءات والسلوكيات، اما على المستوى الجماعي فانه يمكن النظر الى الثقة التنظيمية وفق نظرية التبادل الاجتماعي لان التصرف بسلوك ما ناجم عن ثقة الافراد في تقدير الادارة لتلك السلوكيات.

التنافسية للمنظمة فيعزز مستوى النمو والابداع لتحقيق النجاح طويل الأمد (عمير، 2019: 140).

نستنتج مما سبق ان الاهمية الازدهار التنظيمي هي تحقيق للمنظمة مجموعة من المزايا تتمثل في زيادة إنتاجية المنظمة وفعاليتها ، وتعزيز رأس مالها الفكري والمادي ، وتحقيق أرباح مستدامة للمنظمة ، وهذا يؤدي إلى زيادة مستوى النمو والتميز، والازدهار التنظيمي فضلا عن تطوير القدرات البشرية المستدامة ، وخلق قيمة مستدامة للمنظمة وتحقيق الأداء المتميز.

### 3.2.3 ابعاد الازدهار التنظيمي :

حاول الباحثون وصف الازدهار التنظيمي وفق مجموعة من الإبعاد، التي جاءت بعد تحليل وتفسير كل الجوانب المتعلقة به، لاعطاء الصورة الموضوعية له ووفق رويتهم لمضمونه ومحتواه، اذ اتفق كلا من (Sharif & Aref, 2021:272)، (Reyam, 2021:272)، (العطار واخرون، 2020:142)، (اومر

واخرون، 2021:91) ، (صالح، 2021:84)، (يوسف، 2021:882) على ان ابعاد الازدهار التنظيمي تكمن في الاتي:

#### 1. الرشاقة التنظيمية: Organizational Agility

تعد الرشاقة التنظيمية رد الفعل الحاسم من قبل الإدارة العليا للاستجابة السريعة للتغيير، للمحافظة على الميزة التنافسية من خلال الكشف والاستفسار والاستشعار والتوقع ومدى استجابة القدرات مع هذه المتغيرات، وتعد أيضاً القدرة لمواجهة بيئة المنافسة الجديدة التي تتشكل من القوى التي قلصت سيطرة نظام الإنتاج الشامل، كما انها تشير الى قدرة العاملين على استخدام المعرفة بالسوق لاستغلال الفرص المربحة باعتبارها القدرة التنظيمية، من أجل البقاء والتطور في بيئة الأعمال غير المؤكدة وغير المتوقعة (اومر واخرون، 2021: 92)، وعرفها كلاً من (Sharif & Aref, 2021:1524)، بأنها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة مالية تنافسية مع تغيير مستمر وغير متوقع، من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للأسواق المتغيرة، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتجات جديدة بفعالية وكفاءة عالية.

كما وتعتبر الرشاقة التنظيمية عن مستوى قدرة المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية التي غالباً ما تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة العمل عن طريق الاستجابة السريعة والمبتكرة التي تستغل التغيرات وعدها فرصاً للنمو والازدهار، عليه فالرشاقة التنظيمية هي مدى مرونة المنظمة في الاستماع لبيئة مضطربة التغير والتغيير وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة لزيائنها(فرح و أخرون، 2019:76). لقد ظهر الدور الهام للرشاقة التنظيمية في الأداء التنظيمي وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها مزيج من المرونة والرشاقة

البيئات الدولية، الى ايجاد عوامل اكثر تطوراً تنسجم مع التعقيدات المتسارعة في هذه البيئات، اذ ان البقاء لم يعد هدف سهل المنال للمنظمة ما لم يرافقه الاداء الجيد والتميز المستدام لأطول فترة ممكنة وهذا يعد بدوره مفهوم غير مباشر للازدهار (يوسف، 2021: 881). ووفق المنظور الإداري فان الازدهار يعبر عن إطار منهجي ساهم في نشأته وتطوره نتاج كثير من الباحثين وبما يتناسب مع أطروحات المدارس والمداخل الإدارية السائدة، حيث إن المنظمة المزدهرة يشترك فيها العاملون والإدارة العليا في شعور قوي بوجود الهدف المشترك، ونتيجة لذلك يمكن تحقيق العديد من الانجازات متمثلة بالتأزر، والذي لايمكن أبداً أن تحققه المنظمة بدون وجود فريق متماسك ومتفاعل مع وجود اهتمامات متنامية بين الفريق الواحد المستوحاة من نجاح الآخرين، بما في ذلك المنافسين من خلال تقديم الإنجازات التي حققتها هذه المنظمات المزدهرة (أومر واخرون، 2021: 91). عرف كلاً من(الطائي والشيباني، 2016: 151) الازدهار التنظيمي بأنه بناء مهارات وقابليات العاملين المتميزة لتحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء الإبداعي في العمليات، وانتاج منتجات تلبي رغبات الزبائن، وتحقيق الأداء العالي والسرعة في تحسين التعامل مع العاملين ذوي الاداء الضعيف.

وفي ضوء ما سبق تتمكن الباحثتان من وضع التعريف الاجرائي للازدهار التنظيمي بانها مرحلة الاستقرار وبناء السلام والنجاح والبقاء والاستمرارية للمنظمات المعاصرة من خلال الابداع في تقديم المنتجات والخدمات والسرعة في مواجهة التحديات البيئية

والمنافسين من خلال امتلاك ميزة تنافسية مستدامة

### 2.2.3 أهمية الأذدهار التنظيمي

ان اهمية الازدهار التنظيمي في المنظمات تكمن في القدرة على مواجهة كافة التحديات البيئية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة وزيادة مستوى الابداع المستدام من خلال تقديم خدمات ومنتجات تحقق رضا الزبائن، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتميز من خلال زيادة قدراتها التنافسية المستدامة (يوسف، 2021: 881-882). ويسهم الإزدهار التنظيمي في تطوير قابليات الموارد البشرية وكسب رضا الزبون من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلبي رغباته، ويؤدي لتحسين الانتاجية وزيادة خلق القيمة المضافة للمنظمة وتحسين نتائج الابداع من خلال التأكيد على زيادة الاستثمار في المهارات والتكنولوجيا، وتكييف ما موجود منها والتحول إلى الاستثمار في راس المال البشري، ويسهم في خلق القيمة المستدامة من خلال تقديم منتجات غير مسبوقه، ويحقق الاستدامة في ربحية المنظمة والنمو والتميز فضلاً عن تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة وللعاملين، ومواجهة كافة التحديات البيئية، ويزيد من القدرات



المستدامة بأنها ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبالتالي فهي عملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق للمنظمة على المنافسين والموردين والزبائن وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم.

