

## التوافق بين استقامة القيادة والمنظومة القيمية في المنظمة كمدخل لتحقيق الازدهار التنظيمي

في المصرف الاهلي العراقي

م.د. حيدر فاضل العادلي

مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة

haiderf.aliddly@uokufa.edu.iq

### الملخص:

من أجل تحقيق الازدهار التنظيمي يسعى البحث إلى تحديد درجة التوافق بين استقامة القيادة والمنظومة القيمية داخل المنظمة لعينة من موظفي المصرف الاهلي العراقي المكونة من ١٣٥ موظفاً تم اختيارهم من خلال العينة القصدية. وتعتمد الدراسة على انموذج نظري يجسد جوهر الفرضيات التي تنشأ من متغيراته الأساسية. وكان تحليل الانحدار ومعامل الارتباط من الأساليب والأدوات الإحصائية التي تم استخدامها لإثبات صحة فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تدعم غالبية نظرياتها. وقدمت في ضوئها مجموعة من المقترحات كان أحدها استخدام تقنيات استقامة القيادة التي تلتزم بمبادئ منظومة القيم ويظهرها نجاح المنظمة بتحقيقها لأهدافها. الكلمات المفتاحية: (استقامة القيادة ، المنظومة القيمية في المنظمة، الازدهار التنظيمي).

Compatibility between leadership integrity and the organization's value system as an entry point to achieving organizational prosperity in the National Bank of Iraq

Dr. Haider Fadel Al-Adly

Kufa Studies Center - University of Kufa

### Abstract:

In order to achieve organizational prosperity, the research seeks to determine the degree of compatibility between leadership integrity and the value system within the organization for a sample of National Bank of Iraq employees consisting of 135 employees who were selected through purposive sampling. The study relies on a theoretical model that embodies the essence of the hypotheses that arise from its basic variables. Regression analysis and correlation coefficient were among the statistical

methods and tools that were used to prove the validity of the study hypotheses. The study reached important results that support most of its theories. In light of it, a set of proposals were presented, one of which was the use of leadership integrity techniques that adhere to the principles of the value system and are demonstrated by the organization's success in achieving its goals.

Keywords: (integrity of leadership, value system in the organization, organizational prosperity.)

### المبحث الأول: منهجية البحث

يحاول هذا المبحث الوقوف على مشكلة البحث وتساؤلاته وهدف البحث واهميته والمتغيرات الاخرى ذات العلاقة وكما يأتي:  
➤ مشكلة البحث وتساؤلاته:

يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتعرف على استقامة القيادة من وجهة نظر عينة البحث، وطبيعتها السائدة في المصرف الاهلي العراقي ودرجة إسهامها في الازدهار التنظيمي عن طريق المنظومة القيمية. ويمكن توضيح المشكلة الرئيسية للبحث عن طريق التساؤلات البحثية الآتية :

- هل يتبنى المصرف الاهلي العراقي استقامة القيادة للوصول الى الازدهار التنظيمي المنشود عن طريق المنظومة القيمية ؟
- هل حقق المصرف الاهلي العراقي المنظومة القيمية التنظيمية في مجال العمل؟
- هل يوجد علاقة ارتباط لاستقامة القيادة والمنظومة القيمية مع الازدهار التنظيمي في المصرف الاهلي العراقي ؟
- هل يوجد تأثير لاستقامة القيادة لاستقامة القيادة والمنظومة القيمية في الازدهار التنظيمي في المصرف الاهلي العراقي ؟

## ➤ أهداف البحث:

يهدف البحث الى الكشف عن حالة التوافق بين استقامة القيادة والمنظومة القيمية في المنظمة كمدخل لتحقيق الازدهار التنظيمي لعينة من الكادر الوظيفي في المصرف الاهلي العراقي ، ومن هذا الهدف تبرز المهام الفرعية الاتية:

