

دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية
كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر

**The role of empowering leadership in enhancing
organizational pride with organizational integrity as a
mediating variable. An applied study on administrative
employees in Al Azhar University**

إعداد

د. دعاء محمد صبري محمد محمد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: doaamsabry@hotmail.com

ملخص البحث :

تهدف هذه الدراسة الى بحث طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في رفع مستوى الإستقامة التنظيمية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الأزهر محل التطبيق، وتحديد طبيعة الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لمفردات عينة البحث محل التطبيق . ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توجيه قائمة إستقصاء لمفردات البحث المكونه من (٣٧٦) مفردة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، حيث تم التوصل الى وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي للقيادة التمكينية ككل وجميع أبعادها عدا (الامداد بالاستقلالية من القيود والبيروقراطية) على الاستقامة التنظيمية (مأخوذ بصورة كلية)، وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي للقيادة التمكينية ككل وجميع أبعادها عدا (تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوي الفخر التنظيمي، و وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي الاستقامة التنظيمية ككل وجميع أبعادها عدا(التقاول)علي الفخر التنظيمي، وتم تقديم نموذج لتأثير أبعاد القيادة التمكينية كمتغير مستقل على العلاقة بالإستقامة التنظيمية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي ، يتمتع بدرجة عالية من حسن

المطابقة، وقد أوصت الدراسة بتبني إدارة الموارد البشرية لمعايير القائد التمكيني وإدراجها ضمن أليات إختيار القيادات الادارية، و تبني إدارة الجامعة مفهوم الاستقامة التنظيمية بحيث تصبح جزءاً من رؤية الجامعة مما يساهم في نشر مناخ يسوده روح التفاؤل لدى العاملين، والعمل على تنمية مشاعر الفخر التنظيمي العاطفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وإظهار مشاعرهم وعواطفهم أثناء العمل. الكلمات الافتتاحية: القيادة. القيادة التمكينية. الاستقامة التنظيمية. الفخر التنظيمي. جامعة الأزهر.

Abstract:

This study aims to examine the nature of the role that empowering leadership plays in raising the level of organizational integrity and enhancing the sense of organizational pride among administrative workers at Al-Azhar University and determining the nature of the mediating role of organizational integrity in the relationship between enabling leadership and enhancing a sense of organizational pride for the research sample. To achieve this goal, a field study was conducted by directing a survey consisting of (376) items to the administrative workers at Al-Azhar University. It was found that there is a direct positive significant effect of the enabling leadership in totality and all its dimensions except (providing independence from restrictions and bureaucracy) on organizational integrity (taken in totality), there is a direct positive significant effect of the enabling leadership in totality and all its dimensions except (enhancing opportunities to participate in decision-making) on the level of organizational pride, and the presence of a direct positive significant effect on organizational integrity as a whole and

in all its dimensions except (optimism) on organizational pride. A model was presented for the impact of the dimensions of enabling leadership as an independent variable on the relationship with organizational integrity and enhancing a sense of organizational pride, with a high degree of model fit. The study recommended that the human resources management should adopt the criteria of an empowering leader and include them within the mechanisms for selecting administrative leaders, and the university administration adopts the concept of organizational integrity so that it becomes part of the university's vision, which contributes to spreading an atmosphere of optimism among workers, and working to develop feelings of emotional organizational pride among workers at the university under investigation and to show their feelings and emotions while working.

Keywords: leadership. Empowering leadership. Organizational integrity. Organizational pride. Azhar University

١. تمهيد :

تسعى المنظمات جاهدة الحفاظ على الصورة الإيجابية التي يحملها جميع الأطراف المتعاملين معها، بالإضافة الى تحسين إتجاهات وسلوكيات العاملين بها، وحيث تواجه تحديات معاصرة ناتجة عن التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية السريعة، مما يدفعها إلى إمتلاك مجموعة من القدرات والموارد المتميزة لمواكبة هذه التحديات والمحافظة على البقاء والإستمرار في سوق العمل، ومن أهم تلك الموارد العنصر البشري وإن الهدف الأساسي لإدارة المنظمات هو كيفية الإستخدام الفعال والكفؤ لمواردها وقدراتها بما ينعكس على أدائها وربحياتها (سماح، ٢٠٢٠).

وتنوعت المداخل التي تناولت ماهية نمط القيادة المناسب، وخاصة أن منظمات الأعمال العربية بصفه عامة والمنظمات المصرية بصفه خاصة تبحث عن أنماط قيادية تناسبها، وتعد القيادة التمكينية من الإتجاهات الحديثة والأنماط الإيجابية للقيادة في حقل إدارة الأعمال وتؤكد على توضيح أهمية المهام التي يقوم العاملون بها، والتأكيد على إشراكهم في عملية صنع القرارات، والإيمان بقدرتهم على تحقيق أداء عال، ومنحهم الإستقلالية والحرية في إتمام العمل وفق الطريقة التي تناسبهم (Audenaert et al.,2020/ Hassi et al.,2021).

والجدير بالذكر أن التمكين يتيح للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية، ويترتب على التمكين إتجاهات، ودوافع، وسلوكيات مواتية للعاملين، نظراً لإيمان العاملين المؤهلين بقدرتهم على أداء عمل ذي معنى، والتأثير على بيئات العمل، وتمثل القيادة التمكينية إستراتيجية وإعداد القادة من أجل تشكيل إتجاهات العاملين ودوافعهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي (محمد فوزى البردان وآخرون ٢٠٢٠، ص١٨٨، Kim et al.,2018).

ويعتبر مدخل الإستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية التي تدعم إخلاقيات المهنة، حيث يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين ويحقق الرضا الوظيفي، وزيادة الشعور بالسعادة والرفاهية، ويحفزهم الى بذل المزيد من الجهد في أداء واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بجودة وتميز ويجعلهم أكثر ثباتاً وشجاعة في مواجهة التحديات والتغلب على المشكلات(منى حسنين، ٢٠٢١، Gukilna et al.,2018).

ومن أهم الركائز التي تساهم في تطوير رأس المال البشرى هي خلق بيئة عمل إيجابية بما يدعم لدى العاملين الشعور بالفخر فيما يؤدونه ويكفون به، حيث أن الفخر التنظيمي يعد بمثابة الحافز الرئيسي للسلوك الإيجابي للعاملين حيث يلعب دوراً في نجاح وإستمرار المؤسسة فعندما يشعر العامل بالفخر تجاه ما يقوم به من عمل وشعوره بالفخر بعضويتهم في المؤسسة فإن ذلك يعطيه الدافع لمواصلة العمل(بهاء الدين سعد، ٢٠٢٠).

ووفقاً لمعهد (Great Place to Work Institute,2009) وهو متخصص في الأبحاث والإدارة ومقره الرئيسي في ولاية سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة

الأمريكية ومكرس لمساعدة المنظمات على فهم وممارسة السلوكيات التي تؤدي الى وجود أماكن عمل رائعة، وهذا بدوره يؤدي الى تحسين جودة حياة العمل وتحسين الأداء المؤسسي، فإن أفضل أماكن العمل هي التي تتصف بالأتي(يثق العاملون في القيادات لتمتعهم بالصدق والشفافية، يشعر الفرد بالفخر بعملهم داخل تلك المنظمات، يستمتع العاملون بالعمل سواء مع الزملاء أو المرؤوسين أو القادة (دينا، ٢٠١٩) . ويتناول الباحث في هذا البحث دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي، حيث تشير مراجعة الدراسات السابقة الى ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي إهتمت بالعلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي في وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط . ويعرض الباحث فيما يلي أدبيات الدراسة، ومشكلة البحث وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة، وأهميتها، وفروضها، يلي ذلك توضيح منهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لأهم توصيات الدراسة، وأخيراً محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية.

٢. الإطار النظري :

ويتناول الباحث في هذا الجزء متغيرات البحث ومفاهيمها ، وذلك كما يلي :

١/٢- القيادة التمكينية (Empowering Leadership) :

برزت القيادة التمكينية خلال العقدين الماضيين وتزايد الإهتمام بها كأحد أنماط القيادة لنتائجها التنظيمية الإيجابية. وفي ضوء ذلك قدمت عدد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للقيادة التمكينية، فعرفها(عادل وأخرون، ٢٠٢١) القيادة التمكينية نوع بارز و متميز من القيادة يرتبط عادة بالتمكين النفسى وهو الدافع الأساسى للمهمة الذى يعكس كيفية توجيه العاملين فى مواقع عملهم السبب وراء هذا الإرتباط هو أن العاملين يكونوا أكثر تحفيزاً في مهام عملهم، من خلال عناصر مختلفة من سلوكيات القيادة التمكينية. وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التمكينية مرتبطة بأنواع مختلفة من نتائج العمل، وتقوم على تعزيز الإحساس بأهمية

ومعنى العمل، تعزيز المشاركة في صناعة القرار، إظهار الثقة في الأداء، إزالة العوائق البيروقراطية مما ينعكس بدوره على العديد من نتائج العمل. بينما عرف (محمد فوزى البردان وآخرون، ٢٠٢٠) إنها هي عملية توجيه ممارستها القادة لأجل تعزيز الدافع الداخلى للعاملين وتحقيق النجاح من خلال المشاركة فى السلطة وتحديد والمسؤوليات والحفاظ على الإستقلالية للتابعين. كما عرفها (بنى خالد، ٢٠٢٠) بأنها أسلوب قيادى لتقاسم السلطة مع المرؤوسين وتفويضهم ومشاركتهم فى صنع القرار لتنفيذ المهام والأعمال بشكل أفضل. ونظر (Tang et al.,2020) على أن التمكين يؤخذ من منظورين مختلفين الأول إنه مجموعة من الممارسات التنظيمية التى تتضمن بشكل أساسى تفويض السلطة والمسؤولية بحيث يمكن إتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ مهام العمل، أما الثانى فيجسد التمكين كحالة نفسية تتميز بإدراك معنى وأهمية العمل، والكفاءة والجدارة الذاتية . ويرى (Chao et al.,2019) إنها عملية مشاركة للسلطة، وتخصيص الإستقلالية والمسؤوليات للتابعين من خلال مجموعة محددة من سلوكيات القائد الموجهة للعاملين من أجل تعزيز الدافع الداخلى وتحقيق النجاح فى العمل .

وترى (فوزية وآخرون، ٢٠١٩) على أن القيادة التمكينية هى أسلوب قيادى ينسجم مع قوة الخبرة والمعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد ويقودون بتمكين مرؤوسيهم وتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيه للمرؤوسين والثقة به فى إتخاذ القرار والتصرف بإستقلالية فى مجالات العمل التى يعملون بها .

فى حين عرفها (عبدالعزيز مرزوق وآخرون، ٢٠١٧) على إنها المدى الذى يبدي فيه القائد ثقته فى قدرات مرؤوسيه ويؤكد على أهمية عمل موظفيه ويشاركهم فى صنع القرارات ويزيل أو يقلل من عدد القيود البيروقراطية على موظفيه.

يمكن القول أن تعريفات القيادة التمكينية تجمعها عدة خصائص مشتركة تتمثل أهمها فى كونها نمطاً من أنماط السلوك القيادى المتضمن مجموعة من السلوكيات الإيجابية والتى تساعد على رفع أداء المرؤوسين، وبمراجعة العديد من الأدبيات تعددت وجهات نظر العلماء بشأن أبعاد القيادة التمكينية، إذ تناولها(عبد العزيز مرزوق وآخرون، ٢٠١٧)على أنها

أربع أبعاد هي الثقة في الأداء العالي، تعزيز معنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في إتخاذ القرارات، الإستقلالية من القيود البيروقراطية، وتناولتها دراسة (Alameri et al,2019) على أنها ثلاث أبعاد تتمثل في سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني، في حين تناولتها دراسة (Lee et al,2019) على إنها خمس أبعاد وهي توافر القدوة، والمشاركة في صنع القرارات، والتدريب، والإعلام، وإظهار الإهتمام والرعاية). ويتضح أن غالبية الدراسات تؤكد على الأبعاد المشتركة وبينهما شبه إتفاق على أن تعزيز الشعور بمعنى العمل، والمشاركة في صنع القرارات، الثقة في الأداء العالي، الإستقلالية من قيود البيروقراطية مازالت الأبعاد الأكثر قبولاً وتعتمد عليها العديد من الدراسات ومن بينهما دراسات (Kim and Beehr,2020. Dash and Vohra,2019. Audenaert et al.,2020. Hassi et al.,2021). وإتفقاً مع هو متبع في أغلب الدراسات السابقة ستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الأربعة في قياس القيادة التمكينية. ومن وجهة نظر الباحث فإن القيادة التمكينية تتمثل في سلوكيات القائد التي تساهم في تعزيز الشعور بأهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات وإظهار الثقة في أداء العاملين ودعم الإستقلالية من القيود البيروقراطية لرفع أداء الفرد .

٢/٢ - الإستقامة التنظيمية Organizational Virtuosness

تعد الإستقامة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد والعمل الجماعي وتمكين فضائل الأعمال، فقد عرفها (زكية، ٢٠٢٢) هي بأخلاقيات المهنة التربوية الفاضلة والسلوك الإنساني الحميد وتتضمن أبعاد الإستقامة (التفاول، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) ويجعلهن أكثر إلتماً وحرصاً وإبداعاً وأكثر إصراراً على تحقيق الجودة والتميز في أداء واجباتهن الوظيفية وخلق بيئة عمل ناجحة وأكثر قدرة على معالجة المشكلات والتغلب على التحديات وأكثر إستقامة وحرصاً على القيام بعمليات التحسين والتطوير في كافة مجالات العمل التربوي .

وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والمغفرة والثقة وتدعم وتنتشر الرحمة والنزاهة والتسامح والتي تتجسد في السلوك الفردي أو الجماعي والهيكل التنظيمي والثقافة والعمليات داخل المنظمة (منى، ٢٠٢١).

ويعرفها (صبا، ٢٠٢١) إنها تشير إلى حالة من التميز في شخصية الإنسان أو المنظمة وهي تساعد المنظمات على تجنب الأخطاء وتبني الثقة في العاملين والوصول الى مستويات أعلى من المصلحة الفردية أو الإجتماعية .

وأشار(Uysal,2021) الإستقامة التنظيمية بأنها مفهوم يشمل الأنشطة الجماعية أو الخصائص الثقافية أو تصرفات الأفراد التي تضمن تعزيز السلوكيات الفاضلة والحفاظ عليها كما عرفها (Magnier-Watanabw et al.,2020) إنها تشمل العمليات التي تمكن من نشر الفضيلة في المنظمة وإستمراريتها، والتي تشير الى الشفافية والإرتقاء بسلوك أعضاء المنظمة.

كما عرفها (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٩) إنها تلك المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل الذي يتم تنفيذه في بيئة العمل، ويؤكد (ليث، ٢٠١٩) على أن الإستقامة التنظيمية هو منهج عمل متقدم يقود الى توفير القوة الداخلية للسلوك الجيد والإستفادة من الفضائل الإنسانية كالحكمة العملية في أداء العمل، فضلاً عن ذلك فإن الإستقامة تعمل على تحقيق التقارب التنظيمية بين العاملين، على شكل مواقف وسلوك الموظف، وزيادة جودة القرارات ومعالجة المعلومات والنواتج التنافسية للفريق وتقليل معدل الخطأ نتيجة للتعرض للفشل.

وقد عبر (أبو شكير، ٢٠١٨) أن الاستقامة التنظيمية هي عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة التي تنال القبول مجتمعياً، ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفؤل والثقة والنزاهة والتسامح والرحمة بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم وغيرهم، والرغبة في المعاملة بالمثل. ويشير (Al-Hell et al.,2021) أن المنظمات المستقيمة هي المنظمات التي تتشكل على أساس الفضيلة والكفاءة الأخلاقية، أما العلاقات بين مديريها والعاملين فإنها قائمة

على أساس واضح حسب الإتصالات التنظيمية وعلى أساس التفاعلات القائمة على الفضائل الأخلاقية مما يؤدي الى تحسين الأوضاع الإجتماعية .
ومن وجهة نظر الباحث فإن الإستقامة التنظيمية هي وجود بيئة تزدهر بها الفضيلة والثقة والتسامح والرحمة والتعاطف والتي تبدو في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة.

٣/٢- الفخر التنظيمي Organizational Pride:

نشأ مصطلح الفخر التنظيمي كمصطلح نفسي تمت دراسته في بحوث علم النفس، وتم التركيز في هذه الدراسات على علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، وأظهرت الدراسات أن الفخر التنظيمي كبناء نفسي يمثل الشعور الإيجابي الذي يكنه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، وينتج هذا الشعور من تحديده لسمعة ونجاح المنظمة (Daniel,2016) .

كما يرى (Paik,2018) بأنه الشعور الذي ينتج عن العضوية التنظيمية، وأن موقع المنظمة في السوق وسمعتها وأسلوب القيادة وإنجازات المنظمة كلها مصادر للفخر التنظيمي. وفي نفس الإتجاه عرف (Arshad&Imran,2016) بأنه نوع من الممارسات التنظيمية التي تتعلق بالقيم الأخلاقية للمنظمة وتحفيز سلوكيات العمل الإيجابية داخل العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما عرف (دينا، ٢٠١٩) مجموعة من المشاعر والإتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو منظمته التي يعمل فيها، وتدفعه الى التباهي والتفاخر أمام الآخرين بكونه عضواً فيها والتباهي بإنجازاتها ونجاحاتها المتميزة أمام الآخرين.

وهذا ما يؤكد (مسعد، ٢٠٢٠) أن الفخر التنظيمي مجموعة من المشاعر والإتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو منظمته التي يعمل فيها والناجمة من إنجازات المنظمة الداخلية مثل القدرة على خلق بيئة عمل جيدة أو أسلوب القيادة المتميز وكذلك إنجازاتها الخارجية مثل بناء سمعة جيدة والمركز التنافسي مما يجعله يتباهى بإنتمائه لها والتباهى بإنجازاتها ونجاحاتها أمام الآخرين .

كما يشير (عبد العزيز وأخرون، ٢٠٢٠) الى أن الفخر العاطفي الذي ينشأ عندما يطابق أو يتجاوز الموظف أو الأشخاص ذوي الصلة به المعايير والتوقعات الإجتماعية كما

يشير الفخر الإتجاهي والذي ينشأ من عضوية الأفراد ويمثل الميول النفسية والتي تنتج من وجود درجة عالية من الإستحسان تجاه المنظمة.

ومن وجهة نظر الباحث فإن الفخر التنظيمي هو مجموعة من مشاعر الفرد الإيجابية تجاه المنظمة والنتائج من إنجازات المنظمة من خلق بيئة عمل جيدة وبناء سمعة جيدة ومركز تنافسي يتباهى الفرد بإتتمائه لها ويتباهى بإنجازاتها أمام الآخرين أيضاً .

٣. الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

لتنمية فروض البحث ، قام الباحث بعرض العلاقة بين متغيرات البحث وذلك بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة، ثم قام بعرض الفجوة البحثية، كما يلي :

١/٣ : دراسات تناولت القيادة التمكينية .

هدفت دراسة (محمود، ٢٠٢٢) التعرف على العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوك الإبتكاري في العمل غير المباشرة من خلال التعديل الوظيفي بوصفه متغير وسيطاً تداخلياً وكذلك دور الدعم الإجتماعي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي وكذلك بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية العامة بالدقهلية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٢٨) مفردة وتم جمع البيانات الأولية بإستخدام قائمة إستقصاء تم توزيعها على مفردات لعينة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي والسلوك الإبتكاري في العمل كذلك وجود علاقة معنوية إيجابية بين التعديل الوظيفي والسلوك الإبتكاري في العمل إضافة الى أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي في البنوك محل الدراسة .

وهذا ما أكدته دراسة (مروة الشنواني، ٢٠٢١) إلى إختبار العلاقات السببية المفترضة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، وفاعلية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٨٤) من الهيئات المعاونة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية على التعديل الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد، وكذلك يوجد تأثير معنوي للتعديل الوظيفي على فاعلية العمل عن بعد تبين أن التعديل الوظيفي يتوسط

العلاقة بين القيادة التمكينية وفاعلية العمل عن بعد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير هيكل العلاقات الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ليوكب تداعيات ومتطلبات العمل عن بعد حالة كورونا لظروف الراهنة .

كما هدفت دراسة (محمد فوزى أخرون، ٢٠٢٠) الى تناول الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وجمعت البيانات الأولية من عينة قوامها (٣٠١) من العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالمنوفية، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية بجميع أبعادها على السخرية التنظيمية، وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية بجميع أبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للسخرية التنظيمية بين العاملين على مستوى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبعديها دعم التفكير الإيجابي والعمل التعاوني فقط على ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وقد أوضحت دراسة (Audenaert et al.,2020) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية ينعكس إيجابياً على التعديل الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية وتؤثر على بعدى ريادة موارد الوظيفية وتخفيض متطلبات الوظيفية في حين لم تثبت معنوية العلاقة مع بعد زيادة تحديات الوظيفية للعاملين . وهذا ما أكدته دراسة (Ghadi and, Almanagah,2020) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية يؤثر طردياً على التعديل الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في الأردن مما ينعكس على السعادة في مكان العمل بالجامعات.

وأوضحت دراسة (Mutonyi et al.,2020) وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد القيادة التمكينية والسلوك الإبتكاري للعاملين بقطاع النقل في النرويج، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط التوجه للتعلم الفردي وهذا ما أكدته دراسة (Hassi et al .,2021) .

كما هدفت دراسة (عبير، ٢٠٢٠) الى التعرف على مستوى إستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة عندما نكون القيادة التمكينية هو أسلوب القيادة المتبع في المستشفيات الخاصة الأردنية وعملت هذه الدراسة على إكتشاف تأثير القيادة التمكينية على إستخدام نظام

تخطيط الموارد من خلال معرفة أثرها على القلق من إستخدام أجهزة الحاسوب وموقف العاملين تجاه هذا النظام ولإختبار الفرضيات تم جمع البيانات من خلال إستبيان ووزع إلكتروني على (٦) مستشفيات خاصة وبلغ عددها ٢٥ من أصل ٤٤ مستشفى خاصة في العاصمة وتكونت العينة من (١٠٦) من العاملين من المستشفيات الخاصة التي تم إختيارها كعينة دراسة، ومن أهم النتائج التي وصلت لها الدراسة أن القيادة التمكينية ليس لها تأثير على قلق العاملين من إستخدام أجهزة الحاسوب لا يؤثر على إستخدام نظام تخطيط الموارد ومع ذلك القيادة التمكينية تؤثر بشكل إيجابي على موقف العاملين تجاه نظام تخطيط الموارد ويؤثر بشكل إيجابي على إستخدام نظام تخطيط الموارد على إستخدام النظام وتؤثر القيادة التمكينية بشكل مباشر على إستخدام نظام تخطيط الموارد وغير مباشر على الإستخدام من خلال القلق من الحاسوب وموقف العاملين تجاه النظام .

واستهدفت دراسة (صالح، ٢٠١٩) الى التعرف على ما إذا كان المشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبتكاري للعاملين بجامعة المنصورة، وتشير النتائج الى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الإبتكاري ووجود تأثير إيجابي مباشر لكل من تعزيز معنى العمل والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومشاركة المعرفة على الأداء الإبتكاري كما تشير الى أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين كل من التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الإستقلالية وبين الأداء الإبتكاري .

وهدفت دراسة (جونق وأخرون، ٢٠١٨) الى بحث أثر القيادة التمكينية على كل من الرفاهية التنظيمية والإرتباط بالعمل كما إنها تبحث عن الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة، وتم جمع البيانات من خلال إستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (٢٨٥) موظف من ثمانى شركات عملاقة كورية وقد تم التحليل العاملى للتأكد من صدق وثبات بناء الإستبانة، وتوصل الباحثون الى أن القيادة التمكينية لها تأثير مباشر وغير مباشر على الإرتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسى للموظفين .

وتستهدف دراسة (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٧) معرفة أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ كما تسعى الدراسة الى إكتشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة التمكينية سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، والتعرف على مدى الاختلاف بين إتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (العمر، النوع، الموهل العلمى، مدة الخبرة) واعتمدت الدراسة عينة من (٣٦٨) من العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وكل بعد على حدى على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما أظهرت عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما أظهرت عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية فى حين وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فقط ترجع الى النوع .

٢/٣ دراسات تناولت الإستقامة التنظيمية.

هدفت دراسة (المطيرى، ٢٠٢٢) الى التعرف على درجة توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات فى محافظة عنيزة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية فى الإستقامة التنظيمية لدى استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة والتخصص، وأيضا التعرف على معوقات تطبيق الإستقامة التنظيمية ترجع الى متغير سنوات الخبرة والتخصص العلمى واعتمد البحث على عينة قدرها (١٣٠) معلمة، وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة أبعاد الإستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس وجهة نظر المعلمات متحققة بنسبة كبيرة، وجاءت الأبعاد الفرعية جميعها محققة بدرجة كبيرة جاء فى الترتيب الأول بعد الثقة التنظيمية ويليه النزاهة التنظيمية وثم التسامح

التنظيمي ثم التفاؤل التنظيمي ثم التعاطف التنظيمي، أما بالنسبة للمعوقات للإستقامة التنظيمية جاءت المعوقات التنظيمية في الترتيب الأول يليها معوقات إجتماعية، كما إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة البحث حول درجة إستجابة الإستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس للإستقامة التنظيمية كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الفرد عينة البحث حول درجة ممارسة أبعاد الإستقامة التنظيمية لدى مديرات مدرسة وفقاً لسنوات الخبرة .

كما هدفت دراسة (مها، ٢٠٢٢) الى التعرف على أثر الإستقامة التنظيمية على السعادة الوظيفية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية وتحديد تأثير روحانية مكان العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والسعادة الوظيفية، والتعرف على الفروق المعنوية لدى المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية لإدراكهم الإستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل والسعادة الوظيفية، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بشركة العربى جروب، وتم تجميع البيانات من خلال قائمة إستقصاء وتم توزيع (٤٠٠) إستمارة، وتوصلت الدراسة وجود تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والسعادة الوظيفية وبين روحانية مكان العمل والسعادة الوظيفية، وجود تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية لمكان العمل كمتغير وسيط على الإستقامة التنظيمية والسعادة الوظيفية، وتبين أنه لا توجد إختلافات معنوية بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية لإدراكهم الإستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل والسعادة الوظيفية .