اذ تعد ميزة تنافسية مستدامة عندما لا يتمكن المنافسون الموجودون أو المحتملون من التكرار أو سيكلف تقليدها الكثير يجب أن تستخدم موارد الشركة الفرص أو تحييد التهديدات بشكل قيم ، ويجب أن يكون هذا نادراً ، وغير مثالي ، ولا يمكن تقليده ، وليس تحيزاً لإحداث تغييرات متساوية للموارد البشرية المستدامة الابتكارية والتنافسية قادرة على التأثير على الميزة التنافسية. يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن قدرة الشركة على الابتكار تؤدي إلى ميزة تنافسية بالنظر إلى أن الفكرة المبتكرة قد تتطلب موارد لتغيير منظمة فإن موارد الشركة مهمة لتحقيق

الابتكار. (kuncoro,2018:187)

#### 4. الابداع: Creativity

يعد الابداع احد العوامل الرئيسة في نجاح المنظمات في الامد البعيد والتي يمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة لتحقيق الازدهار التنظيمي ، ويتضمن الابداع الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تساعد المنظمة في اضافة قيمة اسرع واكبر من المنافسين ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق (يوسف، 2021: 882)، وفي نفس الصدد أشار (خير الدين، 2019:30) الى الابداع على أنه إدخال تعديلات سواء كبيرة أو صغيرة، جذرية أو إضافية على المنتجات أو العمليات أو الخدمات مما يزيد قيمتها عند الزبون، وهو يعد كبعد أساسي وهام جدا في خلق التميز على منافسين، ويمثل عملية التجديد الرئيسية لأي منظمة والتي تعني جعل الشيء جديداً، وهي القدرة على فعل الأشياء بشكل مختلف سواء كان في العمليات الإنتاجية أو الخدمية.

#### 4. الاطار الميداني

#### 4.1.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث.

##### 4.1.1.4 وصف وتشخيص متغيرات الاستقامة التنظيمية:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبدتها المبحوثين حول المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) وابعاده المتمثلة في (النزاهة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التسامح التنظيمي، التعاطف التنظيمي):

1. وصف بعد النزاهة التنظيمية: تشير نتائج الجدول (3) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (X1-X6) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة ببعدها النزاهة التنظيمية، إلى أن (58.23) من أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الجامعة المبحوثة لها اهتمام بالنزاهة

والسرعة و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير وتعظيم الفرص (Doddy et al,2019:152)

#### 2. رأس المال الفكري: Intellectual Capital

تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم موحد لرأس المال الفكري اذعرّفها البعض على أنها مجموعة من المهارات والخبرات والعلاقات والمعرفة التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن، وأن رأس المال الفكري الذي تحتاجه كل منظمة لتحقيق أهدافها يمثل مجموعة من الأفراد في كل منظمة، يتميزون عن غيرهم بامكانية وعقلانية التفكير في أداء المهام الموكلة اليهم لامتلاكهم ثقافات وقيم واتجاهات وقدرات، تميز منظماتهم فضلاً عن الأصول غير الملموسة التي تستخدمها المنظمة كسلاح تتنافس به مع المنظمات الأخرى، في عمليات التطوير والنمو الإبداعي، من أجل بقاء واستمرارية المنظمة في بيئة العمل سريعة التغيير (Mohammed, 2021: 6708).

تم تحديد رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأصول غير الملموسة (الموارد والقدرات والكفاءات)

التي تقود الأداء التنظيمي وخلق القيمة المحاسبية من المنظور المالي لا يكفي في هذه الحالة حتى يجب أن يسمح هذا النظام بالعمق و تحليل أداء المنظمة من منظور رأس المال الفكري من أجل تحديد الإمكانيات فرص وزيادة القدرة التنافسية (Luminita&Anca,2013:868)

وفي نفس الصدد يشير(الطار واخرون، 2020: 142) بأن رأس المال الفكري يمثل في القرن الواحد والعشرين احد أهم الموارد الأساسية في أي منظمة وهو أساس نجاحها وابداعها، لذلك فقد أدركت اغلب المنظمات الحديثة أن الأفراد العاملين يمثلون مورد ثمين يفوق في أهميته بقية الموارد التي تمتلكها المنظمة بما فيها الموارد المالية، وتتمثل في مهارات العاملين ومعلوماتهم ومعرفتهم، وهو مجموع المهارات التي تمتلكها المنظمة والتي تتمثل بالموارد البشرية، المعرفة، الخبرة، الادارة، والفلسفة، التي بإمكانها ان تزيد من قيمة المنظمة وتحقق اهدافها.

#### 3. الميزة التنافسية المستدامة: Sustainable

#### Competitive Advantage

بدء الاهتمام بمصطلح الميزة التنافسية المستدامة في ثمانينيات القرن الماضي والتي يقصد بها مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون للسلعة أو الخدمة المقدمة له، وهي إعلان عن قدرة المنظمة لتفوقها في مجال التسويق والمالية فوق كل اولوياتها، وهي بدورها تتطلب الاطار العام للمنظمة عن طريق الادارة العليا في كيفية إيصال المنتج او الخدمة للزبون عبر سلسلة التجهيز (محمد، 2021: 272). وأشار (حميدة، 2018: 25) الى الميزة التنافسية

التنظيمية، وبلغ معدل المحايد (23.05)، وبالمقابل بلغ معدل غير المتفقين (17.05)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للنزاهة التنظيمية المعياري لبعده النزاهة التنظيمية (1.008). فيما بلغ الانحراف المعياري لبعده النزاهة التنظيمية (1.008).

الجدول (3) التوزيعات التكرارية لبعده النزاهة التنظيمية ونسبه المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.081	3.75	5.1	8	8.3	13	8.3	28	43.6	68	25.0	39	X1
1.038	3.53	3.8	6	12.2	19	28.8	45	37.8	59	17.3	27	X2
.897	3.91	2.6	4	3.8	6	17.9	28	51.3	80	24.4	38	X3
1.017	3.44	3.8	6	14.7	23	28.2	44	40.4	63	12.8	20	X4
.962	3.40	1.9	3	19.2	30	25.0	39	44.9	70	9.0	14	X5
1.056	3.18	6.4	10	20.5	32	30.1	47	34.6	54	8.3	13	X6
1.008	3.54	3.93		13.12		23.05		42.1		16.13		المعدل
		17.05				23.05		58.23				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

2. وصف بعد التفاؤل التنظيمي: تشير نتائج الجدول (4) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (X11-X7) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل بمستوي معدل العبارات الخاصة ببعده التفاؤل التنظيمي، إلى أن (57.84%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الجامعة المبحوثة لها اهتمام بالتفاؤل التنظيمي، وبلغ معدل المحايد (27.56%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (14.6%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعده التفاؤل التنظيمي لاستجابات عينة الدراسة (3.52)، وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس، وبلغ معدل الانحراف المعياري العام (0.94).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية لبعده التفاؤل التنظيمي ونسبه المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاتها المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.950	3.42	3.2	5	12.8	20	33.3	52	40.4	63	10.3	16	X7
1.002	3.41	2.6	4	19.2	30	23.7	37	43.6	68	10.9	17	X8
.959	3.44	3.8	6	11.5	18	31.4	49	42.9	67	10.3	16	X9
.931	3.56	3.2	5	9.0	14	28.2	44	47.4	74	12.2	19	X10
.877	3.78	2.6	4	5.1	8	21.2	33	54.5	85	16.7	26	X11
0.94	3.52	3.08		11.52		27.56		45.76		12.08		المعدل
		14.6				27.56		57.84				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

3. وصف بعد الثقة التنظيمية: تشير نتائج الجدول (5) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (X16-X12) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة ببعده الثقة التنظيمية، إلى أن (58.58%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على ان الكليات المبحوثة تتوافر فيها الثقة التنظيمية، وبلغ معدل المحايد (27.3%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (14.12%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.55) وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس، وبانحراف معياري قدره (0.933).