- التعرف على مستوى توافر استقامة القيادة بأبعادها: التفاؤل ، التسامح ، الرحمة ، النزاهة من وجهة نظر أعضاء الكادر الوظيفي عينة البحث.
- الكشف عن مستوى توافر المنظومة القيمية في المنظمة بأبعادها: قيم الادارة بالإدارة ، قيم ادارة المهمة ، قيم ادارة العلاقات ، قيم الادارة البيئية ، من وجهة نظر أعضاء الكادر الوظيفي عينة البحث.
- التعرف على مدى توافر الازدهار التنظيمي بأبعاده: لميزة التنافسية المستدامة ، الابتكار ، راس المال الفكري ، من وجهة نظر أعضاء الكادر الوظيفي عينة البحث .
- تحديد العلاقة والأثر بين استقامة القيادة والمنظومة القيمية والازدهار التنظيمي في المصرف عينة البحث.

## ➤ أهمية البحث:

تكمن اهمية البحث بالآتي:

- حداثة متغيرات البحث، ما يستدعي الكتابة فيها نظرياً، وامكانية تطبيقها عملياً من خلال تعميمها على مجتمع البحث (القطاع المصرفي العراقي الخاص).
- تحفيز المصرف الاهلي العراقي على الاهتمام باستقامة القيادة ، لتعامله مع شرائح كبيرة من العاملين مما يتطلب منه التركيز على استقامة القيادة من أجل تحقيق التميز وتحقيق الازدهار التنظيمي المنشود.
- تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن استقامة القيادة والمنظومة القيمية وانعكاسها على الازدهار التنظيمي في المصرف الاهلي العراقي.

- ارتباط الازدهار التنظيمي مع حاجة ملحة في المصرف المبحوث بضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة ومواكبة التطورات وبما يؤدي الى النجاح والتميز.

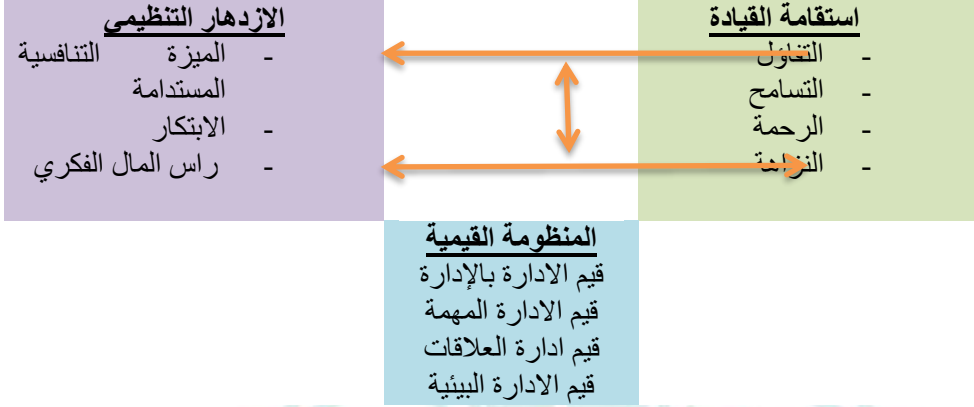
#### ➤ فرضيات البحث:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقامة القيادة ، المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي لاستقامة القيادة ، المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي.

#### ➤ المخطط الفرضي للبحث:

لقد تم تحديد متغيرات نموذج البحث الافتراضي ليوضح الدور الوسيط للمنظومة القيمية في العلاقة بين استقامة القيادة والازدهار التنظيمي ، إذ تم صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة باختصاص البحث ، ويعتقد الباحث ان اختيار ابعاد المتغيرات استناداً الى الباحثين ادناه لأنها مقاييس عالمية جاهزة ومطبقة ولا تحتاج الى جدل ، فضلا عن كونها شاملة لأغلب الابعاد الفرعية لباحثين آخرين، كذلك انها مناسبة لتطبيقها في البيئة العراقية ، ويشمل هذا المخطط ما يأتي :

- المتغير المستقل: (Independent Variable) ويتمثل باستقامة القيادة وبأبعادها (التفاؤل ، التسامح ، الرحمة ، والنزاهة) (Wang، ٢٠١٥:١١) ، (Hackett&Wang,2019).
- المتغير الوسيط: (Mediating Variable) ويتمثل بأبعاد المنظومة القيمية ، المتمثلة (قيم الادارة بالإدارة ، قيم الادارة المهمة ، قيم ادارة العلاقات ، قيم الادارة البيئية) (١٣٢: Kristensen&Sontaite،٢٠١٩).
- المتغير المعتمد: (Independent Variable) الازدهار التنظيمي، ويتمثل بأبعاده الاساس وهي (الميزة التنافسية المستدامة ، الابتكار ، راس المال الفكري).