وهدفت دراسة (يوسف، ٢٠٢٢) الى تحديد أثر الإستقامة التنظيمية بأبعادها الخمس التفاؤل التنظيمي، والثقة والتعاطف، والأمانة والنزاهة، والتسامح على التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة تميز كل من القادة والعاملين والإستراتيجية والهيكل التنظيمي(وذلك من وجهة نظر العاملين) الموظفين المصرفيين والإداريين بالبنوك التجارية العامة البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة بمحافظة المنوفية، تم إختيار عينة عشوائية حجمها (٣٢٠) مفردة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر معنوي موجب لأبعاد الإستقامة التنظيمية وكذلك مدة الخدمة والمستوي التعليمي على

التميز التنظيمي. وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور حول ضرورة أن تعمل إدارة البنوك محل الدراسة على تنمية وتطوير مستوى الإستقامة التنظيمية المتمثلة في التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والأمانة، والتسامح بين جميع العاملين في البنك لما لها من تأثير معنوي موجب على مجمل التميز التنظيمي . وسعت دراسة (منى، ٢٠٢١) الى تحديد مستوى تطبيق القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة وتحديد مستوى المخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية محل الدراسة، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والقيادة الأبوية ونوع وقوة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ونوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية فى وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على قائمة إستقصاء لجمع البيانات الأولية بإستخدام عينة قوامها (٣٣٩) عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة و(٢٨٦) عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الخاصة، وقد أظهرت النتائج إرتفاع مستوى ممارسة قيادات الجامعات المصرية محل الدراسة لأنماط القيادة الأبوية من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإرتفاع مستوى الإستقامة التنظيمية وأن مستوى المخرجات الوظيفية متوسط، وتوجد علاقة طردية بين أبعاد القيادة الأبوية والإستقامة التنظيمية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والقيادة الأبوية، ووجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط كما دعم جود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط العلاقة بين القيادى الأبوية والمخرجات الوظيفية .

وقد هدفت دراسة (سوزان وأخرون، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والإستقامة التنظيمية فى دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية، وذلك من خلال التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات الدراسة الثلاثة وإختبار الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية فى العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية. بالتطبيق على عينة قدرها (٣٧٦) مفردة من العاملين الإداريين فى جامعة الأزهر يمثلون مختلف الوظائف

الإدارية بالجامعة وتم تصميم قائمة إستقصاء لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها، ومن أهم نتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في الوعي الذاتي وشفافية العلاقات والسلوك الأخلاقي في كل من الرفاهية الذاتية والإستقامة التنظيمية في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في كل منهما ووجود تأثير معنوي لأبعاد الإستقامة التنظيمية الممثلة في التسامح والنزاهة والتفاؤل والتعاطف في الرفاهية الذاتية في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في الرفاهية الذاتية كما أظهرت النتائج أن الإستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية .

وتستهدف دراسة (صبا، ٢٠٢١) الى التعرف على دور الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية بأبعادها في تحقيق إستقامة المنظمة وذلك في إحدى القطاعات المهمة والخدمية وهي الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة، وتم الإعتماد على نظرية التبادل الإجتماعي في إختيار العينة القصدية وهم (مدير، معاون مدير، رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب، والمهندسين)، وذلك لدورهم القيادي والإستراتيجي في تعزيز إستقامة المنظمة وبلغ مجموع مجتمع الدراسة (١٥٠) مفردة وقد كان الإستبيان هو الأداة الرئيسة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هو أن هناك علاقة إرتباط موجبة للمسؤولية الإجتماعية وبلغ أعلى إرتباط لبعد الثقة في تحقيق الإستقامة للمنظمة، فضلاً عن وجود تأثير عالي للنزاهة في تحقيق إستقامة المنظمة.

وقام (Shubha,2020) بدراسة ربطت بين الإستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي والتعرف على تأثيرها في أداء العاملين في القطاع المصرفي، وتم جمع البيانات من (١٢٢) مفردة من العاملين في البنوك الهندية في القطاع العام والخاص، وأشارت نتائج الدراسة الى أن الإستقامة التنظيمية تعمل على تحسين الحالة النفسية للعاملين ومستوى أدائهم، حيث أن هناك إرتباط إيجابي بين الإستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي، وأن أداء العاملين يتوسط جزئياً العلاقة بين الإستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي.

كما يشير (Magnier-Watanabw et al.,2020) الى وجود إرتباط إيجابي بين العاملين الذين يتسمون بالفضيلة في العمل ورفاهيتهم الذاتية لأنهم يشعرون بأهميتهم

وقيمتهم في العمل وإن الأحساس بالإستقامة التنظيمية والسمعة ومشاعر الفخر والإلتزام يسبب إستجابات عاطفية وتحفيزية في العمل مثل الإلتقان في العمل والتحفيز وتعزز ثقافة الإستقامة والتواصل بين العاملين والمنظمة، مما يجعلها ذات جودة أفضل وتضمن أن يكون الموظفون أكثر سعادة في بيئة العمل وكما كشفت الدراسة على وجود إختلافات في إدراك العاملين الفرنسيين واليابانيين للإستقامة التنظيمية .

وهدفت دراسة (الناصر، ٢٠٢٠) الى التعرف على درجة توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، حيث توصلت الدراسة الى أن درجة توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية جاءت عالية بشكل عام كما جاءت عالية على كل بعد على حده، وجاء في المرتبة الأولى بعد النزاهة، ثم بعد التفاؤل، يليه بعد التعاطف ثم بعد التسامح وفي المرتبة الأخيرة بعد الثقة .

وأبرزت نتائج دراسة (Shahid,2020) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد الإستقامة التنظيمية للمعلمين في المدارس الإبتدائية والثانوية التركية وأنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس التركية وهي القيادة الثقافية والتعليمية والأخلاقية والتنبؤية والتحويلية كما أظهرت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي .

وهدفت دراسة (Jehan,2020) الى معرفة تأثير الإستقامة التنظيمية على الدور للأخلاق وإدراك المسؤولية الإجتماعية والفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي، وتم إستخدام عينة شملت (٣٢٢) موظفاً و(٨٣) مشرفين من فروع البنك في المقاطعات في الصين، وأظهرت النتائج أن الإستقامة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الفعالية والمسؤولية الإجتماعية في الأعمال التجارية، وبالمثل يتوسط الفعالية بشكل كبير في الإرتباط بين الإستقامة والمسؤولية الإجتماعية في القطاع المصرفي ولما لها من الأثر المترتبة في المستقبل .

كما تناولت دراسة (Alhalaseh&Al-Rawadyeh,2020) أثر القيادة المتصفة بالإستقامة على التميز التنظيمي، تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها (٣٨٤) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة بالأردن، لتوضيح أثر القيادة الفاضلة المتصفة بالإستقامة في تحقيق التميز التنظيمي، وإعتمدت الدراسة على أبعاد الإستقامة المتمثلة في التفاؤل

والتسامح والثقة والتعاطف والنزاهة، وأبعاد التميز المتمثلة في القيادة والشراكة والموارد وإدارة الأفراد والسياسة والإستراتيجية وإدارة العمليات، وتوصلت الدراسة الى أن الإستقامة تؤثر على التميز التنظيمي بشكل عام، ويرى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة أن الإستقامة تكمن في الثقة والتعاطف والنزاهة بين قادة الجامعة. كما كشفت دراسة (النوايسة، ٢٠٢٠) عن التسامح وعلاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى مراجعي المحاكم في محافظة الكرك، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التسامح لدى فئة من مراجعي المحاكم، وقد أظهرت نتائج الدراسة الى ارتباط التسامح بشكل إيجابي في (الإنبساطية، يقظة الضمير، الإنفتاح على الخبرة، المقبولية) في حين إرتبط بشكل سلبي مع عامل العصابية، وأظهرت النتائج أيضاً أن التسامح عند الإناث جاء أعلى من الذكور .

كما فحصت دراسة (عبد العزيز وأخرون، ٢٠١٩) أثر الإستقامة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وإستخدم الباحثون قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (٣٦٢) مفردة يمثلون العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية محل البحث، وتم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، كما أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الإستقامة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي، وأيضاً أثبتت النتائج وجود إختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الإستقامة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، بينما لا يوجد إختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الإستقامة التنظيمية الإستغراق الوظيفي. وقدمت الدراسة لإدارة المستشفيات الحكومية مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين مستوى الإستقامة التنظيمية بغرض تحسين درجة الإستغراق الوظيفي للعاملين .

وهدفت دراسة (ليت، ٢٠١٩) الى التعرف على دور سلوك القيادة الجمالي بأبعاده (الحساسية الجمالية، النهج الجمالي، التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي،

والصدق الجمالي) في تحقيق الإستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاؤل التنظيمي، المغفرة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) في العتبة العلوية المقدسة، وقد حاول البحث الإجابة على عدة تساؤلات منها: ما مدى تأثير سلوك القيادة الجمالي في تحقيق الإستقامة التنظيمية، على عينة مكون من (١٤٥) مفردة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة، وأظهرت النتائج الى وجود تأثيرات معنوية موجبة لسلوك القيادة الجمالي في الاستقامة التنظيمية، على المستوى الكلي و كذلك على مستوى الابعاد الفرعية المكونة لسلوك القيادة الجمالي في الاستقامة التنظيمية .

٣/٣ دراسات تناولت الفخر التنظيمي:

وهدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠) التعرف على تأثير الفخر التنظيمي على الإجهاد العاطفي وذلك بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بوسط الدلتا، وتم إجراء البحث على عينة (٣٥٦) موظف وبلغت الإستجابة (٩٢%) وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وتوصل البحث الى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للفخر التنظيمي (ماخوذ بصورة كلية) على الإجهاد العاطفي لدى العاملين ووجود تأثير معنوي سلبي لبعدي الفخر التنظيمي على الإجهاد العاطفي، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر للمتغيرات الديموجرافية على إدراك العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بوسط الدلتا لكل من الفخر التنظيمي والإجهاد العاطفي .

وأستهدف دراسة (مسعد، ٢٠٢٠) إختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي وكلاً من الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، التعرف علي الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية بإستخدام أسلوب الأستقصاء من خلال عينة بلغت (٢٥٦) مفردة، وتوصل إلي مجموعة من النتائج منها وجود علاقة خطية سالبة بين أبعاد التهكم التنظيمي وكلا من الفخر التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، أن هناك العلاقة معنوية بين مستوي الفخر التنظيمي ومستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين بالتمريض مأخوذة بصورة إجمالية، ووجود درجة توافق بين أبعاد الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي عالية المعنوية مما

يؤكد على أن التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة لها تأثير على الفخر لتنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك تم التوصل الي وجود علاقة معنوية إيجابية غير مباشرة للفخر التنظيمي وبعديه علي مستوي الأداء الوظيفي عند توسط التهكم التنظيمي للعاملين بالتمريض بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة. وتوصل الباحث إلي مجموعة من التوصيات منها زيادة مستوي كل من الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي . في حين هدفت دراسة (دينا، ٢٠١٩) الى التعرف على تأثير المناخ الأثيرى على إدراك العاملين للفخر التنظيمي بالتطبيق على عينة من العاملين في شركات السياحة المصرية، وقد إعتد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم تقسيم قوائم الاستقصاء على جزئين الجزء الأول لقياس المناخ الأثيرى والثانى لقياس لفخر التنظيمى وذلك لجمع البيانات الأولية والتأكد من مصداقيتها وقد أجرى البحث على عينة (٢٩٢) من العاملين فى شركات السياحة المصرية، وقد توصلت الدراسة الى أن أبعاد المناخ الأثيرى تأثيراً ذو دلالة إحصائية فى مدى شعور العاملين بالفخر التنظيمى الوجدانى فى الشركات محل الدراسة، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم والإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة والعدالة والفخر التنظيمى الوجدانى، كما يوثر بعد فرص التعلم والتنمية الشخصية تأثيراً فى مدى شعور العاملين بالفخر التنظيمى الإتجاهى فى الشركات محل الدراسة بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد روح الألفة والثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم والإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة والعدالة والتوافق بين العمل والأسرة والفخر التنظيمى الإتجاهى .

وهدفت دراسة (غادة، ٢٠١٩) يقوم العاملون بتنمية مدركاتهم بشأن الهيبة التنظيمية المدركة وهى تمثل إحدى عناصر الميزة التنافسية كما يترتب عليها العديد من الآثار الإيجابية المتمثلة فى زيادة الأتجاهات الإيجابية نحو العمل وتحسين سلوك العاملين وعلى الرغم من قيام بعض الدراسات بإختبار سلوكيات وإتجاهات العاملين الإيجابية المترتبة على توافر الهيبة التنظيمية المدركة والمتمثلة فى الإلتزام التنظيمى والرضا عن العمل إلا أنه ما زال هناك حاجة للأختبار العمليات التى يمكن أن تؤثر من خلالها الهيبة التنظيمية المدركة على الإرتباط بالعمل، وإستناداً على نظريات أصحاب

المصالح والتبادل الإجتماعي والهوية التنظيمية أختبرت الدراسة الحالية العمليات التي تؤثر على الهوية التنظيمية على الارتباط بالعمل من خلال شعور العاملين بالفخر بالعضوية في المنظمة كمتغير وسيط وقامت أيضاً بالتعرف على المواقف التي يمكن أن تؤثر الهوية التنظيمية المدركة من خلالها تأثيراً أكبر على سلوك العاملين وأعدمت على أسلوب الإنحدار بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٩٨) من العاملين بشركات تجارة تجزئة الأغذية كبيرة الحجم بالإسكندرية وأوضحت النتائج أن شعور العاملين بالفخر بعضويتهم في المنظمة تلعب دور وسيط جزئي في العلاقة بين الهوية التنظيمية المدركة وبين الارتباط بالعمل بالإضافة الى شعور العاملين بتقدير الذات المبني على المنظمة يلعب دور الوسيط التفاعلي في تقوية العلاقة الإيجابية بين الهوية التنظيمية المدركة وبين شعور العاملين بالفخر بعضويتهم في المنظمة .