الجدول (5) التوزيعات التكرارية لبعده الثقة التنظيمية ونسبه المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.930	3.71	1.3	2	9.6	15	25.0	39	44.9	70	19.2	30	X12
.972	3.55	2.6	4	13.5	21	23.7	37	46.8	73	13.5	21	X13
.919	3.53	1.9	3	12.2	19	28.8	45	45.5	71	11.5	18	X14
.952	3.56	2.6	4	12.8	20	22.4	35	50.0	78	12.2	19	X15

.894	3.41	2.6	4	11.5	18	36.5	57	41.0	64	8.3	13	X16
.933	3.55	2.2		11.92		27.3		45.64		12.94		المعدل
		14.12				27.3		58.58				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

4. وصف بعد التسامح التنظيمي: تشير نتائج الجدول (6) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (X21-X17) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة ببعيد التسامح التنظيمي، إلى أن (64.76%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على ان الجامعة المبحوثة لها اهتمام بالتسامح وبلغ

معدل المحايدين (21.56%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (13.7%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.66)، وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3) ، وبلغ معدل الانحراف المعياري العام (0.971).

الجدول (6) التوزيعات التكرارية لبعيد التسامح التنظيمي ونسبه المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.914	3.79	1.3	2	9.6	15	17.3	27	51.9	81	19.9	31	X17
.888	3.83	1.9	3	7.1	11	16.7	26	55.1	86	19.2	30	X18
1.074	3.53	5.1	8	12.8	20	23.1	36	42.3	66	16.7	26	X19
.974	3.61	3.2	5	9.6	15	26.3	41	44.9	70	16.0	25	X20
1.006	3.54	1.9	3	16.0	25	24.4	38	41.7	65	16.0	25	X21
0.971	3.66	2.7		11.0		21.56		47.2		17.56		المعدل
		13.7				21.56		64.76				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

5. وصف بعد التعاطف التنظيمي: تشير نتائج الجدول (7) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (X26-X22) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة ببعيد التعاطف التنظيمي، إلى أن (62.16%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على ان الجامعة المبحوثة لها اهتمام بالتعاطف، وبلغ

معدل المحايدين (23.98%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (13.8%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.59)، وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3) ، وبلغ معدل الانحراف المعياري العام (0.995).

الجدول (7) التوزيعات التكرارية لبعيد التعاطف التنظيمي ونسبه المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.066	3.57	5.1	8	11.5	18	21.8	34	44.2	69	17.3	27	X22
1.005	3.63	3.2	5	11.5	18	21.8	34	46.2	72	17.3	27	X23
.994	3.61	5.1	8	7.7	12	22.4	35	50.6	79	14.1	22	X24
.937	3.58	3.2	5	9.0	14	27.6	43	47.4	74	12.8	20	X25
.973	3.54	5.1	8	7.7	12	26.3	41	49.4	77	11.5	18	X26
0.995	3.59	4.34		9.48		23.98		47.5		14.6		المعدل
		13.82				23.98		62.16				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

1. وصف بعد الرشاقة التنظيمية: تشير نتائج الجدول (8) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (Y5-Y1) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة بمتغير الرشاقة التنظيمية، إلى أن (53.6%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الجامعة المبحوثة لها اهتمام بالرشاقة التنظيمية، وبلغ معدل المحايدين (30.78%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين

2.1.4 وصف متغير الازدهار التنظيمي: يتناول هذا المحور وصف متغير الازدهار التنظيمي وإبعاده المتمثلة في (الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، رأس مال الفكري، والابداع) و تحديد طبيعة الاستجابات والمواقف لعينة الدراسة في الجامعة المبحوثة تجاه المتغير المعتمد ، وكما يأتي:

(15.7%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.46)، وهو اكبر من المتوسط الحسابي وانحراف معياري عام بلغ (0.952).

الجدول (8) التوزيعات التكرارية لبعد الرضاقة التنظيمية ونسبها المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.924	3.57	3.2	5	7.7	12	30.8	48	45.5	71	12.8	20	Y1
.994	3.34	4.5	7	15.4	24	30.8	48	40.4	63	9.0	14	Y2
1.000	3.38	3.2	5	16.7	26	30.1	47	38.5	60	11.5	18	Y3
.917	3.56	2.6	4	10.9	17	25.0	39	50.6	79	10.9	17	Y4
.925	3.45	1.9	3	12.2	19	37.2	58	36.5	57	12.2	19	Y5
0.952	3.46	3.1		12.6		30.78		42.3		11.3		المعدل
		15.7		30.78		53.6						المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

المبحوثة لها اهتمام بالميزة التنافسية المستدامة وبلغ معدل المحايدين (28.41%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (13.88%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.54)، وهو اكبر من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3) وبلغ معدل بأنحراف معياري عام مقداره (0.954).

وصف بعد الميزة التنافسية المستدامة: تشير نتائج الجدول (9) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (Y11-Y6) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الميزة التنافسية المستدامة ، إلى أن(57.67%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الجامعة

الجدول (9) التوزيعات التكرارية لبعد الميزة التنافسية المستدامة ونسبها المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.850	3.58	1.3	2	8.3	13	32.7	51	46.2	72	11.5	18	Y6
.977	3.79	3.2	5	9.0	14	14.1	22	53.2	83	20.5	32	Y7
1.050	3.47	4.5	7	12.8	20	29.5	46	37.2	58	16.0	25	Y8
.931	3.44	3.2	5	11.5	18	32.7	51	42.9	67	9.6	15	Y9
.919	3.51	1.9	3	12.2	19	30.1	47	44.2	69	11.5	18	Y10
.999	3.46	4.5	7	10.9	17	31.4	49	40.4	63	12.8	20	Y11
0.954	3.54	3.1		10.78		28.41		44.02		13.65		المعدل
		13.88		28.41		57.67						المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الجامعة المبحوثة لها اهتمام برأس المال الفكري وبلغ معدل المحايدين (29.5%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (17.8%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات

وصف بعد رأس المال الفكري: تشير نتائج الجدول (10) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (Y16-Y12) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة ببعد رأس المال الفكري، إلى أن(52.66%) من

أفراد عينة الدراسة (3.43)، وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (1.019).

الجدول (10) التوزيعات التكرارية لبعد رأس المال الفكري ونسبها المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.966	3.54	3.2	5	10.9	17	28.2	44	44.2	69	13.5	21	Y12
1.029	3.42	5.1	8	12.8	20	28.8	45	41.0	64	12.2	19	Y13
.980	3.47	3.8	6	12.2	19	28.2	44	44.2	69	11.5	18	Y14
1.056	3.34	5.1	8	16.7	26	29.5	46	36.5	57	12.2	19	Y15
1.062	3.38	5.1	8	14.1	22	32.7	51	33.3	52	14.7	23	Y16
1.019	3.43	4.46		13.34		29.5		39.84		12.82		المعدل
		17.8				29.5		52.66				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

3. وصف بعد الابداع: تشير نتائج الجدول (11) الذي يمثل التوزيعات التكرارية للمؤشرات (Y21-Y17) ونسبها المئوية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الابداع، إلى أن (54.9%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الكليات المبحوثة لها اهتمام بالابداع، مقابل (27.6%) من المحايدين، فيما بلغ معدل غير المتفقين مع هذا البعد (17.56%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.45) وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3) ، وبلغ معدل الانحراف المعياري العام (0.985).