شكل (١) : متغيرات نموذج البحث الافتراضي

## المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

### ➤ استقامة القيادة :

حتى في أوقات الأزمات المالية، قد يعتمد الاحتفاظ بفريق وظيفي مخلص على استقامة القيادة لتجاوز الازمات التي تمر بها المنظمة (Nikandrou & Tsachouridi, 1825, 2015). كما إن التعافي على المدى الطويل من الصدمات، مثل تقليص الحجم، يمكن أن يساعد استقامة القيادة على مراقبة النزاهة في المنظمة ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى ايقاظ المشاعر الطيبة مثل ميل الناس إلى التصرف بطريقة تساعد الآخرين على تعزيز الروابط مع الفضائل. ولذلك، هناك سبب للاعتقاد بأنه حتى في الأوقات العصيبة للأزمات المالية، فإن القائد الذي يتمتع بالاستقامة قد يغير طريقة استجابة الموظفين. إن إدراك أهمية التحديات والقرارات التي يواجهها المدبرون - والتي تشمل إمكانية استيعاب ردود أفعال الموظفين غير المواتية الناجمة عن بعض الإجراءات التنظيمية - يعد فائدة أخرى للاستقامة في القيادة.

## ❖ ابعاد استقامة القيادة:

صمم (Cameron et al.، ٢٠١٦) وزملائه نموذجاً يتكون من اربعة ابعاد القياس استقامة القيادة وكالاتي:

- التفاؤل: optimism: وهو يعني ضمناً أن القادة يبذلون جهداً لتعزيز الاقتران بأنهم قادرون على إنجاز الأعمال الصالحة حتى في مواجهة العقبات الكبيرة. التفاؤل له جذوره في البراغماتية الإدارية، ووفقاً (Gabris et al.، ٢٠١٨٣٥) ، والذي يهدف إلى التأكد من أن التعديلات في مكان العمل قد تعزز إنتاجية العمال ، كما اشار (Tuten، ٢٠١٦) & Neidermeyer) ، الى إن المتفائلين ذوي الخبرة يظهرون علامات جسدية أقل للتوتر، مما يشير إلى أن التفاؤل يساعد في تقليل القلق ويحسن الأداء الفردي. على عكس التشاؤم الذي يعد من العناصر التي تزيد من احتمالية اعتلال الصحة في سياق المنظمات.
- التسامح: Forgiveness: ويبين (Caza & Cameron ٢٠١٥، ٣٤) ان التسامح هو من القيم الإنسانية الطبيعية التي تميز الانسان عن غيره من المخلوقات ، يعتبر التسامح من القيم التي تروج لها جميع الديانات العالمية التوحيدية الكبرى. ومع ذلك، فإن غالبية الخبراء متفقون على أن العفو يحدث عندما يقرر الشخص المظلوم استبدال مشاعر الغضب والاستياء واللامبالاة تجاه الجريمة. تحل المشاعر والدوافع والسلوك الاجتماعي الإيجابي تجاه الجاني محل المواقف السلبية. وعلى هذا يمكن تعريف التسامح بأنه قرار متعمد يستبدل المواقف السلبية بأخرى جيدة، وبالتالي تعزيز العلاقات بين الأشخاص.
- الرحمة: Compassion: وتعني أن الأفراد يهتمون ببعضهم البعض، وأن أعمال الرحمة والمساعدة تكون شائعة في المنظمة. ويشير (Simpson et al.، ٢٠١٤، (٤٧) في مجال إدارة الموارد البشرية، الى ان استخدام الرحمة للتحقق من عمق الفهم والعلاقة مع السلطة من خلال البناء الذاتي للعاملين باستخدام عدد قليل من إجراءات التوظيف والاختيار والتأهيل التي تبدو واضحة ومباشرة. كما أكد (Simpson et al.، ٢٠١٤، (٤٧)، إن تحليل هذه المجموعة من الاستراتيجيات "يعكس ترسيخ التعاطف والاهتمام بالأفراد، وتصور التعاطف ليس مجرد

