

أثر سلوكيات القائد الكاريزمي على الاستقامة التنظيمية  
دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

اعداد

فاطمة الزهراء محمد عبد المجيد السيد

أ.د. / علي يونس إبراهيم

باحثة ماجستير – كلية التجارة – جامعة المنصورة

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة المنصورة

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي والاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من ٢٤ عبارة، وبلغ حجم العينة ٣٦٧ مفردة، وتم تجميع قوائم الاستقصاء من العينة محل الدراسة وتحليلها احصائياً. وقد اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي بين الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي والاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وكذلك توصلت النتائج الى عدم وجود تأثير معنوي للاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على كل من: التفاؤل، الثقة، النزاهة، التسامح بينما يوجد تأثير معنوي للاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على التعاطف.

**الكلمات المفتاحية:** القائد الكاريزمي، القيادة الكاريزمية، الاستقامة التنظيمية.

## Abstract:

This study examined the relationship between each of sensitivity to environment, unconventional behavior of the charismatic leader and organizational virtuousness among the employees of the general cadre at Mansoura University, and to achieve this goal, a survey list was designed consisting of 24 phrases, and the sample size was 367, and the survey lists were compiled from the sample under study and analyzed statistically. The results showed a significant correlation between environmental sensing and the unconventional behavior of the charismatic leader and organizational virtuousness among the employees of the general cadre at Mansoura University, the results also found that there is no significant effect of environmental sensing and unconventional behavior on: optimism, trust, integrity, tolerance, while there is a significant impact of environmental sensing and unconventional behavior on empathy.

## Keywords:

Charismatic leader, charismatic leadership, organizational virtuousness.

## المقدمة:

يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية من المفاهيم الهامة التي يمكن دمجها في السلوك الفردي والتنظيمي؛ لما له من تأثير ايجابي على الأفراد بالإضافة الى تحسين الأداء، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، والاندماج في بيئة العمل، والاستقرار، والالتزام، والولاء للمنظمة (رسن و كعيد، ٢٠٢١).

وشهدت السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بدراسة الأنماط المختلفة للقيادة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية، مثل دراسة (أبو طبيخ، ٢٠١٩) التي اهتمت باختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية، ودراسة (طه، ٢٠٢١) التي اهتمت بدراسة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بتوسيط الاستقامة التنظيمية بالجامعات المصرية وغيرها من الدراسات، وذلك لما للقيادة من دورًا هامًا في نجاح المنظمات؛ لما للقائد من قدرة على الهام وتحفيز الأفراد على الاستمرار بالعمل، ولكون الموظف يقضي معظم وقته يوميًا في ممارسة أنشطة العمل التي تجعله يتأثر بالقائد، ومن هنا تظهر أهمية القيادة (Gholamzaden and Khazaneh, 2012).

ولما للقيادة من أهمية في نجاح واستمرارية المنظمات، هنا سنتناول الباحثة بعدين من أبعاد القيادة الكاريزمية وهما: الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وعلاقتهم بالاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة بقطاع التعليم للاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين العمل في جامعة المنصورة.

## أولاً: الإطار النظري

### ١- القائد الكاريزمي Charismatic Leader:

عرف (2008) Mclaurin & Al amri القادة الكاريزميين بأنهم هؤلاء القادة الذين لديهم ثقة بالنفس، ورؤية واضحة، ويكون بمثابة عامل تغيير في المنظمة، وتشتمل السلوكيات الأساسية للقائد الكاريزمي على: نمذجة الدور، بناء الصورة، تحديد الأهداف، وإثارة/تحفيز دوافع المرؤوسين، والانخراط في السلوكيات غير التقليدية .

## ١/١ الاستشعار البيئي *Environmental Sensing* :

يقصد بالاستشعار البيئي قيام القائد بتقييم البيئة وذلك لتحديد الفرص المتاحة للمنظمة للنمو والتحسين (Kling, 2001) ، وقيامه بتحديد الموارد المتاحة للمنظمة والتي تمكنه من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية (Wu & Wang, 2012).