الجدول (11) التوزيعات التكرارية لبعد الابداع ونسبها المئوية ومتوسطاته الحسابية وانحرافاته المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5		متغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.919	3.51	4.5	7	12.2	19	23.7	37	46.8	73	12.8	20	Y17
1.000	3.49	2.6	4	11.5	18	30.8	48	44.9	70	10.3	16	Y18
1.013	3.38	3.8	6	16.0	25	28.2	44	41.7	65	10.3	16	Y19
.980	3.48	2.6	4	14.7	23	27.6	43	42.3	66	12.8	20	Y20
1.013	3.38	4.5	7	15.4	24	27.6	43	42.3	66	10.3	16	Y21
0.985	3.45	3.6		13.96		27.6		43.6		11.3		المعدل
		17.56				27.6		54.9				المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

2.4 قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة: في ضوء المراجعة الأدبية لمفهوم الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، تم اعتماد مجموعة من الفرضيات تحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وعليه يسלט المحور الحالي الضوء على اختبار العلاقة الافتراضية الواردة في أنموذج الدراسة لمعرفة نتائج التحليل الاحصائي بين متغير الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (12)، ان تشير نتائج علاقات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط المؤشر الكلي (0.811) عند مستوى معنوية (0.01)، أما بصدد علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي فيشير الجدول (12) الى الاتي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد النزاهة التنظيمية ومتغير الازدهار التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط المؤشر الكلي (0.692) عند مستوى معنوية (0.01)، لتؤشر بذلك إلى ادراك عينة الدراسة لوجود علاقة طردية بين النزاهة التنظيمية في الكليات المبحوثة وبين ازدهارها التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التفاؤل التنظيمي ومتغير الازدهار التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.694) عند مستوى معنوية (0.01)، لتؤشر بذلك إلى ادراك عينة الدراسة لوجود علاقة طردية بين بعد التفاؤل التنظيمي ومتغير الازدهار التنظيمي في الكليات المبحوثة.

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الثقة التنظيمية ومتغير الازدهار التنظيمي، وقد حصل هذا البعد على اعلى قيمة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.739) عند مستوى معنوية (0.01)،

- لتؤشر بذلك إلى ادراك عينة الدراسة لوجود علاقة طردية بين بعد الثقة التنظيمية ومتغير الازدهار التنظيمي في الكليات المبحوثة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التسامح التنظيمي ومتغير الازدهار التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.678) عند مستوى معنوي (0.01)، لتؤشر بذلك إلى ادراك عينة الدراسة لوجود علاقة طردية بين بعد التسامح التنظيمي ومتغير الازدهار التنظيمي في الكليات المبحوثة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التعاطف التنظيمي ومتغير الازدهار التنظيمي إذ بلغت قيمة مؤشر الارتباط (0.655)، وهي اقل قيمة على مستوى علاقات الارتباط بين ابعاد الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي في الكليات المبحوثة. وبناءً على نتائج تحليل الارتباط فإنه يتم قبول فرضية الارتباط التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، ويتفرع عن هذه الفرضية في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي.

الجدول (12) علاقات الارتباط بين متغير الاستقامة التنظيمية وابعاده والازدهار التنظيمي

الازدهار التنظيمي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
	الاستقامة التنظيمية
0.692**	النزاهة التنظيمية
0.694**	التفأول التنظيمي
0.739**	الثقة التنظيمية
0.678**	التسامح التنظيمي
0.655 **	التعاطف التنظيمي
0.811**	المؤشر الكلي

\* عند مستوى معنوية (0.05) \*\* معنوي عند مستوى (0.01) N=156

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

- 3.4 اختبار علاقة التأثير بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي.
- بعد تحليل علاقة الارتباط بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، فإن نتائج الدراسة وفرضياتها يستلزمان تحديد تأثير الاستقامة التنظيمية في الازدهار التنظيمي وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير للاستقامة التنظيمية في الازدهار التنظيمي، وعلى النحو الآتي:
- التأثير على المستوى الكلي : تم استخدام معامل الانحدار البسيط وذلك لاختبار التأثير الكلي للمتغير المستقل الاستقامة التنظيمية في المتغير المعتمد الازدهار التنظيمي ، وقد بينت نتائج التحليل الواردة في الجدول (13) انه يوجد تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية في الازدهار التنظيمي، وبدلالة احصائية عند مستوى (0.05) لان قيمة
- وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) ويؤكد ذلك أيضا القيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (17.197) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية (1.65) عند درجتي حرية (1 , 154) وتشير نتائج هذا التحليل الى ان الازدهار التنظيمي تظهر بابعدها بقيمة (0.63) عندما تكون الاستقامة التنظيمية بابعدها مساوية للصفر، وهذا يشير الى الازدهار التنظيمي يستمد جزءاً من خصائصه من الاستقامة التنظيمية في الكليات المبحوثة، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.658) والتي تشير الى ان التغيير في الازدهار التنظيمي في الكليات المبحوثة بنسبة (66%) تقريبا تعود الى التغيير في الاستقامة التنظيمية وهي نسبة جيدة، وعلى الكليات المبحوثة تبنيها كونها تسهم في تحقيق الازدهار التنظيمي لتلك الكليات، و(34%) من التغييرات تعود الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة الحالية.

الجدول (13) تأثير الاستقامة التنظيمية في الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي

الانموذج	الازدهار التنظيمي		
	قيمة Beta	R2	قيم t المحسوبة
الثابت	0.63	-	4.400
الاستقامة التنظيمية	0.8110	0.658	17.197

\* معنوي عند مستوى (0.05)، df (154,1) T الجدولية = (1.65)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