حالة أو سمة نفسية، بل يعتبر ممارسة أيضاً. بمعنى إن التعاطف والرحمة في المنظمة هو المبدأ الأساس الصريح لجميع استراتيجيات الاتصال. إذ إنه تفاعل اجتماعي معقد ، لأن وسائل الإعلام تشكل الرحمة. ديناميات القوة الأساسية والظهور المستمر. وبما أن النهج الفعال للتعاطف يعد علامة جيدة، فإن تعاطف القيادة يساعد أيضاً على تلبية احتياجات الأشخاص أثناء وجودهم في العمل، مما يظهر مصداقية المنظمة وبالتالي يشجع التطور الإيجابي ونظام القيم الإيجابية للمنظمة. وبهذا فإن تعاطف القائد لا يعزز الشفاء السريع من الشدائد فحسب، بل ينمي أيضاً المشاعر الطيبة ويرفع مستويات التفاني تجاه الزملاء والشركة ككل.

- النزاهة Integrity يذكر (Rego, et al., 18, 2010) ان نزاهة القائد تشير الى ظواهر الصدق والأمانة والشرف التي تسود في المنظمة. في حين يرى (Palazzo, 2017, 114) في سياق عمليات صنع القرار داخل شركة معينة، تشير نزاهة القائد إلى الاستقامة الأخلاقية للجهات الفاعلة الفردية بالإضافة إلى مستوى تفاعلاتهم الأخلاقية مع المعايير والأنشطة والإجراءات والنتائج. علاوة على ذلك، فإن النزاهة التنظيمية ليست هي نفسها النزاهة الإدارية. إذ إن الأمر يتجاوز مجرد وجود أشخاص طبيين يعملون لديك أو وجود إدارة كفوة، في حين أن هذه الأشياء هي بلا شك متطلبات أساسية. الأولوية للنزاهة التنظيمية، إلا أن ذلك لا يمنع الشركات من تحقيق نتائج أخلاقية سيئة. ووفقاً لـ (Ilitis, 2005, 11)، يتعين على الشركة التي تطمح إلى أن تكون صادقة أن تبذل المزيد من العمل في صياغة رسالتها، وهذا يستلزم إدراك العواقب على كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية ومعرفة أفضل السبل لاستخدام هذا الدرس لتوجيه الاختيارات وفي جميع المجالات باعتبارها قضايا أخلاقية في الشركة، فهي تتغلغل في جميع جوانب الحياة التنظيمية، بما في ذلك الأمور المهنية، ومن أجل الحفاظ على نزاهتها، لا يمكن للمنظمات فصل قيمها والتزاماتها واستخدامها لتوجيه القرارات في بعض مجالات المنظمة فقط؛ بل يجب أن تسترشد بها جميع القرارات التنظيمية بالقيم الأساسية للمنظمة.

## ➤ الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity

### ❖ مفهوم الازدهار التنظيمي: Organizational Prosperity Concept

ووفقاً للمنهج المعرفي والسلوكي تمر هذه الإجراءات بعدة مراحل بدءاً من مستويات الأداء المتميز وحتى الازدهار التنظيمي للمنظمات. إن ازدهار المنظمة قد ينجم عن مستوى معين من الأداء الذي وصلت إليه المنظمة من خلال قدرتها على تنسيق عناصرها وتشغيلها بالتكامل والترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية والكفاءة. وتشمل هذه المراحل تعزيز مستوى السياسات المدروسة ضمن استراتيجيات المنظمة، ومقارنة هذه المستويات بالمنظمات المنافسة، وحشد الجهود الحديثة المتعلقة باستثمار الموارد البشرية والإدارية والابتكارية والتكنولوجية. ومن أجل تحقيق الازدهار التنظيمي، يجب على الشركات التي تهدف إلى التقدم اقتصادياً أن تأخذ في الاعتبار أيضاً الحاجة إلى إنشاء مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات للتنافس في مجالات متعددة من الموارد البشرية والتكنولوجية والفكرية (Aia Mansoor, 2012: 2). وقد ظهرت المنظمات التي تظهر الازدهار على مختلف المستويات التنظيمية في السنوات الأخيرة. ويشار إلى هذه المنظمات على أنها منظمات متميزة وكاملة، مما يميزها عن المنظمات المنافسة بعدة طرق. ويُنظر إلى الشركات التي لديها هذا المؤشر على أنها أكثر شهرة ونجاحاً من غيرها لأنها تمتلك هذه الصفات ويمكنها الاستمرار والتوسع لفترة أطول من الوقت than other companies (Waal & Frijns2019:8).