وعرفه Conger and Kanungo (1998) بأنه قيام القائد بتحديد الفرص والتحديات البيئية الجديدة من خلال جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وجمع معلومات متنوعة ودقيقة؛ حيث يقوم القائد بمهمتين:

١- مهمة المراقب: أي أنه يقوم بعملية جمع المعلومات من خلال الاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر الموثوقة لتقييم ادق الظروف البيئية، بما في ذلك حضور الاجتماعات ومراجعة المذكرات والتقارير التحليلية وتقييم التكنولوجيا والاقتصاد والأحداث السياسية والخصائص الديموغرافية للحصول على مجموعة متنوعة من المعلومات.

٢- مهمة حلقة الاتصال: أي أنه يجب على القائد الكاريزمي أن يبني علاقات قوية مع من يمتلك المعلومات، مما يعني أنه يجب عليه الحصول على المعلومات اللازمة من تطوير العلاقات مع مجموعة من الأشخاص خارج المنظمة.

## ٢/١ السلوك غير التقليدي *Unconventional behavior*:

السلوك غير التقليدي هو ذلك السلوك الذي ينظر اليه التابعون على أنه سلوك غير معتاد وجديد ومبدع ومثير للدهشة وغير متوقع وكاسر للروتين، ومن الأمثلة التي استعان بها (Jaussi & Dionne, 2004) لتوضيح السلوك غير التقليدي أنه من الممكن للقائد التحويلي أن يحفز المرؤوسين فكرياً بالطرق التقليدية، مثل مطالبتهم بالتوصل إلى بعض المقترحات كحلول لمشاكل معينة أثناء جلسة العصف الذهني، في حين أن نفس القائد "الكاريزمي" قد يحفزهم فكرياً بطرق غير عادية، على سبيل المثال ، أعط كل موظف كلمة عشوائية واطلب منهم استخدامها لتوليد أفكار وحلول محتملة (Groves, 2005).

وضح (Kling, 2001) أن القائد يظهر نموذج يقتدى به، كما أنه يظهر السلوك الغير تقليدي للتابعين وذلك عندما يتعامل مع المخاطر المتعلقة بالتابعين رغبةً في تحقيق أهداف المنظمة.

وأشار (Jaussi & Doinee, 2003) الى أهمية انتهاج المدير لسلوكيات غير تقليدية حيث وضح أنه إذا خاطر القائد بتصرفه بطرق خارجة عن الأعراف التقليدية، فإنه يرسل رسالة مرئية إلى أتباعه مفادها أن المخاطرة أمر مشجع. بالإضافة إلى ذلك، فإن القائد الذي يظهر مثل هذا السلوك غير التقليدي قد يؤثر على أتباعه ويجعلهم يشعرون براحة أكبر في المخاطرة (على سبيل المثال، "حسنًا، إذا خاطر قائدي بتصرفه خارج الأعراف التقليدية، فربما يتعين عليّ أن أتحمّل المزيد من المخاطر")، في حين ينقل أيضًا أن كونك "خارج الصندوق" مسموح به ومرغوب فيه.

## ٢- الاستقامة التنظيمية *Organizational Virtuousness* :

يمكن النظر إلى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر (Magnier-Watanabe et al.,2020) على أنها فضيلة أخلاقية ترتقي بتطلعات و آمال وطموحات كلاً من القادة والعاملين، وتعمق الإدراك والتصور لديهم تجاه العمل المؤسسي، وتجعل تفكيرهم وممارستهم المهنية أكثر ايجابية، وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر اصرارًا على حل المشاكل المعقدة التي تواجه المنظمة.

**عرف** (Uysal,2021) الاستقامة التنظيمية بأنها: مصطلح يشمل الأنشطة الجماعية أو الخصائص الثقافية أو تصرفات الأفراد التي تضمن تعزيز السلوكيات الفاضلة والحفاظ عليها، وتأتي الاستقامة التنظيمية في شكلين: الاستقامة داخل المنظمة، والاستقامة من خلال المنظمة، تشير الاستقامة داخل المنظمة إلى: سلوك الأفراد في المنظمة الذي يساعدهم على الازدهار كبشر، في حين ترتبط الاستقامة من خلال المنظمة بالعوامل التي تعزز الفضيلة (Bright et al., 2006).