5. الاستنتاجات والمقترحات
  - 1.5 الاستنتاجات: توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو الآتي:
    1. تعددت مفاهيم الاستقامة التنظيمية و تنوعت بحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين و ذلك لأهميتها على مستوى الفرد و المنظمة والمجتمع ، الا انهم اتفقوا على أن الاستقامة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم و اسلوبا أو طريقة للعمل وفق المبادئ و المعايير الاخلاقية تتفاعل فيما بينها وبين الافراد العاملين مكونة اسلوب تنتهجه المنظمة في جميع تعاملاتها.
    2. من خلال مراجعة الادبيات الخاصة بمتغير الازدهار التنظيمي اتضح بأنه حالة التميز في مستويات اداء المنظمة و القدرة على تنسيق عناصرها بشكل متكامل و مترابط و تشغيلها للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة و الفاعلية عن طريق الجهود و استثمار الموارد البشرية و التكنولوجية و الابتكارية للوصول الى أعلى مستويات التميز في الاداء مقارنة بالمنظمات المنافسة.
    3. أشارت اجابات اغلب افراد عينة الدراسة إلى أن كافة ابعاد ومؤشرات الاستقامة التنظيمية متوفرة لدى الكليات المبحوثة وبنسبة اتفاق جيدة، بوصفه المتغير الذي يزيد الازدهار التنظيمي بشكل مستمر ومنتظم.
    4. أشارت نتائج التحليل الوصفي على اهمية ابعاد النزاهة التنظيمية والتفاضل التنظيمي والثقة التنظيمية والتسامح والتعاطف التنظيميين.
    5. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن كليات الجامعة المبحوثة تطبق التسامح التنظيمي بالمرتبة الأولى، إذ اتضح من خلال نتائج التحليل وجود اتفاق واضح بين أفراد عينة الدراسة حول آليات هذا المؤشر.
    6. تبين من نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي لأفراد عينة الدراسة ، والتي اظهرتها نتائج اختبار فرضيات الدراسة، و يستنتج من ذلك أنه كلما زادت مستويات أبعاد الاستقامة التنظيمية في الجامعة المبحوثة زادت قدرتها على تحقيق الازدهار التنظيمي.
    7. من نتائج تحليل علاقات الارتباط تبين ان الثقة التنظيمية حقق اكبر قيمة على مستوى علاقة الارتباط بين ابعاد الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، في حين حقق بعد التعاطف التنظيمي اقل قيمة .
  8. من نتائج تحليل الانحدار تبين وجود علاقة تأثير معنوية بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي للجامعة المبحوثة.
  9. إن تحقيق الازدهار التنظيمي يحتاج إلى الاستقامة التنظيمية بشكل يتلائم مع التغييرات البيئية المضطربة.
- 2.5 المقترحات:
- تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمستلزمات البحث الحالي نعرض بعض المقترحات التي وضعت لمعالجة ما توصل إليه بحثنا من استنتاجات:
- 1- ضرورة الربط المنطقي بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي للجامعة لكي تتمكن من معرفة القدرات التي تمتلكها وخبراتها ومهاراتها وكفاءاتها لمواجهة المنافسة وظروف البيئة المحيطة بها.
  - 2- إمكانية الاستفادة من متغير التسامح التنظيمي على اعتبار أن التسامح هو عنصر اساسي في وجود الاستقامة التنظيمية وله دور كبير في تحقيق النجاح للجامعة المبحوثة وخاصة في عصرنا الحاضر.
  - 3- الاستفادة من الميزة التنافسية المستدامة في مجال الكليات الموجودة في المجتمع لمعرفة متطلبات الطلاب ومن ثمة تلبيةها.
  - 4- ضرورة الاستفادة من متغير الابداع وذلك لتوفر مؤشرات بمستويات جيدة ، إذ إن ذلك يؤدي إلى تعديل وتطوير الكليات المبحوثة لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة.
  - 5- تقترح الدراسة على الكليات المبحوثة ضرورة معرفة تسخير مؤشرات التعاطف التنظيمي في تحقيق ازدهارها التنظيمي على الرغم من حصوله على نسبة اتفاق جيدة الا ان ذلك يشير عدم قدرتها على تسخير وتفعيل مؤشرات هذا المتغير بشكل جيد .
  - 6- ضرورة الاستفادة من متغير راس المال الفكري لدوره الكبير في معرفة المنافسين وخططهم المستقبلية.
  - 7- زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بعمليات الازدهار التنظيمي كونه يمثل اطاراً معرفياً واستراتيجياً للجامعة الراغبة في النمو والاستمرارية.
  - 8- على الجامعة المبحوثة توجيه انظار أفرادها على الاستمرار في تطوير كافة متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية لديها بنفس مستوى من الاهتمام باعتبار ذلك من المهام الاساسية في عملها ومؤشراً فعالاً على نجاحها.

#### قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية.

#### ١- الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. أبو شكير ، زهراء جمال صبري ،(2018) الدور المعدل للأستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري

8. عمير، عراك عبود (2019) دور مرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث الميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 114، العدد، 15.
10. فرح ، يس و بدوي، مأمون يسن، و بابكر، صفاء ياسر (2019) أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف/السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد 1المجلد 3.
11. محمد، يزن سالم (2019) دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، بحث تحليلي لراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، مجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 61.
12. يوسف، سناء خضر(2021) سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي :دراسة تحليلية لراء عينة من تدريسيي كلية النور الجامعة الاهلية، مجلة دنانير، المجلد 1، العدد 11
8. عمير، عراك عبود (2019) دور مرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث تحليلي لراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير في علوم ادارة، في محافظة كربلاء المقدسة، جامعة كربلاء.
2. الخير الدين ،عطا الله ، (2019) دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات-المسيلة.رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
3. جمال الدين ، محمودي (2019) دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب -بالمسيلة- رسالة ماجستير كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع.
4. حميدة ،زواوي،(2018) الابداع التكنولوجي كمدخل لكتساب ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
5. صالح،همري محمد أمين،(2021) القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية لراء عينة من المديرين في عدد من شركات الانترنت في مدينة السلیمان نية، رسالة ماجستير غير منشورة ، حكومة إقليم كردستان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة السلیمانية كلية الادارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال.
- ب- المجالات والدوريات:**
1. الصراف ، سجي نذير حميد ،(2019) توظيف نتائج تقييم اداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل جامعة الموصل /كلية الادارة والاقتصاد/ ادارة اعمال، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة " المجلد. 25 ، رقم 114 الصفحات: 282-303.
2. الطائي، يوسف حجيم و الشيباني، حمزة كاطح (2016) تأثير تنفيذ ادارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي،دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات منتقلة في فرات الاوسط ، مجلة الغرى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد اناث عشر، العدد 41.
3. العطار، فؤاد حمودي و الغنيماوي، حازم ربح نجم و كاظم، جاسم راهي،(2020) القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهارالتنظيمي،دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط ، مجلة واسط، المجلد 16 ، العدد 45.
4. العموي ، بشري فاروق، عبدالعزيز مرزوق ، منى السندوني، (2019) أثر الاستقامة التنظيكية فى الاستغراق الوظيفي في دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة.
5. المطيري ،زكية بنت ذياب بن شباب، (2022) الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهات نظر المعلمات.المجلة العربية لعلوم التربية والنفسية ، المؤسسة العربية للعلوم التربوية ،مصر، 6(27)ابريل.
6. بكر، سوزان فؤاد ، كشكوشة ،نجوي متولى حسن (2021) الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية ، للعاملين الاداريين في جامعة الأزهر ، العدد الرابع المجلة العلمية للبحوث التجارية .
7. طه ، منى حسنين السيد ،(2021) دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الابوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية "دراسة تطبيقية، العدد الرابع المجلة العلمية للبحوث التجارية اكتوبر 2021م.
1. Coura,K.V, Costa,A.C.R ., Demo,G., Fogça,N.(2019) Where Are the Desired Virtues in Organizations? Scientific Production Itineraries and Research Agenda, XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD São Paulopp: 2 -5
2. Doddy Ridwandono, Apol Pribadi Subriadi,(2019) IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review, The Fifth Information Systems International Conference, Procedia Computer Science (161)pp:151-159
3. Gukiina, J., Waswa,B. Joseph, M.,Augustine,A. (2017). Organizational Virtuousness:TheCustomers,Perspective, International Journal On Customer Relations, Volume 5 (Issue 2).
4. Hanapiyah,Z.M.Daud,S. Abdullah,W.M.T.W.(2019) maintaining integrity among employees The ough empowerment religiosity and S, International Journal of Business, Economics and Law, (19)2 pp:2289-1552.
5. Hendricks,K.C.(2019) Expanding the understanding of positiveorganisational practices in positively deviant organisations, Submitted in partial fulfilment of the requirements for the Research Methodology module of the Master'sDegree, UWC Electronic Theses and Dissertations Repository.
6. Kuncoro,W. Wa.Ode Suriani,(2018) Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving, Peer review under responsibility of College of Management, National Cheng Kung University,Asia Pacific Management Review (23) pp:186-192
7. Luminita-Maria Gogan and Anca Draghici,(2013) A model to evaluate the intellectual,capital,nternational,Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, University of Timisoara, Procedia Technology (9)pp:867 - 875.
8. Reyam Kasim Mohammed, Hadeel Kadhim Saaed,(2021) The Relationship Between