### ❖ أبعاد الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity Dimensions

هناك جملة من العناصر التي تساعد المنظمات في تحقيق الازدهار التنظيمي واستدامته ما يسهم في زيادة ثروة المنظمة (٢٠١٩:١٠٦ Ahmad & Mezeal) والذي يتكون من الأبعاد الآتية:

- الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage



ووفقا لـ (Stevenson ، ٢٠١٧ : ٤) تكمن الميزة التنافسية للمنظمة في قدرتها على تلبية احتياجات ورغبات عملائها، مما يسمح لهم بشراء السلعة أو الخدمة التي قدمتها لهم. ويسلط هذا البيان الضوء على قدرة المنظمة على التفوق في مجال التسويق والتمويل، مما يميزها عن الأولويات الأخرى. كما ان الإدارة العليا هي المسؤولة عن إنشاء الإطار العام للمنظمة، والذي يحدد كيفية تسليم المنتج أو الخدمة إلى العميل من خلال سلسلة التوريد.

- الابتكار: تم تعريف الابتكار بعدة طرق، أهمها التطبيق الفعال للمفاهيم الجديدة. او إنه عملية التجديد الأساسية لكل شركة (Gandora ٢٠١٠ : ٢٢٣٠). وان هناك عدة مكونات تشكل الابتكار، بما في ذلك الإبداع والبحث والتطوير والأساليب الجديدة والسلع أو الخدمات الجديدة (٢٠١٢:٧٩٥ Rosli et al.،

- رأس المال الفكري Intellectual Capital

عرف بأنه القدرات العقلية والفكرية للموظفين والإفراد في المنظمة والذين لهم الإمكانيات لاستثمارها في تحقيق أقصى زيادة للقيمة السوقية للمنظمة وزيادة مستوى النمو (١٠٣) ٢٠١٢ (Club et al. و عرف بأنه جميع الموجودات غير النقدية وغير الملموسة التي تملكها المنظمة جزئيا او كلياً، والتي تسهم في خلق قيمة مضافة للمنظمة ( Jurezak: 2018,36 ).

### ➤ المنظومة القيمية:

المنظومة القيمية ، وهي قيم فريدة حصرية لمنظمة معينة، هي مجموعة فرعية من نظام القيم. ويتم تحديد هذه القيم من خلال ارتباطها الوثيق بالسلوك التنظيمي؛ على هذا النحو، فإنها تتشكل من خلال التفاعلات التي يجريها الموظفون مع رؤسائهم، ومرؤوسيتهم، وزملائهم في العمل، وغيرهم من الأفراد. ونتيجة لذلك، فإن نطاقها ومجال نشاطها أكثر تقييداً من نطاق القيم العالمية. مثل المبادئ الأخلاقية والاجتماعية والدينية. المنظمات لديها قيم مختلفة عن بعضها البعض. وتختلف قيم المؤسسات الحكومية عن قيم القطاع الخاص، كما تختلف قيم المنظمات الإنتاجية عن قيم الشركات الخدمية (الواحد، ٢٠١٤:١).