## ١/٣ أبعاد الاستقامة التنظيمية:

أوضحت دراسة (Cameron et al.,2004) أنه يوجد خمسة أبعاد رئيسية للاستقامة التنظيمية وهي: (التقاول، والثقة، والنزاهة، والتعاطف، والتسامح) يتم تناولهم كالاتي:

### ١/١/٣ التفاؤل (Optimism):

التفاؤل التنظيمي هو عملية الانفتاح على الحياة التنظيمية كصفة مميزة للأفراد العاملين ومنظماتهم (الصراف، ٢٠١٩)، والتفاؤل يعبر عن الدرجة التي يعتقد بها موظفو المنظمة أنهم سيكونون ناجحين وقادرين على إنجاز المهام المطلوبة منهم في مواجهة التحديات الكبيرة.

### ٢/١/٣ الثقة (Trust):

تشير إلى مدى مصداقية العاملين مع بعضهم البعض، ودرجة حرص الفرد على اسناد النوايا الحسنة الى سلوكيات الآخرين، وتضمن للعاملين حرية التعبير عن الآراء حيث يوجد نوعان من الثقة وهما: الثقة في النظام، والثقة بين الأفراد (Mahmood and Al Jader, 2021).

### ٣/١/٣ النزاهة (Integrity):

هي انتشار لصفات الصدق و الشرف والأمانة وحسن النية داخل المنظمة، وتحكم تلك الصفات في التفاعلات الفردية و الجماعية التي بدورها تؤدي إلى تعزيز احترام الذات وتحقيق الرفاهية بين أعضاء المنظمة (Naseem et. Al., 2020).

### ٤/١/٣ التعاطف (Compassion):

يشير التعاطف الى أن أعضاء المنظمة يهتمون برفاهية بعضهم البعض، ودائمًا تتصف تصرفات العاملين في المنظمة بالعناية والاهتمام بالغير؛ حيث يهتم العاملين ببعضهم البعض ويسألوا عن احوالهم ومشاكلهم ويقدموا المساعدات لأصحاب المشكلات (مناع، ٢٠٢٢).

### ٥/١/٣ التسامح (Forgiveness):

يشير الى التصرفات التي تهدف الى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل البشري (Bright & Exline, 2011)، والتسامح يخلق علاقات عمل ممتعة، وبيئة عمل أفضل، ويخلق ثقافة تنظيمية تعاونية، ويعزز من التفكير الايجابي، ويحقق مستويات عالية الأداء (Mahmood and Al Jader, 2021).

## ثانياً: الدراسات السابقة

### ١- دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الكاريزمية:

هدفت دراسة (يونس، النذير، و سي أحمد، ٢٠٢٢) إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية الحديثة من قيادية تبادلية، تحويلية، و كاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس من وجهة نظرهم، و اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من رتب ومسؤوليات مختلفة، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط كبيرة بين أنماط القيادة التحويلية وأيضاً الكاريزمية مع مستوى تمكين عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة بالنسبة لنمط القيادة التبادلي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر إيجابي للأنماط القيادية الثلاث (التحويلية، الكاريزمية، والتبادلية) على مستويات تمكين العينة.

هدفت دراسة (Novitasari, Haque, Supriatna, Asbari, & Purwanto, 2021) إلى فحص تأثير القيادة الكاريزمية على الدوافع الجوهرية وتبادل المعرفة الضمني، وبحثت هذه الدراسة أيضاً دور الدافع الجوهري كمتغير وسيط بين القيادة الكاريزمية وتبادل المعرفة الضمني، واعتمدت على طريقة أخذ عينات عشوائية بسيطة من ٦١ عينة من الموظفين من خمس شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في بانتن بمساعدة برنامج SmartPLS 3.0، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الكاريزمية لها تأثير مباشر كبير على الدافع الجوهري ولكنها لا تؤثر بشكل مباشر على مشاركة المعرفة الضمنية. ومع ذلك، وجدت هذه الدراسة حقيقة أن القيادة الكاريزمية لها تأثير غير مباشر كبير على تبادل المعرفة الضمنية من خلال وساطة الدافع الداخلي. لذلك، يعمل الدافع الجوهري كوسيط كامل في هذا النموذج البحثي.