ودراسة (داليا، ٢٠١٩) والتي إستهدفت توسيط الإجهاد العاطفي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك قياس الأثر المباشر للفخر التنظيمي على كل من الإجهاد العاطفي والأداء الوظيفي، بالإضافة الى قياس الأثر المباشر للإجهاد العاطفي على الإداء الوظيفي، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (٣٥٦) مفردة من العاملين في مصلحة الضرائب المصرية بوسط الدلتا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباط معنوية بين الفخر التنظيمي ببعديه (العاطفي والإتجاهي) والإجهاد العاطفي والأداء الوظيفي ببعديه (سلوكيات الدور، سلوكيات الدور الإضافي)، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للفخر التنظيمي على مستوى الإجهاد العاطفي للعاملين بمصلحة الضرائب، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للفخر التنظيمي على مستوى الإداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب محل الدراسة، ووجود تأثير سلبي مباشر للإجهاد العاطفي على مستوى الإداء الوظيفي للعاملين ببعديه، ووجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للفخر التنظيمي وبعديه على مستوى الإداء الوظيفي عند توسيط الإجهاد العاطفي .

وأستهدفت دراسة (Durrh et al,2019) الى إستكشاف العلاقة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي من خلال تحديد وقياس التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات

الصناعية، وتحديد وقياس درجة الفخر التنظيمي بين العاملين في المنظمات الصناعية وتم تطبيقه على عينه قدرها (٣٥٠) مفردة موظف من موظفي تسع منظمات صناعية في عمان، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أن بعدى التهكم (العاطفي، السلوكي) لهما تأثير سلبي على الفخر العاطفي، في حين ان التهكم المعرفي لا يؤثر على الفخر العاطفي إلا أن التهكم العاطفي له تأثير على الفخر الإتجاهي، في حين أن بقية الأبعاد الأخرى (التهكم المعرفي، التهكم السلوكي) ليس لها تأثير كبير على الفخر الإتجاهي .

بينما إستهدفت دراسة (Oo, Jung.,et.al,2018) أختيار الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتطبيق على عينه قدرها (٢١٠) موظفاً في كوريا الجنوبية، وتوصلت الدراسة الى أن الفخر التنظيمي توسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمي، وأن التوجه الجماعي يعزز علاقة الفخر التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، في حين أن التماثل بين الأفراد والتنظيم يقوى العلاقة بين الفخر التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما أجرى (Welander, Wallin and Isakssoni, 2017) دراسة على (٤٣٦) موظفاً في بلديتين في السويد الى أن التماثل التنظيمي يرتبط إيجابياً بالفخر التنظيمي، كما توصلت الى أن مصادر العمل المتمثلة في الاستقلال الوظيفي ودعم المشرفين والرضا عن ظروف العمل لها أثر إيجابي على الفخر التنظيمي، وفيما يتعلق بالمتغيرات الديموجرافية فقد أشارت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين العمر والفخر التنظيمي، وبالنسبة للنوع فقد توصلت الدراسة الى أن النساء يشعرون بالفخر التنظيمي بدرجة أكبر من الرجال .

وقدمت دراسة (Kamani,2017) نموذجاً للتنبؤ بكيفية تأثير الأمل والمرونة على الفخر التنظيمي وشرف الوظيفة مع التركيز على الدور الوسيط للإتصال بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة شيراز للعلوم الطبية، وتم إختيار عينة عشوائية قوامها (٢٥٠) مفردة، وأظهرت النتائج تأثير الإيجابي والمعنوي للاتصالات والأمل والمرونة على الشعور بالفخر التنظيمي وشرف الوظيفة .

وسعت دراسة (مرفت، ٢٠١٥) الى فحص العلاقة ما بين متغيرات الفخر التنظيمي وعدالة الأجور والنية نحو ترك العمل وذلك لعينة من الأفراد العاملين بمصنع بي تي

أم للملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، وتحديد أثر الفخر التنظيمي الوجداني على الفخر التنظيمي الإتجاهي، وتقصى أثر الفخر التنظيمي الإتجاهي على النية نحو ترك العمل بالمصنع محل الدراسة، وأخيراً الوقوف على نحو ما إذا كان متغير النية نحو ترك العمل يتأثر معنوياً باختلاف الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة (النوع والعمر ومستوى التعليم والخبرة والمرتبة الوظيفية). وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٣٢٨) مفردة من الأفراد العاملين بمصنع بي تي أم للملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، إنتهت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها أن شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي الوجداني يؤثر معنوياً وأخر التنظيمي الإتجاهي، كما أشارت إيجابياً على مستوى شعورهم بالفخر وأن الفخر التنظيمي الإتجاهي يؤثر سلبياً ومعنوياً على النية نحو ترك العمل ويخلص الباحث من عرض الإطار النظري والدراسات السابقة إلى الاستنتاجات التالية :

وبناء على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بأنها تشمل معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي وذلك بتقديم نموذج للعلاقة بين القيادة التمكينية والإستقامة التنظيمية والشعور بالفخر التنظيمي الموضح بالشكل رقم (١) في محاولة لفهم طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

- هناك شبه إتفاق بين الدراسات حول أهمية القيادة التمكينية للمنظمات ووجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية على العديد من المتغيرات مثل السلوك الابتكاري مثل دراسة (محمود ٢٠٢٢، Mutonyi et al., 2020)، دراسة (Audenaert et al., 2020) دراسة (Ghadi and, Almanagah, 2020) بالتعديل الوظيفي والأداء الابتكاري والسلوك الإبداعي والرفاهية والمواطنة التنظيمية كما تم ذكره في نتائج الدراسات السابقة.

- كما أثبتت بعض الدراسات أن القيادة التمكينية تؤثر سلباً على بعض المتغيرات مثل سلوكيات المضادة للإنتاجية، السخرية التنظيمية مثل دراسة (محمد فوزي وآخرون ٢٠٢٠) .

- قد لاحظ الباحث أن جميع الدراسات توصلت إلى أهمية تطبيق الإستقامة التنظيمية، والتي تتضح في تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري، والإسهام في سرعة وسهولة الوصول الى المعلومات وإنجاز الأعمال .

- لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة على حد علم الباحث، وهو محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك يعد البحث الحالي من أوائل البحوث التي تجمع بينها، فضلاً عن اتضاح وجود قدر من الإهتمام بمفهوم الإستقامة التنظيمية من جانب الأكاديمين والممارسين بالبيئة العربية والأجنبية، في حين لا يوجد - في حدود علم الباحث، دراسة تناولت دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط .

٤. أهمية البحث :

تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بالجامعي محل الدراسة في ظل الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية وذلك بهدف سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية فيما يتعلق بدور القيادة التمكينية في رفع مستوى الإستقامة التنظيمية، فلم تتناول دراسات عربية - على حد علم الباحث - هذا النموذج للعلاقات بين تلك المتغيرات. بالإضافة الى مساعدة الجامعة محل الدراسة في إدراك أهمية القيادة التمكينية بوصفها أحد أنماط القيادة الحديثة ودورها في رفع الإستقامة التنظيمية، وتعزيز شعور العاملين بالفخر التنظيمي بالجامعة محل التطبيق.

٥. الدراسة الإستطلاعية :

ويهدف هذا الجزء الى عرض الدراسة الإستطلاعية للبحث من خلال أهداف وأسلوب الدراسة الإستطلاعية تم التوصل إليها كما يلي:

١/ ٥ . أهداف الدراسة الإستطلاعية :

إستهدفت الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث تحقيق عدة أهداف من أهمها التعرف على ما يلي :

- تحديد وتوثيق مشكلة الدراسة بوضوح من خلال المراجعة المكتبية للأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيط، ثم المراجعة الميدانية والتطبيقية، وأخيراً المراجعة المكتبية للدراسات السابقة .
- بناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.
- تحديد وبلورة المتغيرات البحثية لصياغة الفروض.
- تحقيق فهم أفضل لموضوع الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وتكوين صورة مبدئية عنها.
- تصميم قائمة الإستقصاء.

٢/٥ . أساليب الدراسة الإستطلاعية:

- إعتمد الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة الإستطلاعية السابقة على الأساليب التالية:
- الإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة (التي تتم بعد الدراسة الإستطلاعية الميدانية) قام الباحث بمراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف الإلمام بالإطار الفكري لموضوع الدراسة كخطوة أولية في تحديد الفجوة البحثية المبدئية، وهدفت الدراسة والمراجعة المكتبية إلى جمع البيانات الثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة(القيادة التمكينية كمتغير مستقل، الفخر التنظيمي كمتغير تابع، الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط) .

- إجراء عدة مقابلات شخصية مع (٣٥) مفردة من العاملين الإداريين بجامعة الأزهر محل الدراسة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر الآتية:

✓ عدم إصغاء القيادات لوجهات النظر المختلفة من جانب العاملين قبل التوصل الى قرارات، وإنفرادها بإتخاذ القرارات دون المشاركة الفعالة من جانب العاملين، مما يؤثر عليه وجود درجة من عدم الرضا تجاه هذه القرارات مما يؤثر سلبياً على أدائهم في العمل، في حين أكد البعض على إدراكهم لثقة مديرهم في قدراتهم وإمكاناتهم ومنحهم الإستقلالية في تنفيذ المهام وفقاً للطريقة التي تناسبهم.

- ✓ شعور بعض العاملين بعدم التفاؤل وعدم الثقة نتيجة تضاؤل الدعم لهم من جانب القائد، الامر الذي يؤدي الى تقليل الانتماء للجامعة .
- ✓ إدراك العاملين لإنخفاض المصداقية والشفافية لدى بعض القيادات الإدارية بالجامعة الأزهر محل الدراسة، والتي تتضح في عدم التناسق بين الأقوال والأفعال .
- ✓ عدم توافر المشاعر الإيجابية لدى العاملين، وإنخفاض مستوى التعاون والتعاطف فيما بينهما.
- ✓ كما تتفق غالبية مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية على أن وظائفهم الحالية لا تتيح لهم قدراً مناسباً من الإستقلالية وما عليهم سوى الإلتزام بالتعليمات المحددة.
- ✓ إدراك العاملين بالشعور بالفخر تجاه الجامعة نتيجة لما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع، في حين أكد البعض عدم إدراكهم لهذه المشاعر وذلك نتيجة لما يأمل من تحقيق إنجازات أكبر للجامعة .
- ✓ وأكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية على عدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه الإستقامة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تدعيم العلاقة بين القيادة التمكينية وشعور الفرد بالفخر التنظيمي. و بناءً على النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الإستطلاعية يرى الباحث أن هناك حاجة ماسة لدراسة الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية والفخر التنظيمي للعاملين بجامعة الأزهر.

٦. مشكلة وتساؤلات البحث :

وبناءً على النتائج السابقة، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الإستطلاعية تشير الى وجود إختلاف في إدراكات العاملين بجامعة الأزهر في تطبيق مفهوم القيادة التمكينية والشعور بالفخر التنظيمي، والإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، وفي تدعيم العلاقة بين القيادة التمكينية والشعور بالفخر التنظيمي، وما يترتب عليها من نتائج هامة لكل العاملين بجامعة الأزهر، ونظراً لأهمية إختبار القيادة التمكينية والإستقامة التنظيمية بإعتبارها ثقافة تستند الى قيم قوية قادرة على خلق قوة إيجابية

لدى العاملين وأثارها على تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي، تتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

١/٦. ما طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في رفع من مستوى الإستقامة التنظيمية لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

٢/٦. إلى أي مدى تؤثر الإستقامة التنظيمية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

٣/٦. إلى أي مدى تؤثر القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

٤/٦. هل تتوسط الإستقامة التنظيمية العلاقة بين القيادة التمكينية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

٧. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى :

١/٧. التعرف على طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في رفع مستوى الإستقامة التنظيمية لمفردات عينة البحث محل التطبيق.

٢/٧. تحديد مدى تأثير الإستقامة التنظيمية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لمفردات عينة البحث محل التطبيق

٣/٧. قياس تأثير القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لمفردات عينة البحث محل التطبيق .

٤/٧. تحديد طبيعة الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لمفردات عينة البحث محل التطبيق .

٨. فروض البحث :

يسعى هذا البحث إلى إختبار الفروض الآتية :

١/٨. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على مستوى الإستقامة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة.

دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي وإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ دعاء محمد صبري محمد محمد

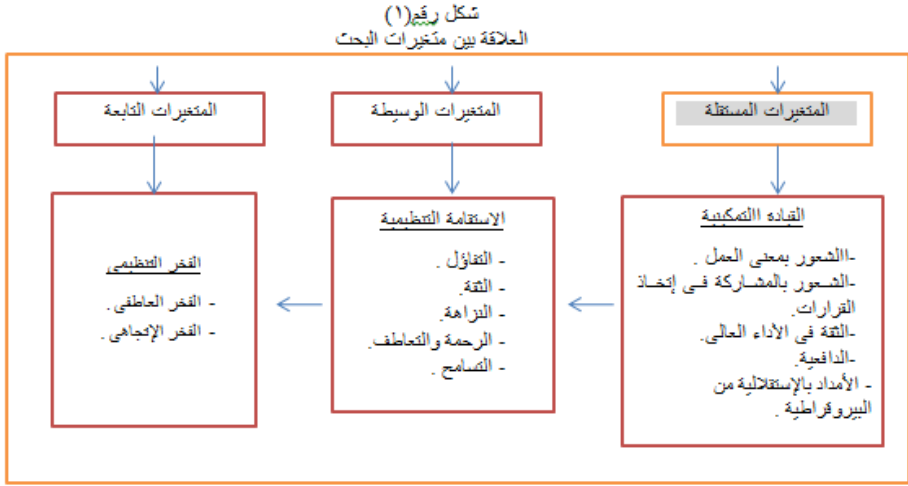
٢/٨. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة.

٣/٨. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للإستقامة التنظيمية للعاملين على الشعور بالفخر التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

٤/٨. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعة محل الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي .

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة التحقق من علاقة للقيادة التمكينية على الفخر التنظيمي وإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين بجامعة الأزهر، وبالتالي فإن تصميم هذه الدراسة يعتمد على المدخل الوصفي من أجل توضيح مفاهيم الدراسة والتعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة وإجراء الدراسة الإستطلاعية ثم تحديد مشكلة البحث وإستخلاص فروض البحث .

٩. اسلوب البحث

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة و مصادر الحصول عليها، و مجتمع البحث و العينة، وقياس متغيرات البحث، واداة البحث و طريقة جمع البيانات، و أساليب التحليل الاحصائي، وذلك كما يلي :

١/٩. البيانات المطلوبة للبحث و مصادرها : اعتمد الباحث فى هذا البحث على نوعين من البيانات هما

١/١/٩. البيانات الثانوية: و تم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التى تناولت المتغير المستقل و هو القيادة التمكينية و الموضوعات المتعلقة به، و البحوث ذات الصلة بالمتغير التابع و هو الفخر التنظيمي، و البحوث ذات الصلة بالمتغير الوسيط و هو الاستقامة التنظيمية و الموضوعات المتعلقة به بما مكن الباحث تاصيل المفاهيم و إعداد الاطار النظرى للدراسة .

٢/١/٩. البيانات الاولية: و تم جمعها من العاملين الإداريين فى جامعة الأزهر محل الدراسة لاستطلاع رأيهم حول القيادة التمكينية و الاستقامة التنظيمية و الشعور بالفخر التنظيمي ، وذلك من خلال قائمة الاستقصاء أعدت لهذا الغرض ، بما مكن الباحث من اختبار صحة او خطأ فروض البحث و التوصل الى النتائج .

٢/٩ مجتمع وعينة البحث :

١/٢/٩ - مجتمع البحث :

يشتمل مجتمع البحث من جميع العاملين من الكادر العام بجامعة الأزهر و الذى بلغ عددهم (١٦١٥٥) مفردة، ويمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة، مع إستبعاد العاملين فى الوظائف الدرجة الخامسة والسادسة، وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى رقم (١) :

دور القيادة التمكينية هي تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ دعاء محمد صبري محمد محمد

جدول رقم (١) أعداد العاملين الإداريين بجامعة الأزهر

العاملين	مدير عام	كبير	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	الاجمالي
كليات بنين	٦	٣٦٣	٩٨٤	٤٩٧	١٦٤٩	٢٤٧	٣٧٤٦
كليات بنات	٣	٢٤٨	٤٣٩	٣٥٤	١١٠٧	٢١٦	٢٣٦٧
أجمالى الكليات	٩	٦١١	١٤٢٣	٨٥١	٢٧٥٦	٤٦٣	٦١١٣
الإدارات	١٩	٩٢١	٩٦٥	٦١٦	٢١٧٣	٥٩٨	٥٢٩٢
المراكز	٠	٣٦	٥٣	٥٨	٩٦	٣٣	٢٧٦
المستشفيات	٣	١٦٧	٧٢٩	٨٢٨	٢٠٩٧	٦٥٠	٤٧٤٤
الاجمالي	٢٢	١١٢٤	١٧٤٧	١٥٠٢	٤٣٦٦	١٢٨١	١٠٠٤٢
الاجمالي العام	٣١	١٧٣٥	٣١٧٠	٢٣٥٣	٧١٢٢	١٧٤٤	١٦١٥٥

المصدر: تقارير بيانات اعداد العاملين الاداريين، (٢٠٢٠/٢٠٢١) مركز المعلومات و الاحصاء بجامعة الأزهر.

٢/٢/٩- عينة البحث :

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث، وتم إختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٧٦) مفردة، وبمراجعة قوائم الإستقصاء المستردة، تبين أن عدد القوائم الصحيحة (٢٦١) قائمة، بمعدل إستجابة (٦٩,٤%)، وذلك كما هو موضح فى الجدول التالى رقم (٢):

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث، وعدد القوائم الموزعة والمستردة

القطاع	عدد العاملين	العينة	عدد القوائم المستردة	نسبة الردود
كليات بنين	٣٧٤٦	٨٧	٥٩	%١٥,٧
كليات بنات	٢٣٦٧	٥٥	٤٨	%١٢,٨
أجمالى الكليات	٦١١٣	١٤٢	١٠٧	%٢٨,٥
الإدارات	٥٢٩٢	١٢٣	٨٩	%٢٣,٦
المراكز	٢٧٦	٧	٣	%٠,٨
المستشفيات	٤٧٤٤	١٠٤	٦٢	%١٦,٥
الاجمالي	١٠٠٤٢	٢٣٤	١٥٤	%٤٠,٩
الاجمالي العام	١٦١٥٥	٣٧٦	٢٦١	%٦٩,٤

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على تقارير بيانات اعداد العاملين الاداريين، (٢٠٢٠/٢٠٢١) مركز المعلومات و الإحصاء بجامعة الأزهر.

٣/٩. أداة البحث و طريقة جمع البيانات :

تتمثل الاداة المستخدمة في هذا البحث في قائمة الاستقصاء . ولتحقيق أهداف هذا البحث ، فقد تم إعداد قائمة استقصاء مكونة من ثلاث أقسام وذلك على النحو التالي:

١/٣/٩ القسم الاول القيادة التمكينية (متغير مستقل) :

إعتمد الباحث في قياس متغير الإستقامة التنظيمية على مقياس (Ahearne et al., 2005) ويتكون من (١٢) عبارة موزعة على أبعاد القيادة التمكينية الفرعية الأربعة وهي (تعزيز الشعور بمعنى العمل، وتعزيز الفرص المشاركة في إتخاذ القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، والإمداد بالإستقلالية من القيود والبيروقراطية، وذلك بواقع ثلاث عبارات لكل بعد. والذي سار على نهجة العديد من الدراسات السابقة (Dash and Vohra, 2019/ Kim and Beehr, 2020/ Audenaert et al., 2021/ Hassi et al., 2021)، وتم قياس آراء العاملين الإداريين بجامعة الأزهر نحو الإستقامة التنظيمية وفقاً لمقياس ليكرت (LikartScale) للموافقة وعدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (١) الى أقصى درجات عدم الموافقة، والرقم (٥) الى أقصى درجات الموافقة، مع وجود درجات حيادية في المنتصف.

٢/٣/٩ الإستقامة التنظيمية (متغير وسيط) :

إعتمد الباحث في قياس متغير الإستقامة التنظيمية على مقياس (غالي وامانة ٢٠١٥، Cameron et al, 2004/ Zahra 2016/ Malik, Aslan & Guzei 2020) ويتكون من (٣٢) عبارة موزعة على أبعاد الإستقامة التنظيمية الفرعية الخمسة وهي التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة والتعاطف، التسامح ونظراً لمتعة بدرجة عالية من الصدق والثبات، حيث بلغت (Cornbach alpha=90) والذي سار على نهجة العديد من الدراسات السابقة (Adedi, 2014/ Humrahi, et, al., 2015/ Rego, et., al 2009)، وتم قياس آراء العاملين الإداريين بجامعة الأزهر نحو الإستقامة التنظيمية وفقاً لمقياس ليكرت (LikartScale) للموافقة وعدم الموافقة

والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (١) الى أقصى درجات عدم الموافقة، والرقم (٥) الى أقصى درجات الموافقة، مع وجود درجات حيادية في المنتصف.

٣/٣/٩ الفخر التنظيمي (متغير التابع) :

إعتمد الباحث في قياس متغير الفخر التنظيمي على مقياس (Gouthier&Rhein,2011) ويتكون من (٧) عبارات موزعة على بعدى الفخر التنظيمي وهما (٤) عبارات لبعده الفخر التنظيمي العاطفي، و (٣) عبارات لبعده الفخر الاتجاهي و الذي سار على نهجة العديد من الدراسات السابقة Kreamer&Gouthier,2014,Machuca,Mirabent&Alegre,2014Gouthier&Rhein,2011)، وتم قياس آراء العاملين الإداريين بجامعة الأزهر نحو الإستقامة التنظيمية وفقاً لمقياس ليكرت (Likart Scale) للموافقة وعدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (١) الى أقصى درجات عدم الموافقة، والرقم (٥) الى أقصى درجات الموافقة، مع وجود درجات حيادية في المنتصف.

٤/٩. أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفروض :

لإختبار فروض الدراسة إعتمد الباحث على البرامج الإحصائية (Spss& Amos) لتطبيق عدد من أساليب التحليل الإحصائي، وتوضحها فيما يلي :

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation coefficient :وقد إستخدم للتحقق من درجة الإعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، وإختبار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للإختبار .

(ب) معامل الارتباط بيرسون Person Correlation : إستخدم لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

(ت) أسلوب تحليل المسار Path Analysis بهدف التوصل الى تفسير مقبول لعلاقات الارتباط وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات وهي متغيرات ترغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية للكشف عن علاقة السبب وتحديد الأثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار .

٥/٩ : تقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة :

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الإستقصاء، وقبل الإعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو التالي :

(أ) تقييم ثبات المقاييس Reliability Analysis

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثبات، تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient بإعتباره أكثر أساليب تحليل الإعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للإختبار (١٢ عبارة لقياس القيادة التمكينية)، (٣٢ عبارة لقياس الإستقامة التنظيمية)، (٧ عبارات لقياس الفخر التنظيمي) وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وإختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية يستبعد أى متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار معامل ألفا يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣٠. (إدريس، ٢٠١٢، ١٩٤، ١٩٤، ١٩٤). وفيما يلي تناول درجة الإتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في الدراسة. وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات و المصدقية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي .

- إستخدم هذا الإختبار لبيان مدي إمكانية الأعتما على قائمة الإستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الإختبار للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالإعتما على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأنه يتسم بدرجة عالية من الدقة والتركيز على الإتساق الداخلي بين المحتويات المتعددة كل مقياس خاضع للإختبار، وكما يتضح من الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)
نتائج إختبار الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل كرونبيخ ألفا	عدد التساؤلات	المحاور
0.802	0.644	6	تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات
0.803	0.644	3	إظهار الثقة في الاداء العالى .
0.830	0.690	3	الإمداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية
0.891	0.794	12	أبعاد القيادة التمكينية
0.894	0.799	7	التفاؤل
0.897	0.804	6	الثقة
0.862	0.744	5	الرحمة والتعاطف
0.878	0.770	5	النزاهة
0.848	0.718	9	التسامح
0.967	0.934	32	أبعاد الإستقامة التنظيمية
0.823	0.678	4	الفخر العاطفى
0.788	0.620	3	الفخر الإتجاهى
0.846	0.717	7	أبعاد الفخر التنظيمى
0.976	0.952	51	كل المتغيرات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

- تم إستخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلى فى مقياس أبعاد الفخر التنظيمى الذى يتمتع بمعامل (٠.٧١٧)، وقد جاء الفخر العاطفى فى المقدمة بمعامل صدق (٠.٨٢٣) ثم جاء البعد الخاص بالفخر الإتجاهى بمعامل صدق (٠.٧٨٨).

- وتم إستخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلى فى مقياس أبعاد القيادة التمكينية الذى يتمتع بمعامل (٠.٨٩١)، وأن بعد الإمداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية فى المقدمة بأعلى معامل (٠.٨٣٠)، وقد جاء بعد إظهار الثقة فى الاداء العالى، والبعد تعزيز الفرص المشاركة فى إتخاذ القرارات بمعامل شبه متساوى وهو (٠.٨٠٣)، (٠.٨٠٢) على التوالى .

- كما إستخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلى فى مقياس أبعاد الاستقامة التنظيمية الذى يتمتع بمعامل (٠.٩٦٧)، وأن بعد الثقة يتمتع

بمعامل (٠.٨٩٧) ثم جاء بعد التفاؤل بمعامل (٠.٨٩٤)، وجاء بعد النزاهة يتمتع بمعامل (٠.٨٧٨) وبعد التسامح يتمتع بمعامل (٠.٨٤٨)، وجاء أخيراً بعد الرحمة والتعاطف يتمتع بمعامل (٠.٨٦٢) . كما موضح بالجدول رقم (٢) .

(ب) تقييم صدق المقاييس Validity Assessment :

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض المقياس بصورته النهائية على ٦ من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بثلاث كليات تجارة، وكذلك ٦ من العاملين الإداريين بجامعة الأزهر موضع الدراسة. وقد أبدى معظم المحكمون موافقتهم على وضوح عبارات المقياس وتماسكها وتكاملها، في حين قدم البعض مقترحاً بإعادة صياغة بعض عبارات مقياس القيادة التمكينية وعبارات الاستقامة التنظيمية، وتم تعديلها وفقاً لآرائهم. في ضوء النتائج السابقة، والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصادقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد على ١٢ متغيراً لقياس القيادة التمكينية و ٣٢ متغيراً لقياس الإستقامة التنظيمية، و ٧ متغيرات لقياس الفخر التنظيمي حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصادقية.

٦/٩. تحليل ومناقشة النتائج وإختبار الفروض :

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض ، وذلك على النحو التالي:

(أ) التحليل الوصفي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وبيان قوة وإتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيراتها. تم عمل تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23). ويظهر الجدول التالي الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط .

جدول رقم (٤)
مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات	إظهار الثقة في الاداء العالي .	الامداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية	أبعاد القيادة التمكينية	التفاوض	الثقة	الرحمة والتعاطف	النزاهة
تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات	١							
إظهار الثقة في الاداء العالي .	**٤٧٨.	١						
الامداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية	**٥٣٤.	**٥٢٢.	١					
أبعاد القيادة التمكينية	**٨٠٠.	**٨٣٧.	**٨٢٣.	١				
التفاوض	**٥٩٧.	**٥٧٨.	**٦٦٩.	**٧٤٦.	١			
الثقة	**٥٣٧.	**٧٧٧.	**٥٣٢.	**٧٦٢.	٧١٦. **	١		
النزاهة	**٥٥٣.	**٦١٢.	**٥٣٤.	**٦٩٣.	٦٢٤. **	**٧٦٧.	**٧١٠.	١
التسامح	.581**	.520**	.498**	.647**	.659**	.711**	.733**	.672**
أبعاد الإستقامة التنظيمية	.646**	.702**	.619**	.802**	.830**	.900**	.874**	.876**
الفخر العاطفي	.418**	.429**	.392**	.504**	.637**	.612**	.570**	.539**
الفخر الاتجاهي	**٤٨٥.	**٥٣٧.	**٤٥٦.	**٦٠٣.	٥٧٤. **	**٦٦٣.	**٦٣٦.	**٧٩٠.
أبعاد الفخر التنظيمي	**٥٢٣.	**٥٦٢.	**٤٩٢.	**٦٤٣.	٦٩٧. **	**٧٣٨.	**٦٩٩.	**٧٧٦.
Mean	3.71	4.00	3.59	3.77	3.70	3.94	3.70	4.15
standard deviation	0.57	0.69	0.58	0.50	0.62	0.66	0.66	0.63

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

**تشير الى أن المعامل الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ١%

ومن الجدول رقم (٤) السابق يتضح ما يلي :

- أن الوسط الحسابي للفخر التنظيمي بأبعاده الاثنيتين (الاتجاهي والعاطفي أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣درجات)، ويعنى ذلك ذلك إرتفاع مستوى الشعور بالفخر

التنظيمي من وجهة نظر العاملين حيث جاء بعد الفخر الاتجاهي بمعامل ارتباط أكبر بلغ (٣,٩٠) ثم جاء بعد الفخر العاطفي بمعامل ارتباط (٣,٢٩) . وأن الوسط الحسابي لابعاد القيادة التمكينية الثلاثة أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعنى ذلك ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التمكينية من وجهة نظر العاملين، حيث جاء في المقدمة بعد إظهار الثقة في الاداء العالى بمعامل ارتباط (٤,٠٠) ثم جاء بعد الامداد بالاستقلالية من قيود البيروقراطية بمعامل ارتباط (٣,٥٩) . وجاء الوسط الحسابي للاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعنى ذلك ارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية بين العاملين، حيث جاء بعد النزاهة بمعامل ارتباط (٤,١٥) ثم جاء بعد التسامح بمعامل ارتباط (٣,٦٢) . فى حين يشير درجات الانحراف المعياري التي تقل جميعها عن الواحد الصحيح الى عدم وجود درجة عالية من التباين فى الاراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة .

- وتشير معاملات الارتباط الى علاقة الارتباط المعنوية موجبة بين أبعاد الفخر التنظيمي وجميع أبعاد القيادة التمكينية (تعزيز المشاركة فى اتخاذ القرارات، إظهار الثقة فى الاداء العالى، الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) وقد بلغت معاملات الارتباط (٠,٥٢٣) (٠,٥٦٢) (٠,٤٩٢) على التوالي ، كما أشارت معاملات الارتباط الى علاقة الارتباط المعنوية موجبة بين أبعاد الفخر التنظيمي وجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفائل،الثقة،الرحمة والتعاطف،التسامح) وقد بلغت معاملات الارتباط (٠,٦٩٧) (٠,٧٣٨) (٠,٦٩٩) (٠,٧٧٦) (٠,٧٣١) على التوالي .وأخيراً تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع ابعاد القيادة التمكينية التمكينية (تعزيز المشاركة فى اتخاذ القرارات، إظهار الثقة فى الاداء العالى، الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) و ابعاد الاستقامة التنظيمية وقد بلغت معاملات الارتباط (٠,٦٤٦) (٠,٧٠٢) (٠,٦١٩) على التوالي .

دور القيادة التمكينية هي تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ دعاء محمد صبري محمد محمد

١/٦/٩. اختبار صحة الفرض الأول للدراسة:

للتحقق من صحة /او عدم صحة الفروض الثلاثة تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis لتعرف على معنوية العلاقات المباشرة و غير المباشرة بين متغيرات النموذج ، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الاحصائي.

جدول رقم (٥)

العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات ← الاستقامة التنظيمية	٠,٢٣٩	٠,٠٧٨	٤,٢٣١	***	دال
اظهار الثقة في الاداء العالى . ← الاستقامة التنظيمية	٠,٤٧٩	٠,٠٣٧	١٢,٨٦	***	دال
الامداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية ← الاستقامة التنظيمية	٠,٠٣٦-	٠,٧٢	٠,٤٩٢-	٠,٦٢٣	غير دال
أبعاد القيادة التمكينية ← الاستقامة التنظيمية	٠,٧٤٦	٠,٠٦٤	١١,٦٠٨	***	دال
تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات ← الفخر التنظيمي	٠,١٧٨-	٠,٠٤	٤,٤٩٣-	***	دال
اظهار الثقة في الاداء العالى ← الفخر التنظيمي	٠,١١٧	٠,٠٢٣	٥,٠٠٥	***	دال
الامداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية ← الفخر التنظيمي	٠,١٨٧	٠,٠٣٦	٥,٢٣٣	***	دال
أبعاد القيادة التمكينية ← الفخر التنظيمي	٠,١١٢	٠,٠٣٩	٣,١٥٦	٠,٠٠٢	دال
التفاؤل ← الفخر التنظيمي	٠,٠٣٥-	٠,٠١٢	٢,٩٨٨-	٠,٠٠٣	دال
الثقة ← الفخر التنظيمي	٠,٠١٣	٠,٠٠٨	١,٦٩	٠,٠٩١	غير دال
الرحمة والتعاطف ← الفخر التنظيمي	٠,٢٥٩	٠,٠٠٧	٣٩,١٠٢	***	دال
النزاهة . ← الفخر التنظيمي	٠,٥١	٠,٠١	٥٢,٤٣٨	***	دال
التسامح ← الفخر التنظيمي	٠,٢١٨	٠,٠٠٨	٢٨,٨٥٨	***	دال
أبعاد الاستقامة التنظيمية ← الفخر التنظيمي	٠,٨٦٤	٠,٠٣	٢٨,٥٠٣	***	دال

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (٥) يتضح مايلي:

- وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي للقيادة التمكينية ككل وجميع أبعادها عدا(الامداد بالاستقلالية من القيود والبيروقراطية) على الاستقامة التنظيمية (مأخوذ بصورة كلية)، حيث تبين عدم وجود تأثير معنوي، كما تبين وجود تأثير معنوي سلبي مباشر الامداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية على الاستقامة التنظيمية. وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥، وفي ضوء ذلك يتضح خطأ الفرض الأول للدراسة جزئياً، وصحة الفرض البديل فيما يخص جميع أبعاد القيادة التمكينية عدا الامداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية.
 - وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي للقيادة التمكينية ككل وجميع أبعادها عدا (تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوي الفخر التنظيمي، حيث تراوحت قيمة معامل المسار بين (٠,١١٧) و (٠,١٨٧)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وفي ضوء ذلك يتضح خطأ الفرض الثاني للدراسة جزئياً، وصحة الفرض البديل جزئياً بعد أن تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد للقيادة التمكينية عدا تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات على الفخر التنظيمي ككل.
 - وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي الاستقامة التنظيمية ككل وجميع أبعادها عدا(التفاؤل) علي الفخر التنظيمي، حيث تراوحت قيمة معامل المسار بين (٠,٠١٣) و (٠,٢٥٩)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وفي ضوء ذلك يتضح خطأ الفرض الثالث للدراسة جزئياً، وصحة الفرض البديل جزئياً بعد أن تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية عدا التفاؤل على الفخر التنظيمي ككل.
- ولإختبار مدى صحة الفرض الرابع للدراسة تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار والمتوافر بحزمة البرامج الإحصائية (AMOS V23)، باستخدام طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood. ويتم الحكم على معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، اعتماداً على قيمة مؤشر Goodness of Fit (GFI Index) للتعرف على معنوية النموذج ككل، حيث أنه كلما إقتربت جودة

دور القيادة التمكينية هي تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ دعاء محمد صبري محمد محمد

النموذج من الواحد الصحيح كلما كان ذلك النموذج معنوي. ومؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index CFI) وتتراوح قيمته بين (٠ و ١) وتشير القيمة المرتفعة الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة والمدي المثالي للمؤشر هو CFI أكبر من ٠,٩٠.

كما إعتد الباحث على مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ويمثل أحد أهم مؤشرات المطابقة، ويعد النموذج مطابق تمام للبيانات اذا كانت قيمه RMSEA أقل من أو تساوى ٠,٠٥، واذا كانت قيمته أكبر من ٠,٠٥ وأقل من أو تساوى ٠,٠٨ دل ذلك على مطابقة النموذج للبيانات العينة بدرجة كبيرة، ولكن إذا زادت قيمته عن ٠,١ يتم رفض النموذج. ويوضح الجدول رقم (٦) النتائج الخاصة بمعنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة بشكل إجمالي.

جدول رقم (٦)
العلاقة غير المباشرة بين المتغير القيادة التمكينية والمتغير الفخر التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار المتغير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط

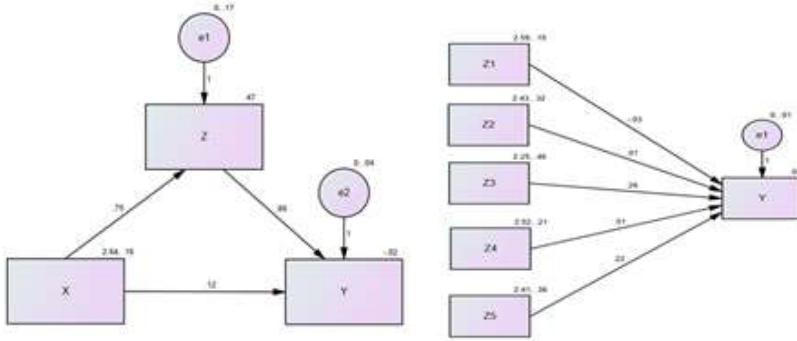
المسار غير المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	GFI	RMSEA	CFI	دلالة المعلمة
تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات ← الاستقامة التنظيمية ← الفخر التنظيمي	0.274	0.040	6.851	***	0.916	0.054	0.892	دال
إظهار الثقة في الأداء العالي. ← الاستقامة التنظيمية ← الفخر التنظيمي	0.396	0.024	16.823	***				دال
الإمداد بالاستقلالية من القود والسرورراطية ← الاستقامة التنظيمية ← الفخر التنظيمي	-0.137	0.036	-3.807	***				دال
قيادة التمكينية ← الاستقامة التنظيمية ← الفخر التنظيمي	0.645	0.031	20.86	***	0.894	0.063	0.883	دال

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) مايلي:

- معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين القيادة التمكينية ككل والفخر التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) ٠,٨٩٤ =، وهي تقترب من الواحد الصحيح. كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) ٠,٠٦٣ = بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٠,٨٨٣ = وهي نسبة مقبولة على معنوية النموذج، وتبين وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التمكينية على مستوى الفخر التنظيمي محل الدراسة من خلال الاستقامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٠٣١)، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ .

الشكل رقم (٢)



- معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين أبعاد القيادة التمكينية (الامداد بالاستقلالية من القيود والبيروقراطية) والفخر التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI=0,916)، وهي تقترب من الواحد الصحيح. كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= ٠,٠٥٤) بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI= ٠,٠٨٩٢) وهي نسبة مقبولة على معنوية النموذج، وتبين وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة التمكينية (الامداد

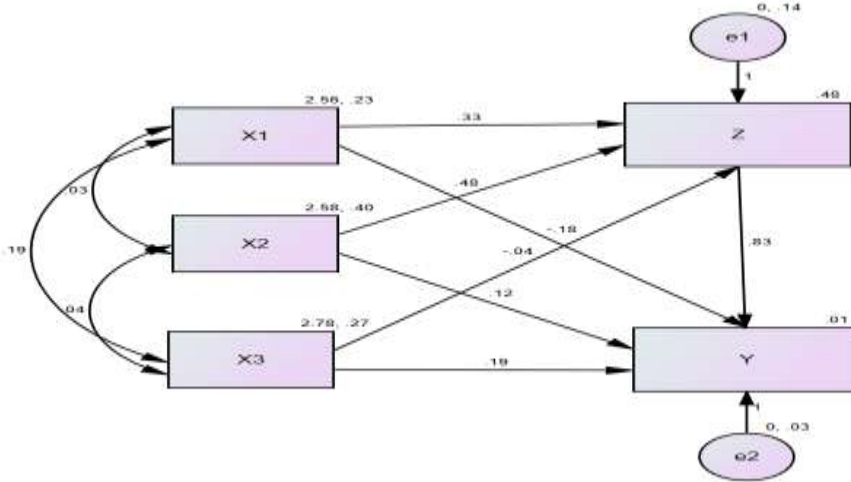
دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ دعاء محمد صبري محمد محمد

بالاستقلالية من القيود والبيروقراطية) فقط على مستوى الفخر التنظيمي محل الدراسة من خلال الاستقامة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٣٧-)، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٥. فيما تبين عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة التمكينية على مستوى والفخر التنظيمي محل الدراسة من خلال الاستقامة التنظيمية .
- وفي ضوء النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر للاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التمكينية وبعدها (الامداد بالاستقلالية من القيود والبيروقراطية) والفخر التنظيمي، الأمر الذي يعنى أن الاستقامة التنظيمية يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية (الامداد بالاستقلالية من القيود والبيروقراطية) والفخر التنظيمي ، وبالتالي يمكن رفض الفرض الرابع للدراسة.