- performance (Doctoral dissertation, RMIT University).
12. Sharif ,Z.F. Aref,K.F.(2021) The role of Entrepreneurial Orientation in achieving Organizational prosperity An analytical study of a sample of administrative leaders in private universities in the Kurdistan region, REVIEW of international geographical education 11(10),pp: 2146-0353 .
  13. Uysal, H. T. (2021). The mediation role of organizational justice in the effect of organizational virtuousness on work productivity. Journal of Research in Business, 6(1)pp: 26-53.
  14. Watanabe,R.Magnier;Uchida,Toru;Orsini,Philippe & Benton, Caroline (2017). Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan: Does Happiness Matter?International Journal of Organizational Analysis, Volume 25 (Issue 4).
  9. Singh Sharda, Rajasekhar David, and Sitamma Mikkilinen (2018) Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India, Advances in Developing Human Resources, Vol. 20(1) pp: 88–102.
  10. Simpso, AV, Clegg, SR, Freeder,D, (2015) Compassion, Power and Organization, UTS Business School, Centre for Management and Organization Studies (CMOS), University of Technology, Sydney (UTS), Australia.
  11. Shahid, S. (2020). Positivity at the workplace: examining the relationships among leadership, employee psychological capital, organizational virtuousness, employee thriving and job

### الملحق (1)

#### الملحق (2) قائمة بأسماء خبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الكلية/المعهد	الجامعة /معهد
1	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	الإدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
2	الأستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	نوروز
3	الأستاذ الدكتور	أحلام إبراهيم ولي	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
4	الأستاذ الدكتور	هادي خليل إسماعيل	الادارة الأعمال	الكلية التقنية	دهوك التقنية
5	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل عباس	المنظمة و السلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	دهوك
6	الأستاذ المساعد الدكتور	صباح حسن محمد	اللغة العربية	التربية	زاخو
7	الأستاذ المساعد الدكتور	أحمد سليمان محمد	الادارة الاستراتيجية والمنظمة	التقنية الادارية	الموصل
8	الأستاذ المساعد الدكتور	سنان كمال رشيد	الإدارة الموارد البشرية	المعهد التقني	السليمانية التقنية
9	الأستاذ المساعد الدكتور	ره نج محمد نوري	الادارة الاعمال والمنظمة	الإدارة والاقتصاد	زاخو
10	الأستاذ المساعد الدكتور	أري محمود علي	الإدارة الاعمال	التقنية الادارية	دهوك التقنية
11	الاستاذ المساعد الدكتور	شُفان احمد محمد	الادارة مالية	الادارة والاقتصاد	دهوك
12	الاستاذ المساعد الدكتور	ميهفان شريف يوسف	الإدارة والاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	زاخو
13	الاستاذ المساعد الدكتور	جلال عبدالله محمد	الإدارة الاعمال	التقنية الادارية	السليمانية التقنية
14	الاستاذ المساعد الدكتور	ثاقب عمر فتاح	الإدارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
15	الاستاذ المساعد الدكتور	يوزن سالم محمد	الادارة أعمال	الادارة والاقتصاد	كربلاء
16	الاستاذ المساعد الدكتور	وريا نجم رشيد	الإدارة أعمال	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
17	الاستاذ المساعد الدكتور	عثمان كريم محمود	الإدارة لاستراتيجية والعمليات	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
18	الاستاذ المساعد الدكتور	كارين مصطفى خالد	المنظمة و السلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	دهوك
19	الاستاذ المساعد الدكتور	ده رون فريدون عبدالله	المنظمة والإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
20	الاستاذ المساعد الدكتور	لاشك أرسلان باين	الادارة الاعمال والتسويق	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
21	الاستاذ المساعد الدكتور	جيمس يوخنا عوديشو	الإدارة الموارد البشرية	التقنية الادارية	دهوك التقنية
22	الاستاذ المساعد الدكتور	الفن ناظر داود	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
23	الاستاذ المساعد الدكتور	كاوه محمد روستم	الادارة والتسويق والانتاج	التقنية الادارية	السليمانية التقنية
24	الاستاذ المساعد الدكتور	محمود محمد امين	الإدارة الاستراتيجية	التقنية تاركى	دهوك التقنية

25	المدرس الدكتور	احسان محسن حسين	الإدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	زاخو
----	----------------	-----------------	-----------------	-------------------	------

## الملحق (2)

### أ نموذج الإستبانة



إلى السيدات والسادة/ اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو... المحترمون

إقليم كردستان- العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زاخو  
كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم الإدارية  
الدراسات العليا / ماجستير

م/ استمارة الإستبانة

تحية طيبة وبعد...

أمل أن تمنحوا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات الإستبانة التي بين أيديكم الخاصة بموضوع رسالة الماجستير الموسومة ( دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، وتعد هذه الإستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا نرجو تفضلكم مشكورين بإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن مشاركتكم سيكون لها أثر إيجابي في دعم وإخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في أعمالكم

الملاحظات:

1. لطفاً يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق، ثم الإجابة عنها بما ترونه مناسباً في سلم التأثيرات.
2. لطفاً يرجى عدم ترك أية عبارة من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.

## الباحثة

خولة قادر مصطفى

طالبة ماجستير

## المشرف العلمي

الدكتورة هنار إبراهيم أمين

استاذ مساعد

أولاً: المعلومات العامة:

- 1- الكلية :
- 2- الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
- 3- العمر: اقل من 30 سنة ( ) ، 30-40 سنة ( ) ، 41 - 50 سنة ( ) ، 51 سنة فأكثر ( ) .
- 4- التحصيل الدراسي: دكتوراه ( ) ، ماجستير ( ) .
- 5- مدة الخدمة الجامعية: أقل من 5 سنوات ( ) ، 5-10 سنوات ( ) ، 11 سنة فأكثر ( ) .
- 6- اللقب العلمي : مدرس مساعد ( ) ، مدرس ( ) ، استاذ مساعد ( ) ، استاذ ( ) .