هدفت دراسة (السيد، ٢٠١٧) إلى معرفة أثر الحساسية للبيئة والسلوك الغير تقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البطجة في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية ضعيفة بين كل من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد وأبعاد سلوكيات البطجة في مكان العمل، وكذلك توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي سلبي للحساسية للبيئة على أبعاد سلوكيات البطجة في مكان العمل.

## ٢- دراسات سابقة متعلقة بالاستقامة التنظيمية:

هدفت دراسة (عياد، ٢٠٢٤) اختبار الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) والأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على كل من الفخر التنظيمي والأداء الإبداعي، وكذلك وجود تأثير ايجابي معنوي للفخر التنظيمي على الأداء الإبداعي، وتوصلت أيضا الى أن الفخر التنظيمي يتوسط جزئيا العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي.

هدفت دراسة (المطيري، ٢٠٢٢) الى التعرف على مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى المديرات بالمرحل الثانوية بالمدارس الحكومية للبنات بمحافظة عنيزة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، وكذلك التعرف على معوقات تطبيق الاستقامة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة عنيزة المدركة من قبل المعلمات متحققة بدرجة كبيرة، أما بالنسبة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المديرات لأبعاد الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة متوسطة، وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الأفراد عينة البحث حول درجة ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الأفراد موضع البحث حول درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

## ٣- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الأنماط المختلفة للقيادة والاستقامة التنظيمية:

هدفت دراسة (فتحي، ٢٠٢٢) الى معرفة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بالقطاع العام بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية. وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل (٢٣١) بمعدل استجابة (٩٣،٥ %)، وأشارت النتائج الى وجود علاقة معنوية ايجابية بين أبعاد الدراسة (القيادة الأخلاقية، الاستقامة التنظيمية، التماثل التنظيمي)، كما أشارت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية حيث أثبتت قيام الاستقامة التنظيمية بدور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية



والتماثل التنظيمي، كما توصلت النتائج الى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، توضيح الدور، تقاسم السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الاخلاقي) في الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي)، وفي النهاية توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي ايجابي للاستقامة التنظيمية على التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه مع المنظمة، العضوية في المنظمة)، ومن أهم التوصيات التي اقترحتها هذه الدراسة ضرورة العمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي، ضرورة تبني مفهوم الاستقامة التنظيمية وجعله جزءاً من رؤية ورسالة البنك، تعزيز وتنمية معدل شعور العاملين بالتماثل التنظيمي.

**وهدف** دراسة (المصري، ٢٠٢٠) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن من وجهة نظر المربيات بالتطبيق على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٢) مربية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال كانت "متوسطة"، ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن كانت "متوسطة"، وكذلك توصلت الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة متكاملة لنشر ثقافتها القيادية الرنانة والاستقامة التنظيمية في رياض الأطفال، وتنظيم العديد من اللقاءات التوعوية لمديرات رياض الأطفال لزيادة معرفتهن بالقيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية وأثرهما في التطوير التنظيمي .

### ثالثاً: المشكلة

يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة؟ ويتفرع هذا التساؤل الى التساؤلات الفرعية التالية:

١- هل توجد علاقة بين كل من الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي والاستقامة التنظيمية لدى

العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة؟

٢- هل يوجد تأثير لكل من الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على الاستقامة التنظيمية لدى

العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

## رابعاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة الى ما يلي:

- 1- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين كل من الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي والاستقامة التنظيمية.
- 2- تحديد تأثير كل من الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على أبعاد الاستقامة التنظيمية.

## خامساً: أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث على المستويين العلمي والتطبيقي على النحو التالي:

### أ- الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة مما يلي:

- 1- أهمية المتغيرات التي تشملها الدراسة، وأهميتها للمنظمات.
- 2- المساهمة في التأصيل النظري لبعدي (الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي) للقيادة الكاريزمية، والاستقامة التنظيمية.
- 3- البحث في أحد أهم الموضوعات المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية، (الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي) للقيادة الكاريزمية وتأثير القائد الكاريزمي على تابعيه الامر الذي ينعكس على اداء العاملين وكفاءتهم وتحقيق الاستقامة التنظيمية.