## ❖ ابعاد المنظومة القيمية

تم تحديد أبعادها بأربعة أبعاد هي: قيم الادارة بالإدارة ، قيم ادارة المهمة، قيم ادارة العلاقات ، قيم الادارة البيئية ، وقد قام علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بوضع مجموعة أبعاد وتصنيفات للقيم التنظيمية استجابة للاختلافات بين المنظمات فيما يتعلق بالأهداف وطبيعة المهام، وكذلك البيئة المحيطة بهم وعواملها المؤثرة في بناء القيمة للمنظمات والإدارة البيئية والعلاقات (Francis Woodcock, 1995:79). ويمكن تعريف هذه الأبعاد من خلال التتبع لأسلوب الإدارة الذي يوجب دمج مجموعة من الوظائف ، لأن المنظمة نظام معقد. وان الإدارة هي الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها قيادة وتنظيم الأجزاء العديدة بداخلها من أجل تحقيق أهدافها. وبحسب اللوزي (٢٠١٧)، تشير الإدارة إلى الإستراتيجية التي تستخدمها إدارة المنظمة للتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها. ويتم تضمين القيم الثلاث – القوة والنخبوية والمكافأة – في هذا البعد ، وقد اشار (Francis Wood Cook, 1995: 4) الى ان إدارة المهام تشير إلى تنفيذ المهام بدقة مع تحديد الأهداف والعمل بسرعة وتوفير الأدوات والموارد اللازمة للقيام بذلك (Francis Wood Cook, 1995: 4) وتشير إدارة العلاقات إلى عملية تكوين روابط مهنية بين الموظفين داخل المنظمة. ومن الضروري أن تتسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالطبيعة الرحيمة، وأن تقوم على المساواة والاحترام والعدل (الشيخلي، ٢٠١٩: ٣٤).

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يستكمل هذا المبحث مهمة اختبار مدى سريان مخطط الدراسة الافتراضي عبر توضيح وتحديد علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها، فضلاً عن التأكد من مدى معنوياتها عبر التحقق في مدى صحة الفرضيات الرئيسية للبحث ، التي تشير إلى وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين استقامة القيادة والمنظومة القيمية والازدهار التنظيمي ، وكما يستعرضها الجداول الآتية:

#### ١. تأثير التسامح على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي :

نلاحظ من الجدول (١) تأثير التسامح على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي وكالاتي:

## الجدول (١)

### ملخص النتائج لعلاقة تأثير التسامح على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

F		R <sup>2</sup>	التسامح		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	البعد المعتمد
3.92	16.964*	0.13	0.29 (3.883)*	1.07	المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

\*P ≤ 0.05      df (1.108)      N = 100      Value of (t):  
(4.183)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (١) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين التسامح على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي ، إذ إن مجموع ما يفسره التسامح من المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي من تباين قد بلغ (0.13)، في حين أن (٧٨%) من التغير يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.29) التي تدل على أن تغييراً في التسامح بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغيير في المنظومة القيمية وإدارة الاداء للشركة بمقدار (0.29)، وذلك على وفق قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (16.964) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.92) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05) .

٢. ملخص النتائج لعلاقة تأثير الرحمة على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي :  
 نلاحظ من الجدول (٢٣) تأثير بعد الرحمة على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي  
 وكالاتي:

### الجدول (٢)

ملخص النتائج لعلاقة تأثير الرحمة على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

F		R <sup>2</sup>	الرحمة		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	
3.92	26.055*	٠.١٣	0.290 (5.225)*	1.059	المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

\*P ≤ 0.05      df (1.108)      N = 100      Value of (t):

(5.124)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (٢) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين الرحمة والمنظومة القيمية والازدهار التنظيمي ، إذ إن مجموع ما تفسره الرحمة في المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي قد بلغ (0.194)، في حين أن (82.4%) من التغيير في الرحمة يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.294) التي تدل على أن التغيير في الرحمة بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغيير في المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي بمقدار (0.294)، وذلك على وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (26.255) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05).