ثانياً: أبعاد الدراسة: فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعد مؤشرات لقياس مواقفك حيال متغيرات الدراسة، يرجى تأشير استجابتك بوضع إشارة (✓) أمام ما تراه ملائماً. أولاً: الاستقامة التنظيمية: عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية، ونتائجها المتوقعة التي تنال القبول مجتمعياً ويلتزم الافراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالنزاهة، التفاؤل، الثقة، التسامح، التعاطف، بالشكل الذي يطمح به الافراد لانفسهم والرغبة في المعاملة بالمثل فضلاً عن تبني هذه السلوكيات وادامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع، سعياً لخلق السعادة والرفاهية للاخرين (أبو شكير، 2020: 84).

1- النزاهة التنظيمية: تشير النزاهة التنظيمية الى انها سياق تنظيمي تتميز بالأمانة والجدارة والثقة والشرف وإجراءات وممارسات العمل (Watanabe et al., 2017: 5).

ت	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	الصدق و الامانة هي السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في كليتنا.					

2	تأخذ ادارة كليتنا مصلحة الجميع بنظر الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.				
3	تتعامل ادارة كليتنا مع العاملين فيها وفق المبادئ الاخلاقية.				
4	تتسم علاقة كليتنا مع المجتمع بالوضوح من خلال ترتيب لقاءات وندوات تخدم القضايا المجتمعية والمشاركة فيها.				
5	يتم تقييم الاداء في كليتنا بشكل شفاف ووفق اليات مدروسة وواضحة.				
6	تستخدم ادارة كليتنا احدث الوسائل لقياس مدى صلاحية التدريسيين للعمل واستعدادهم لتحمل مناصب عليا في المستقبل.				

2- التفاوض: يشير التفاوض التنظيمي الى السياق التنظيمي الذي يعتقد فيه الأعضاء بشكل جماعي أنهم سينجحون على الرغم من التحديات الكبرى (Hur, et al, 2017: 8).

ت	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تهتم ادارة كليتنا بتحقيق الرضا المهني للعاملين فيها.				
2	تربط ادارة كليتنا بشكل فعال بين الاداء المهني واهداف وغايات العملية التعليمية.				
3	تستخدم ادارة كليتنا استراتيجيات تكيفية لحل المشكلات وبطريقة عقلانية .				
4	تتسم ادارة كليتنا بروح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة ، وتنظر الى الجانب المشرق منها.				
5	تحرص ادارة كليتنا على اداء الاعمال بشكل جيد.				

3- الثقة: الثقة التنظيمية تكمن في اللطف والتفكير واحترام الآخرين ويظهر الإعداد التنظيمي من خلال الاعتماد على بعضهم البعض (Naseem, et al, 2020: 78).

ت	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تحظى ادارة كليتنا بثقة العاملين فيها.				
2	تنقل ادارة كليتنا الحقائق وتعلنها بشكل واضح في الاجتماعات.				
3	تسمح ادارة كليتنا للعاملين فيها توضيح مشكلات العمل بواقعية.				
4	تتسم ادارة كليتنا بالثبات ويمكن الاعتماد عليها.				
5	تضع ادارة كليتنا سياسات واضحة يمكن الوثوق بها.				

4- التسامح: يعنى قبول الإعتذار بصدق عن الأخطاء التي يحدثها العاملين وهي بمثابة فرصة للمنظمة للحصول على مستويات أعلى في الأداء، كما يشي التسامح إلى التصرفات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل البشري (العموي، 2019: 195)..

ت	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تتوفر في كليتنا بيئة امنة لنشر ثقافة التسامح بين العاملين فيها.				

2	تتسامح ادارة كليتنا مع الاخطاء إذا كانت بدون قصد و لم تؤثر على جودة الأداء.				
3	نتعامل ادارة كليتنا مع اخطاء الاخرين كفرص للتعلم.				
4	تتسم بيئة العمل في كليتنا بحرية التعبير عن الاراء والمقترحات.				
5	تقف ادارة كليتنا وبقوة ضد كافة اشكال التمييز والتنوع.				
6	تسعى ادارة كليتنا الى اقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك.				

5- التعاطف: يشير التعاطف التنظيمي إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للألم داخل المنظمة، والشعور بمشاعر الآخرين ورؤية الأشياء من منظور الآخرين ، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة. (Gukiina, et al, 2019: 107)

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تشارك ادارة كليتنا العاملين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم.				
2	تراعي ادارة كليتنا الظروف التي يمر بها العاملين فيها .				
3	تهتم ادارة كليتنا بتلبية احتياجات العاملين فيها و تقديم الدعم والرعاية لهم.				
4	يعد التعاطف أمر شائع بين العاملين في كليتنا.				
5	يتبادل العاملين في كليتنا الاحاديث و القصص بخصوص التعاطف و الاهتمام الذي يقوم به .				
6	تحرص ادارة كليتنا على تقديم العون والاسناد بعيدا عن الكسب المادي والمعنوي.				

ثانيا: الازدهار التنظيمي: عرّف الازدهار التنظيمي على انه حالة تعبر عن التميز والنجاح ومستويات النمو والتقدم في المنظمة، تسعى الى تحقيقها من خلال استثمار الفرص المتاحة والحاسمة ووجود التخطيط الاستراتيجي من خلال الإدارة العليا بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية التي تتميز بوضوحها ، وحرصها على تحقيق أداء متميز ومناسب لتحقيق مكانة تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى في بيئة الأعمال (Reyam, 2021: 670).

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تعمل ادارة كليتنا على استثمار جميع الموارد المتاحة.				
2	تتميز ادارة كليتنا بسرعة الاستجابة لإستثمار الفرص الجديدة في بيئتها.				
3	تستطيع ادارة كليتنا الحصول على المعلومات المهمة من البيئة الخارجية.				
4	تمتلك ادارة كليتنا القدرة العالية للتكيف مع التغيرات لتلبية رغبات العاملين.				
5	تواكب ادارة كليتنا التطورات التكنولوجية لتعزيز عملياتها التشغيلية.				

ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
6	تستطيع ادارة كليتنا اعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب.					
2- الميزة التنافسية المستدامة: الميزة التي تنشأ بتوصل المنظمة إلى اكتشاف سبل جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، والتي تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين (Khorsheed et al, 2020).						
1	تطمح ادارة كليتنا الى تقديم خدماتها بأعلى جودة مقارنة بالكليات الاخرى.					
2	تهتم ادارة كليتنا ببناء سمعتها و المحافظة عليها.					
3	توفر ادارة كليتنا وسائل اتصال سريعة لتقديم الشكاوي والمقترحات.					
4	تستثمر ادارة كليتنا مواردها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.					
5	تمتازادارة كليتنا بالقدرة على التكيف مع الاتجاهات المتغيرة في بيئة الاعمال.					
6	تؤكد ادارة كليتنا على الاستجابة العالية للمستفيدين من خدماتها.					
3- رأس المال الفكري: ان نجاح المنظمة يتمثل في قدرة الإدارة على توفير المناخ الملائم للحصول على المعرفة والخبرات والأفكار من رأس المال الفكري الذي يعد أفضل موجودات المنظمة للاستثمار به، والذي يتضمن مجموعة المهارات والمعارف المتوفرة في المنظمة (Sadq et al.,2020:642).						
ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	يعد رأس المال الفكري في كليتنا احد المصادرالرئيسية للنجاح التنظيمي.					
2	تهتم ادارة كليتنا بكوادرها لتحسين الاداء وتعددهم راس مال الكلية.					
3	تعزز وتشجع ادارة كليتنا العلاقات مع العاملين لتحقيق رضاه.					
4	تهتم ادارة كليتنا برأس المال الهيكلية لتحسين الاداء.					
5	تهتم ادارة كليتنا بالافراد المبدعين عن طريق دعم صناعة المعرفة.					
6	تحرص ادارة كليتنا على استقطاب العاملين من ذوي الخبرة للعمل بها من اجل تحسين سمعتها بين الكليات.					
4- الابداع: هو العملية أو القدرة على فعل الاشياء بشكل مختلف سواء كانت في العمليات الانتاجية أو الخدمية والتي يكون لها دورا كبيرا في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات (الطائي والشيباني، 2016 : 153) .						
ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	يمتلك العاملين في كليتنا المهارات اللازمة التي تسهم في تقديم خدمات متميزة.					
2	تعتمد ادارة كليتنا على برامج تطوير حديثة لتحسين الخدمات المقدمة للعاملين فيها.					
3	توجد تحسينات متطورة في كليتنا وتظهر جليا في العملية التعليمية.					
4	يظهر العاملين في كليتنا الابتكار في العمل عندما تتاح لهم الفرصة.					
5	يقدم العاملين في كليتنا طرق جديدة لاداء مهامهم في العمل.					

رۆلا یەکرێزیا ریکخستنێ دبدەستفەنێنا نا بەختەوهریا ریکخستنێ دا  
لیکولینا مەیدانی ژبو نیرینین نمونەیهک ژئ ئەندامین نافەندا خاندنی ل زانکویا زاخو

پوختە:

توێژینەوی ئیستنا هەولی داوه بۆ روونکردنەوه و دیاریکردنی ئەگەری گەیشتن بە خوشگوزەرانی ریکخراوهیی بە وەرگرتنی رەهەندەمکانی که به (چالاکي ریکخراوهیی، سەرمايهی فیکری، سوودی کبیرکچی بەردەوام، داھینان) نوینەراییەتی دەرکەوتن لە ژێر رۆشنایی یەکیارچەیی ریکخراوهیی و رەهەندەمکانی که به ( یەکیارچەیی ریکخراوهیی، گەشینی ریکخراوهیی نوینەراییەتی دەرکەوتن، متمانەیی ریکخراوهیی، لیبوردەیی ریکخراوهیی، هاوسۆزی). ریکخراوهیی) بە شیکردنەوهی پەيوەندیەکانی نێوان گۆراوه توێژینەو مەکان لە فاکەلتیەکانی زانکوی زاخو لە پارێزگای دۆهوک، و ئەو فاکەلتیەکانی که لیکولینەویان لەسەر کراوه برینین لە؛ (بەرئێوەردن و ئابووری، ئەدەب، پەرورە، پەرورەیی بنەرەتی، زانست، ئەندازەیی، پزیشکی). توێژینەو مەکان بە پشتبەستن بە کۆمەڵیک پرسەیی توێژینەو دەستپێکرد که کیشەیی توێژینەو مەکان کورتکردەوه، لەئێوەیادا، ئایا پەيوەندی و پەيوەندی کاربەگەری لە نێوان گۆراوه سەر بەخت و باوەر پیکراوەکانی توێژینەو مەکان هەیه؟ بۆ مەبەستی و ئەلامدانەوی ئەم پرسەیانە؛ نمونەیهک لە ئەندامانی فاکەلتی لەو فاکەلتیەکانی که لیکولینەویان لەسەر کراوه هەلبژێردرا، که ژمارەیان (156) مامۆستا بوو، پرسەیانە مەکان بە شیکردنەوهی سەر مەکانی لەسەر بنەمای کۆکردنەوهی داتا و زانیاری دەر بەرەوی نمونەیی توێژینەو مەکان بوو، هەر و هەر ئەندامانی هەندیک چاوپێکەوتنی کەسی لەگەڵ ژمارەیهک مامۆستا و سەرۆکی زانکۆکان بەشە سەر مەکانی لە فاکەلتیەکانی لیکولینەو مەکان، و لە بۆ تاقیکردنەوهی مۆدەلی توێژینەو مەکان و گریمانەکانی، بەرنامەیی ئاماری (SPSS, V. 26) و (AMOS, V. 23) بەکار هێنان، و بە بەکار هێنانی ژمارەیهک ئامرازێ شیکاری ئاماری هەر و هەر توێژینەو مەکان دەر یەختەوه (پەيوەندیەکانی بەر چاوه لە نێوان گۆراوه سەر بەختەوه مەکان هەیه که به یەکیارچەیی ریکخراوهیی نوینەراییەتی دەرکەوتن و خوشگوزەرانی ریکخراوهیی گۆراوه و ابەستە مەکان) و لەسەر بنەمای ئەو دەر یەختەوه مەکانی که گەیشتون، ژمارەیهک بێشێنار دارێژران، که دیارترینیان برینین لە (بێبۆستی). بۆ پەيوەندیەکانی لۆژیکی لە نێوان یەکیارچەیی ریکخراوهیی و ئاوەدانێ ریکخراوهیی بۆ زانکۆ بە مەبەستی ئەو هەبوو ئێوە تاقیت گەشە بکات و فراوانتر بکات بە کردنەوهی کۆلیژ و بەشە زانستییە نوینەکان.

وشەکانی سەرۆکی: تەواوکاری ریکخراوهیی، ریکخراوهیی تەواوکار، خوشگوزەرانی ریکخراوهیی، ئەندامین نافەندا خاندنی، فاکەلتی زانکوی زاخو.

**The role of organizational virtuousness in achieving organizational prosperity**  
**An exploratory study of the opinions of a sample of Academic Staff at the University of Zakho**

**Abstract:**

The study aims to investigate the role of organizational virtuousness in achieving organizational prosperity in the faculties of the University of Zakho, This research study employed a descriptive analytical approach, and a set of main and subsidiary hypotheses were adopted that were tested in the faculties of the University of Zakho, which numbered (7) faculties, and a number of questions were prepared and answered by (156) faculty members, For purposes of data collection, a questionnaire was utilized, which was designed as a main tool in collecting data related to the filed study, The data collected was analyzed using a set of statistical methods, namely (SPSS.v.26) program, to answer the research questions, amongst which are, is there a significant correlation between organizational integrity and organizational prosperity? Is there a significant effect of organizational integrity on organizational prosperity? The study reached a number of conclusions amongst which, the necessity of a logical link between organizational integrity and organizational prosperity for the university in order to be able to develop by opening faculties and new scientific departments, to achieve organizational prosperity by preparing them to respond to unexpected threats, possessing intellectual capabilities and creativity in the product and process, and sustaining their competitive advantage, Moreover, in order to respond to new local, regional and international transformations, it is necessary to raise the level of performance of the university, especially organizational practices and the integrity of these practices as a tool to achieve the organizational prosperity of the university and create value for the beneficiaries.

**Keywords:** Virtuousness, Organizational, Virtuousness , Organizational Prosperity, faculty members , University of Zakho