الشكل رقم (٣)

معلومات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث



المصدر: مستخرج من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العامل للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

١٠. ملخص لأهم النتائج والتوصيات:

ركزت الدراسة الحالية بشكل رئيس على تحديد دور الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية بأبعادها المختلفة والشعور بالفخر التنظيمي، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

- وجود علاقة موجبة بين القيادة التمكينية وكل من الاستقامة التنظيمية والفخر التنظيمي، ووجود علاقة موجبة بين أبعاد القيادة التمكينية عدا(الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) والاستقامة التنظيمية، وأخيراً وجود علاقة موجبة بين أبعاد القيادة التمكينية عدا(تعزيز الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الشعور بالفخر التنظيمي.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الاول الى وجود تأثير معنوي موجب مباشر لابعاد القيادة التمكينية عدا(الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) على الاستقامة التنظيمية

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني الى وجود تأثير معنوي موجب مباشر لابعاد القيادة التمكينية عدا(تعزيز الفرص و المشاركة في اتخاذ القرارات) على الفخر التنظيمي

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث الى وجود تأثير معنوي موجب مباشر لابعاد الاستقامة التنظيمية عدا (التقاول) على الفخر التنظيمي.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع الى وجود تأثير معنوي موجب غير مباشر لأبعاد القيادة التمكينية عدا(الامداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) على الفخر التنظيمي من خلال توسط الاستقامة التنظيمية في تلك العلاقة ،

- تم تقديم نموذج لتأثير أبعاد القيادة التمكينية كمتغير مستقل على الاستقامة التنظيمية والفخر التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من حسن المطابقة، وذلك في ضوء خمس مؤشرات هي(GFI, Tli, IFI, CFI, NFI)، وفقاً لنتائج تحليل العامل التوكيدي، وتحليل المسار.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول: أن الاستقامة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية و الشعور بالفخر التنظيمي بشكل جزئي، وهو الامر الذي يعنى أن إدارة الجامعة محل الدراسة تسعى الى زيادة مستوى القيادة التمكينية لاجل

زيادة الاستقامة التنظيمية من جانب العاملين في ظل زيادة الشعور بالفخر التنظيمي بين العاملين بالجامعة محل الدراسة .

وبناءً على النتائج السابقة يقدم الباحث التوصيات التالية:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يقدم الباحث بعض التوصيات التي يمكن بموجبها تحسين ممارسة المديرين لنمط القيادة التمكينية وتحسين مستوى الاستقامة التنظيمية بما يعود بالفائدة على الشعور بالفخر التنظيمي، ومن ثم على الجامعة، وذلك على النحو التالي :

- تبنى إدارة الموارد البشرية لمعايير القائد التمكيني وإدراجها ضمن أليات إختيار القيادات الادارية .

- تصميم برامج تدريبية للمديرين والعاملين لتنمية الوعي بأبعاد القيادة التمكينية وفوائدها وكيفية الارتقاء بممارسات القيادة التمكينية، لما لها من أهمية لتشجيع القيادات الادارية لتبنى نمط القيادة.

- ونظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية على الاستقامة التنظيمية وتعزيز الشعور بالفخر التنظيمي داخل إدارة الجامعة محل الدراسة، فإن ذلك يقتضى من إدارتها ضرورة توجيه الاهتمام الكافي نحو تنمية ممارسات القيادة التمكينية، ويقترح ان تركز تلك الجهود على الاتي :

- تعزيز الشعور بأهمية معنى العمل من خلال الدعم المستمر للمرؤوسين بان عملهم يمثل قيمة كبيرة وأنه عنصر فاعل بها .

- حث القائد على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وتحفيزهم على تقديم أفكار ومقترحات في صالح العمل مع الاخذ بها دون تصيد الاخطاء، لما لها من مساهمة فعالة في تحسين صنع القرارات.

- التشجيع الدائم للتخلص من القيود البيروقراطية غير الضرورية في العمل في ضوء الواجبات والقوانين المنظمة للعمل، وتشجيع العاملين على الابداع والابتكار وإبراز قدراتهم ومهاراتهم .

- ضرورة تبنى إدارة الجامعة مفهوم الاستقامة التنظيمية بحيث تصبح جزءاً من رؤية الجامعة، مما يساهم في نشر مناخ يسوده روح التفاؤل لدى العاملين حتى يحرصوا على تقديم كل ما هو جديد ومواجهة التحديات وذلك من خلال تقليل حالة الغموض وعدم التاكيد المصاحب للمستقبل في الأعمال عن طريق توفير المعلومات اللازمة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم مما يزيد من حالة التفاؤل لديهم، وتحقيق الرونة في التفاؤل في حالة النجاح او حالة الفشل.
- ضرورة نشر مناخ يسوده الثقة المتبادلة بين العاملين الاداريين والقيادات وتشجيعهم على تقديم مبادرات تمكنهم من تحسين وتطوير مستوى الاداء، وتفعيل نظم تويض السلطات مع المديرين الى المرؤوسين وتبنى سياسات واجراءات ادارية تعزز الاتجاهات الايجابية لديهم تجاه العمل.
- ضرورة تحرى النزاهة في كل الممارسات والالتزام بالقوانين المعلنة بصورة حيادية للجميع وتجنب المحسوبية، وان تكون القرارات واضحة ومحددة في صياغتها منعاً لاي غموض.
- ضرورة مد جسور العلاقات الانسانية مع العاملين على كافة المستويات ونشر مناخ يسوده الرحمة والتعاطف وبث السعادة فيها للحصول على مخرجات تنظيمية ايجابية .
- تدعيم مبدأ التسامح من خلال تطوير نظام التنمية الادارية للمديرين للتاكيد على وضع معايير للاداء قادرة على قدر من السماح، وعدم عقاب المرؤوسين على الاخطاء البسيطة بما يمكنهم من التعلم من اخطائهم وتخفيف الاثار السلبية للقدرة على المضي قدماً بشكل ايجابي لتحقيق اهداف الجامعة محل الدراسة .
- ضرورة تنمية مشاعر الفخر التنظيمي العاطفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وإظهار مشاعرهم وعواطفهم أثناء العمل وهو ما يتحقق من خلال تكوين علاقات تسودها روح الالفة وتعزيز شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الجامعة محل الدراسة مما يحفزهم لبذل قصارى جهدهم .
- إعداد سجل يتضمن الإنجازات والنجاحات المتميزة التي تحققتها الجامعة محل الدراسة وإطلاع العاملين عليها باستمرار من خلال عقد ندوات .

١١ . مجالات الدراسات المستقبلية:

أعدت الدراسة في ضوء عدد من الحدود التي يمكن توضيحها، و من ثم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية على النحو الآتي :

- تطبيق الدراسة في مجالات أخرى مثل القطاع التطوعي، الاجتماعي، ديني، انتاجي، كذا يمكن إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي و القطاع الخاص في هذا الخصوص.

- دراسة أثر القيادة على بعض النتائج التنظيمية الأخرى مثل الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الأداء الابداعي، الثقة التنظيمية، ومناخ تعلم العمل، كما يمكن دراسة العلاقة غير المباشرة و ادخال متغيرات وسيطة أخرى مثل صمت العاملين، وصوت العاملين، و السلو الاستباقي.

- انتهجت الدراسة الحالية المنهج الكمي لبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلا بإجراء دراسة كيفية لتعرف على واقع مستوى الاستقامة التنظيمية، مستوى الشعور بالفخر التنظيمي من حيث الابعاد والمحددات والنتائج المترتبة عليهم وبخاصة في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية.

- اقتصر الباحث على دراسة كل من الاستقامة التنظيمية والشعور بالفخر التنظيمي بشكل إجمالي، ولذا يعتقد الباحث أن إعادة إجراء الدراسة مع استخدام مقاييس متعددة الابعاد للمتغيرين السابقين قد يثرى النتائج ويعظم الدلالة التطبيقية والنظرية للبحث .

- اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار صحة فروضها على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، و التي تم جمعها و الحصول عليها من العاملين بإدارة جامعة الأزهر، وذلك خلال فترة زمنية محددة، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم، ومن ثم يقترح إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal Research) لمزيد من التوضيح و الفهم لطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات التي شملتها الدراسة .

- إلى جانب القيادة التمكينية، فإننا نوصي بإجراء مزيد من الأبحاث التي تتناول الأساليب القيادة الأخرى، مثل: القيادة الأخلاقية والقيادة الداعمة والقيادة الاصيلية على الفخر التنظيمي .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- الناصر بن سيف، (٢٠٢٠)، "درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد ١٢٢، العدد ١١.
- بنى خالد، عبيد على خالد، وعبابنة، هایل طلاق محمود، (٢٠٢٠)، "أثر القيادة التمكينية في استخدام نظام تخطيط الموارد من خلال تعزيز إتجاهات المستخدمين وتخفيف قلق الحاسوب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق .
- بهاء الدين سعد ،(٢٠٢٠)، "الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد ٤.
- جونق بارك، كم نوف بنت محمد، بيك جى بونق، سينق يون، (٢٠١٨) "أثر القيادة التمكينية على الرفاهية النفسية والأرتباط بالعمل والدور الوسيط لرأس المال النفسى الادارة العامة" ، العدد ١.
- داليا حسن أبو ريشة،(٢٠١٩)، "توسيط الاجهاد العاطفى في العلاقة بين الفخر التنظيمي والاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بوسط الدلتا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ .
- دينا حلمى عباس محمد النشيلي،(٢٠١٩)، "تأثر المناخ الأثيرى على إدراك العاملين للفخر التنظيمي بالتطبيق على شركات السياحة المصرية"، مجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٤٣، العدد ٢٠٦.
- دينا حلمى،(٢٠١٩)، "تأثير المناخ الاثيرى على إدراك العاملين للفخر التنظيمي بالتطبيق على شركات السياحة المصرية"،المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة ،جامعة المنصورة، المجلد ٤٣، العدد ٤.
- زكية المطيري، بنت نياى بن شباب،(٢٠٢٢)، "الإستقامة التنظيمية لدي مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ٢٧ .
- سماح قنديل، "أثر الرشاقة التنظيمية على التمييز المؤسسى : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركات الاتصال العاملة فى الاردن"، رسالة ماجستير كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠٢٠م.
- سوزان فواد بكر، ونجوى متولى كشكوشة،(٢٠٢١)، " الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الاداريين فى جامعة الازهر" ،

- صالح محمد صالح شحاتة، (٢٠١٩)، "توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبتكارى للعاملين بجامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٤٣، العدد ٢.
- صبا الحمداني، نوري عطا الله، النعاس، سعيد علي، و حسين، وسام علي، (٢٠٢١)، "الالتزام بالمسؤولية الإجتماعية كإستراتيجية فاعلة في إستقامة مؤسسات الأعمال: دراسة الحالة الشركة العامة لصناعة أسمدة الجنوبية في البصرة"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد ١٧، العدد ٢٦.
- عادل إمام حامد، خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١)، "توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، العدد ١، المجلد ٢.
- عبد العزيز علي مرزوق، ايناس محمد، والروبي العباسي، محمد فاروق محمد، (٢٠١٧)، "أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (١).
- عبدالعزيز علي مرزوق، داليا حسن عبد الملك ابو ريشة، سهام نبيل سليمان حسين، (٢٠٢٠)، "تأثير الفخر التنظيمي على الاجهاد العاطفي دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب بوسط الدلتا"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٩.
- عبدالعزيز علي مرزوق، منى محمد السنديوني، وبشرى فاروق عبدالمجيد العمالي، (٢٠١٩)، "أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمرريض المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٦.
- غادة عادل عطية، (٢٠١٩)، "أثر الهيبة التنظيمية المدركة على الارتباط بالعمل: الدور الوسيط للشعور بالفخر بالعضوية في المنظمة في ظل توافر الشعور بتقدير الذات المبني على المنظمة بالتطبيق على عينة من شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٤، العدد ٣.
- غالي، حسين و امة، احمدز (٢٠١٥)، "الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و سلوك المواطن التنظيمية"، بحث تحليلي لاراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلا، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١١، العدد ٤٦.
- فوزية برسولي، نعرورة بو بكر، (٢٠١٩)، "القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين بالمنظمة"، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٥.

- ليث أبو طيخ، شاكور محسن، (٢٠١٩)، "إختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والإستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ٢٥.
- محمد فوزي أمين البردان، ثروت صبري العزب عبد الجواد، (٢٠٢٠)، "دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٧، العدد ٢.
- محمود عبد العزيز المنسي، (٢٠٢٢)، "العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الإبتكاري في العمل الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الإجتماعي المدرج دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية"،
- مرفت محمد السعيد مرسى نعمان، (٢٠٢٢)، "اثر الفخر التنظيمي وعدالة الاجور على النية نحو ترك العمل"، كلية التجارة ، جامعة الازهر .
- مروة سعد محمد الشنواني، (٢٠٢١)، "التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفاعلية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا بالتطبيق على معاونى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، العدد (١٣١) .
- مسعد بهاء الدين سعد، (٢٠٢٠)، "الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والاداء الوظيفي" ، ع (٤) .
- منى حسنين، (٢٠٢١)، "دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الابوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة المنوفية، السنة ٨، العدد ٤ .
- مها عادل رمضان الزياى، (٢٠٢٢)، "اثر الاستقامة التنظيمية ورحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة دمياط، العدد ١ .
- يوسف حامد يوسف مناع، (٢٠٢٢)، "اثر الإستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٣، العدد ٢ .
- أبو شكير، (٢٠١٨)، "الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز اخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء .
- دينا حلمى عباس محمد النشيلي، (٢٠١٩)، "تأثر المناخ الاثيرى على إدراك العاملين للفخر التنظيمي بالتطبيق على شركات السياحة المصرية"، مجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٤٣، العدد ٤ .

دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ د. محمد صبري محمد محمد

- عبدالعزيز على مرزوق، داليا حسن عبد الملك وابوريشة، سهام نبيل سليمان حسين، (٢٠٢٠)، "تأثير الفخر التنظيمي على الاجهاد العاطفي دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب بوسط الدلتا"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد ٤ .
- مسعد بهاء الدين سعد، (٢٠٢٠)، "الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والاداء الوظيفي"؟؟؟، ع (٤) .

ثانياً: المراجع الاجنبية :

- Arshad, A.,& Immran ,A.(2016)," Impact of Organizational Morality on Employee Creativity-Mediating Role of Organizational Pride", International Review of Management and Business Research.(5).
- Abedi,S.,(2014),"The Role of Organizational Virtuosness on the Organizational Commitment of Employees", Copy right Institute of Interdisciplinary Business Research .
- Alhalaseh, R. H. and Al-Rawadyeh, W.(2020)," The Impact of Virtuos Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University", MutahLil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series,35(5).
- Al-Hell ,S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A.,&Jaber, A, S.(2021)," Effect The Organizational Virtuosness on Strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd", Journal of Statistics and Management Systems,1(7) .
- Almeri, M., A.,Khalifa, G. S.,Alrajawy, I. and Bhaumik, A.(2019),"The mediating effect of creative self-efficacy on the relation between empowering leadership and organizational innovation", Test Engineering and Management. 1938-1946.
- Aslan, S., Guzel, S., (2020)," Job Crafting ., Work Engagement, Organizational Virtuosness, Emotional Self- Efficacy and Emotional Intelligence Difference of Variables in Socio- Demographi Ekev Academic Review. Bahar Vol 24, Issue82.

- Audenaert, M Gorge, B., Bauwens, R., Decuybere, A., Descamps, A. M., Muylaert, J., Ma, R. and Decramer , A.(2020). " Empowering leadership, Social Support and job crafting in public Organization :A multilevel study ", Puplic Personal Mananagement, Vol(49), Issue. (3).
- Autonomy",Frontiers in Psychology, 10.
- Cameron, K, Bright, D.& Caza, A,(2004)," Exploring the Relationships Between Organizational Virtuosness and Performance", American behavioral scientist,VOL 47, No (6).
- Daniel,J.R.(2016)," Organizational Pride,s Dimensions and Context Specificity in influencing Customer Bahaviors: A Study in Higher Education Service Sector . <http://www.reserch gate.net /publication/296573116> .
- Dash, S.S and Vohra, N (2019)," The leadership of the School prinical: Impact on Teachers job craftining alienation and commitment", Mananagement Research Review, Vol(42),Issue(3) .
- Durrah, O., Chaudhar Y, M .,& Gharib , M(2019)," Organizational Cynicism. And Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations", International Journal of Enviromental Research and public Health,16.
- Ghadi, M. Y. and Almanagah, K. S.(2020). " The role of job crafting in the relationship between empowering leadership and happiness at work: an empirical analysis", Business: Theory and Practice,21(1).
- Ghao, A., Jiang, J., and Yang, B. (2019)," Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion and Employee Voice: The Moderating Role of Job
- Gouthier, M,H.& Rhein, M.(2011)," Organizational Pride and its Bositive Effects On Employee Behaviora. Journal of Service Mananagement, Vol22, Issue 5 .
- Great Place to Work Institute,(2009),"What Makes a Great Place to Work? Retrieved From ,<http:// Great Place to Work .com>.

- Gukilna, J., Ntay, J. M., Balunyws, W., & Ahiauzu, A.(2018)" Institutional Identification and Organizational Citizenship Behaviors of Uganda Hotels,Staff: The Mediation Role of Organizational Virtuosness. Journal of Organizational psychology, Vol(18),Issue(2).
- Hassi, A., Rohlfer, S. and Jebesen, S.(2021)," Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs ", Euro Med Journal of Business, [https:// doi.org/10.1108/EMJB-01-10](https://doi.org/10.1108/EMJB-01-10).
- Jahan, N.Gull. S.Khan,N.A.and Hussien,A.(2020)," Relationship between Organizational Virtue and perceived Role of Ethics and Perception of Social Reponsibility in Bussiness: testing a mediation model", Intern
- Kamani, S.M.H.(2017),"Effect of Positive Psychology Elements on Job Pride and Honor with an Emphasis on Medilating Role of Communication Among Faculty Members of Shiraz University of Medical Sciences" . International Journal of Enviromental& Sciences Education, vol.12, no.4.
- Kim, M. and Beehr, T . A.(2020)."Job crafting mediates how Empowering leadership and employees. core self – evaluations predict favourable and unfavourable outcomes",European Journal of work and Organizational psychology,Vol(29),Issue(1)
- Kim,M., Beehr, T. A., and Prewett, M. S.(2020)"Employee Responses to Empowering Leadership :A Meta-Analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol(25), Issue(3).
- Kooshki, s. and Zeinbadi, H.,(2015)," An Investigation Into the Role of Organizational Virtuosness in the Job Attitudes of Teachers" Journal UMP Social Sciences and Technology Manangement Vol.3,Issue.1.
- Kraemer, T.,& HJ Gouthier,M ,(2014)" How Organizational Pride and Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions In Call Centers: A Multi Groub Analysis With Gender and Organizational Tenure . Journal of Service Mananagement, Vol25,Issue1.

- Lee, Y. H., Lu, T. E., Yang, C. C. and Chang, G .(2019)." A multilevel approach on empowering Leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate", Safety Science,117.
- Magnier-Watanabe,R: Uchida, T.: Orsini, P. and Benton C. F. (2020)," Organizational Virtuosness Subjective Well-Being and Job Performance: Comparing Employees in France and Jaban, Asia- Pacific", Journal of Business Administration,12,(2).
- Malik, S., Naeem, R.(2016)," Organizational Virtuosness Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors: A Mediation Framework, " Journal of Behavioural Sciences, Vol 26, No 1 .
- Mutonyi, B. R., Slatten, T. and Lien, G.(2020)." Empowering Leadership work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behavior in the public sector: empirical evidence from Norway", International Journal of public Leadershib, 16(2).
- Oo, E., Jung, H., Park,I. (2018)," Psychological Factors Linking perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism , and Person- Organization Fit, Sustainability, MDPI, Open Access Journal,10(7).
- Paik, B., Choi,B., Kim, J.,&Lee,H.,(2018)," Factors Asociated with Emotional Exhaustion in South Korean Nurses: A Cross- Sectional Study", Psychiatry Investing, 15(7) .
- Rego, A., Ribeiro, N.,(2009)," Does Perceive Organizational Virtuosness Explain Organizational Citizenship Behaviors?", International Scholarly and Scientific Research & Innovation3(6).
- Shahid,S. (2020),"Positivity at the workplace: examining the Relationships among Leadership, Employee Psychological Capital Organizational Virtuosness Employee thirving and Job Performance,(doctoral Dissertation,RMIT University) .

- Tang, S., Zhang., G.,& Wang,H .J.(2020)," Daily Empowering Leadership and Job Crafting: Examining Moderators. International Journal of Enviromental Research and public Health,17(16).
- Uysal, H. T.(2021)," The Mediation Role of Organizational Justice in the Effect of Organizational Virtuosness on Woek Productivity". Journal of Reasearch in Business,6(1).
- -Wallin., J.,Welander, J& Isaksson, K.,(2017)," Job Resources to Promote Feelings Of Pride In Organization: The Role of Social Identification. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology,2,(7).
- Machuca, M., Mirabent, J.,& Alegre, (2016)," Work –Life blance and its Relationship with Organizational Pride and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology, Vol(31), Issue(2).
- Ahearne, M., Mathieu, J.and Rapp , A.(2005)," To Empower or not to empower your sales force ? An empirical examination of influence of leadership empowerment Behaiour on constumer satisfscion and performance", Journal of Applied psychology, Vol(90), Issue(5).

" ملحق البحث "

قائمة استقصاء بحث بعنوان " دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط "دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر".

أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستخدم في قياس أبعاد القيادة التمكينية، الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (٤) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرهم .

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
- تعزيز الشعور بمعنى العمل					
١. حرص المدير على توضيح مدى الترابط بين تحقيق اهداف الموظف وتحقيق أهداف الجامعة ككل .					
٢. تأكيد المدير على أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة.					
٣. اهتمام المدير بتوضيح أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة .					
- تعزيز الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات .					
٤. حرص المدير على مشاركة الموظف في اتخاذ العديد من القرارات في الجامعة .					
٥. اهتمام المدير بمشاركة الموظف في صنع القرارات الاستراتيجية للجامعة .					
٦. حرص المدير على معرفة رأي الموظف في القرارات التي تؤثر على عمله .					
- اظهار الثقة في الاداء العالي .					
٧. ايمان المدير بقدرة الموظف على التعامل مع المهام الصعبة في العمل .					
٨. تأكيد المدير على النظر الى اخفاقات الاداء على انها فرص للتعلم.					
٩. إظهار المدير الثقة في قدرة الموظف عللا الاداء بمستوى عالي .					
- الامداد بالاستقلالية من القيود و البيروقراطية .					
١٠. سماح المدير للموظف بإداء مهام عمله وفق طريقته الخاصة .					
١١. قدرة المدير على تبسيط قواعد ولوائح العمل لجعل أداء المهام أكثر فاعلية .					
١٢. سماح المدير بإتخاذ القرارات لحل المشكلات دون انتظار الموافقة .					

دور القيادة التمكينية هي تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ دعاء محمد صبري محمد محمد

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستخدم في قياس أبعاد الإستقامة التنظيمية،الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (٤) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرهم.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
- التفاوض					
١. يحرص الموظفون على أداء مهامهم بالشكل الصحيح .					
٢. يتفاعل الموظفون بالنجاح حتى عندما يواجهوا تحديات كبيرة.					
٣. يقوم الموظفون بإداء المهام الموكلة لهم دون الحاجة الى رقابة.					
٤. يتقبل الموظفون الى مشاكل العمل كدافع لمواجهة التحديات.					
٥. ينظر الموظفون الى مشاكل العمل كدافع لمواجهة التحديات .					
٦. يقوم الموظفون بتنفيذ واجبات العمل وفق أسس واضحة و مكتوبة .					
٧. تشجع إدارة الجامعة الموظفون على تبني البادرات و الافكار جديدة والبحث عن حلول للمشكلات .					
- الثقة					
٨. يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين .					
٩. يتعامل الموظفون مع بعضهم بناء على الثقة و الاحترام المتبادل .					
١٠. توثق الموظفون بإدارة الجامعة.					
١١. يثق الموظفون بالانظمة و القوانين المعمول بها في الجامعة.					
١٢. يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل و انجاز الاعمال بالوقت المحدد .					
١٣. يحترم الموظفون وقت المراجعين أثناء انجاز معاملاتهم .					
- الرحمة و التعاطف					
١٤. تسود المحبة و الالفة بين الموظفين في الجامعة.					
١٥. يتبادل الموظفون الشعور و الاحساس الايجابي مع بعضهم البعض .					
١٦. يقوم الموظفون بانجاز العمل من خلال فرق العمل المتخصصة .					
١٧. تسود مشاعر الود بين الموظفين فيما بينهم .					
١٨. يتعاون الموظفون فيما بينهم .					
- النزاهة					
١٩. تسود المصداقية و الشفافية بالعمل بين الموظفين .					
٢٠. تتعامل ادارة الجامعة باعلى مستويات النزاهة بين الموظفين .					
٢١. يسود العدل و المساواة في التعامل في الجامعة.					
٢٢. يوصف الموظفون في الجامعة بالاستقامة و الشرف .					
٢٣. يتميز الموظفون بالاستقامة .					
- التسامح					
٢٤. يتحلى الموظفون في الجامعة بالعلاقات الطيبة فيما بينهم .					
٢٥. يتعامل الموظفون بأسلوب حسن مع بعضهم في العمل .					
٢٦. يتم مراعاة شؤون الموظفين أثناء توجيههم .					

دور القيادة التمكينية هي تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ...

د/ د. محمد صبري محمد محمد

					٢٧. يتم الاخذ بالاعتبار قدرات و امكانيات العاملون عند توزيع المهام كل حسب قدرته .
					٢٨. يتسم تعامل الموظفون مع المراجعين بالاحترام .
					٢٩. يتحلى الموظفون بالصبر عند التعامل مع المرضى .
					٣٠. يتعلم الموظفون من الاخطاء المرتكبة أثناء العمل
					٣١. يتابع الموظفون المشكلات ويقوموا بحلها .
					٣٢. يتصف أسلوب ادارة الجامعة بالمرونة و التسامح .

ثالثاً: تعكس العبارات التالية أبعاد الفخر التنظيمي التي تعملون بها، الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (ع) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرکم.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
- الفخر العاطفي :					
١. يسعدني أن اكون عضواً في هذا الجامعة.					
٢. أشعر بالفخر لكوني جزءاً لا يتجزأ من هذا الجامعة.					
٣. أفخر بما يحققه الجامعة من انجازات .					
٤. أشعر بأن الجامعة يقدم شيئاً مفيداً للمجتمع .					
- الفخر الاتجاهي :					
٥. أشعر بالفخر تجاه عملي الجامعة.					
٦. افخر باسهاماتي في نجاح الجامعة.					
٧. أشعر بالفخر حينما أخبر الآخرين عن انتمائي لهذا الجامعة.					

مع خالص شكري وتقديري ،،،