٣. ملخص النتائج لعلاقة تأثير النزاهة على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي :  
نلاحظ من الجدول (٣) تأثير النزاهة على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي وكالاتي:

### الجدول (٣)

ملخص النتائج لعلاقة تأثير النزاهة على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

F		R <sup>2</sup>	النزاهة		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	
3.9201	6.493*	0.045	0.184 (2.347)*	1.340	المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

\*P ≤ 0.05      df (1.108)      N = 100      Value of (t):  
(2.344)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (٣) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين النزاهة والمنظومة القيمية والازدهار التنظيمي ، إذ إن مجموع ما تفسره النزاهة من تباين في أبعاد المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي قد بلغ (0.045)، في حين أن (90.2%) من التغير في النزاهة يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.184) التي تدل على أن التغير في النزاهة بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي بمقدار (0.184)، وذلك على وفق قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (6.493) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05).

٤. ملخص النتائج لعلاقة تأثير التفاؤل على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي :  
نلاحظ من الجدول (٤) تأثير التفاؤل على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي وكالاتي:

#### الجدول (٤)

ملخص النتائج لعلاقة تأثير التفاؤل على المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

F		R <sup>2</sup>	التفاؤل		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	البعد المعتمد
3.9201	17.582*	0.140	0.260 (4.411)*	1.168	المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي

\*P ≤ 0.05                      df (1.108)                      N = 100                      Value of (t):

(4.311)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب والتحليل الإحصائي.

يبين الجدول (٤) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين التفاؤل والمنظومة القيمية والازدهار التنظيمي ، إذ إن مجموع ما يفسره التفاؤل من تباين في أبعاد المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي قد بلغ (0.140)، في حين أن (81.3%) من التغيير في المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.260) التي تدل على أن التغيير في التفاؤل بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغيير في المنظومة القيمية والازدهار التنظيمي بمقدار (0.260)، وذلك على وفق قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (17.582) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها وبالبالغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج السابقة يمكننا قبول الفرضيات الرئيسة للبحث الاولى والثانية .

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### ➤ الاستنتاجات:

١. أظهر الوصف الإحصائي وجود فروق بين العاملين في عينة البحث في السياسات التي تطبقها فروع وأقسام البنك. وذلك بسبب القوانين التي يلتزم بها البنك وإدارته وفروعه فيما يتعلق بالموظفين، لذا فإن العديد من قادة البنك، من وجهة نظر الموظفين، يركزون على تحقيق التسامح أكثر من الثقة والتعاون. وينتج هذا التناقض عن هذه الاختلافات في أساليب القيادة.
٢. وفقاً لاستجابات أعضاء عينة الدراسة، فإن غالبية القادة يحترمون ويلتزمون بالمعايير والمبادئ التوجيهية والممارسات التنظيمية.
٣. من أجل تحقيق الرخاء التنظيمي في العمل فإن إدارات البنك وفروعه تعي ذلك وتتحمس للعمل على تحقيقه. ويظهر ذلك من خلال اهتمام البنك بتميز قياداته وتألقهم في أعمالهم وخدماتهم وابتكارهم، ودعمهم للقيم والاعتبارات والعادات التي يلتزم بها البنك.
٤. نتيجة عدم رغبتهم في العفو عن الموظفين عن الأخطاء التي يرتكبونها في العمل، كشفت إجابات أفراد عينة البحث عن انخفاض مستوى التسامح من جانب إدارة البنك.
٥. من حيث درجة وأهمية العلاقات بين النجاح التنظيمي والاستقامة القيادية فقد تبين من خلال معاملات التأثير ، أن فرضيات الدراسة كانت مقبولة ، وهذا يتوافق مع اتجاهات البحث.
٦. أظهرت غالبية نتائج تحليل الانحدار أن المعاملات التفسيرية تصف بشكل كافٍ درجة تأثير السمات المتعلقة بالنزاهة لقيادة البنك على تحقيق الازدهار التنظيمي، وأن هذا التألق سيرتفع في ظل وجود سلوكيات أخلاقية نزيهة.
٧. تشير نتائج البحث التحليلية إلى أن نظام القيم في المنظمة يلعب دوراً تفاعلياً في العلاقة بين المنظومة القيمية والاستقامة القيادية. وهذا يعني أنه إذا تبنى البنك الاهلي العراقي

ممارسات قيادية فعالة تسترشد بالاستقامة وتعززها من خلال بيئة مواتية لرضا الموظفين، فإن الازدهار التنظيمي سوف يرتفع.

### ➤ التوصيات:

١. من أجل خلق ما يعرف بالمنظمات المستقيمة والفاضلة التي تدعم تحسين سلوكيات الموظفين، يجب على المصرف الاهلي العراقي بإدارته وفروعه الاهتمام بتحسين السياسات والممارسات التنظيمية التي تضمن الفضائل الموجهة نحو النزاهة التي يمارسها القادة على المستوى التنظيمي.
٢. من المهم إدراك أن تحقيق الرخاء التنظيمي يتطلب التركيز على موارد وقدرات تنظيمية محددة وفريدة من نوعها لتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن تحقيق مستويات عالية من التميز على المستويين الفردي والتنظيمي.
٣. التسامح مع الأخطاء وكيفية التعامل معها من الصفات الصادقة الفاضلة التي تمتص ردود الفعل السلبية من الموظفين، طالما أنها لا تخالف القواعد والقوانين والتعليمات المقررة. ولهذا يجب على البنك الاهلي العراقي بإدارته وفروعه أن يتبنى التسامح في قيادته.
٤. من الضروري على البنك الاهلي العراقي توفير بيئة عمل ممتعة وسعيدة تدعم الأنشطة الاجتماعية والنفسية للموظفين، وتحسن اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتقوي علاقاتهم الشخصية، وكل ذلك يساعد المنظمة على تحقيق نتائج مبتكرة في عملها.
٥. يقع على عاتق المديرين التنفيذيين وإدارات وفروع البنك الاهلي العراقي التزام أخلاقي بتعزيز بيئة تدعم المبادرة الفردية والابتكار والالتزام بالقانون بما يتماشى مع أهداف البنك.

### المصادر والمراجع:



1. Ahmad, Ashfaq & Bashir, Muhammad & Mubariz, Sultan, (2019), How Service Quality affects performance of conventional Banks in Pakistan, Journal of contemporary Research in Business, Vol.2, No.9.
2. AL-Alawie, AL-Marzooqi&Mohammed(2017), "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors" Journal Of Knowledge Management VOL. (11) NO. 2, ISSN 1367-327.
3. ALshbiel, Seif Obeid & AL-Awawdeh, Waleed M., (2019), Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment: Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co, International Journal of Business and Management, Vol.6, No.12.
4. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (2019). Ethics, character, and authentic transformational
5. Cameron, K. S., & Caza, A. (2015). Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 33-48.
6. Imeache, Izza &Nacer (2012) "An Enterprise Information System Agility Assessment Model"COMSYS, Vol.(9), No. 1, PP. 107-133.
7. Jurezak, E. (2018) " Intellectual Capital Measurement Methods" Copyright by Institute of Organization and Management in Industry,ORGMAZ VOL. (1) NO. 1, p. 37–45.
8. Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (2018). Ethical Leadership in Three Dimensions. Journal of Human Values, 4(2), 133-148.

9. Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347 (6219).
10. Mezeal, A. & Ahmad (2019) " The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry" Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR VOL.(6)
11. Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8)
12. Palazzo, G. (2017). Organizational integrity understanding the dimensions of ethical and unethical behavior in corporations. In *Corporate ethics and corporate governance*. Springer Berlin Heidelberg.
13. Peterson, C. and M. E. P. Seligman: (2016). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (American Psychological Association and Oxford University Press, Washington).
14. Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational

- 15.Simpson, J. (2019). The Oxford English Dictionary Online. Oxford, England: Oxford University Press. Retrieved on December 15, 2019 from <http://dictionary.oed.com.libaccess.lib.mcmaster.ca>.
- 16.Sison, A. J. G. (2013). The Moral Capital of Leaders: Why Virtue Matters. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 17.Stevenson, William, J. (2017). "Production / Operations Management", Von Hoffmann Press ,8th.
- 18.Waal, Andre & Frijns, Miriam, (2019) Longitudinal Research into Factors of High Performance: the Follow-Up Case of Nabil Bank', Measuring Business Excellences, Vol. 15, No. 1.