### ب- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة:

- 1- مساعدة المسؤولين بجامعة المنصورة على الوقوف على معرفة حقيقة تأثير بعدين من أبعاد القيادة الكاريزمية على الاستقامة التنظيمية بها.
- 2- يعتبر متغير القيادة الكاريزمية ومتغير الاستقامة التنظيمية للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة من المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء والتي تؤثر على فعالية المنظمة.

٣- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين اطاراً علمياً يمكن من خلاله الامام بمتغيرات الدراسة وإجراء التعديلات اللازمة من أجل زيادة الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

### سادساً: فروض الدراسة

١- لا يوجد ارتباط معنوي بين الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي والاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

٢- لا يوجد تأثير معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية الآتية:

١/٢ لا يوجد تأثير معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على التفاؤل.

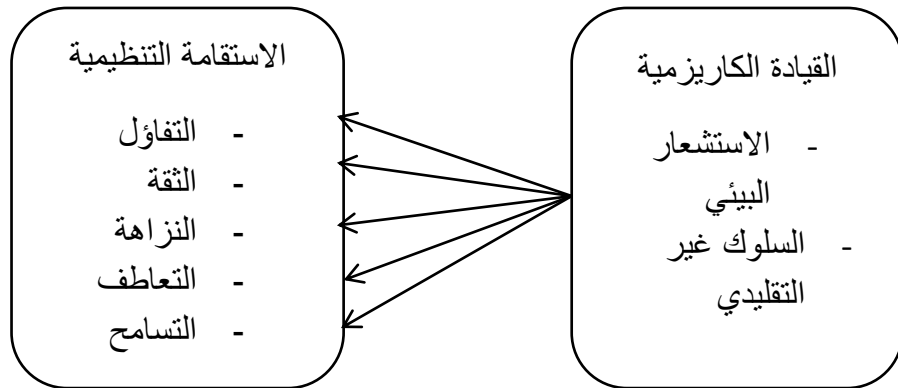
٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على الثقة.

٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على النزاهة.

٤/٢ لا يوجد تأثير معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على التعاطف.

٥/٢ لا يوجد تأثير معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على التسامح.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح النموذج المقترح للدراسة في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

## سابعًا: منهجية الدراسة

تشمل طريقة الدراسة البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، بالإضافة الى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وطريقة سحب مفردات العينة، بالإضافة الى قياس متغيرات الدراسة، واختباري الصدق والثبات وسيتم توضيحها كالاتي:

### أ- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

- ١- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة المقالات الأجنبية، ومراجعة الرسائل العلمية الموجودة بالمكتبة، والكتب، وايضًا تم اللجوء إلى الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات وذلك لمعرفة عدد العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.
- ٢- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء يتم ارسالها إلى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

### ب- مجتمع وعينة الدراسة:

- ١- **المجتمع:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (7871)، ونظرًا لتوزع العاملين في الكليات والمستشفيات، تركز عينة الدراسة على العاملين في قطاع التعليم.
- ٢- **العينة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، ونظرًا لأن حجم المجتمع كبير ومنتشر فقد تم الاعتماد على عينة طبقية من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وبناءً عليه يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة (٣٦٧) مفردة.

### ج- قياس متغيرات الدراسة:

اعتمادًا على الدراسات السابقة قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية لغرض هذا البحث، تحتوي على ٢٤ عبارة لقياس متغيرات الدراسة وهي ٥ عبارات للاستشعار البيئي، و ٣ عبارات للسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي، و ١٦ عبارة للاستقامة التنظيمية.

## د- اختبارات الصدق والثبات:

### ١- اختبار الصدق **Validity Assessment**:

**صدق المحتوى:** قد تم عرض الاستبيان الأصلي على أربعة<sup>١</sup> أساتذة ومدرسين متخصصين في مجال إدارة الأعمال لتقييم مدى صحة محتواه وأوضحوا الآتي: تم التحقق من العبارات الواردة في الاستبيان ومراعاة مدى تطابقها مع ما هو مراد قياسه. اتضح أن الاستبيان يتطلب إعادة صياغة لعدد من العناصر لجعلها أكثر وضوحاً وفهماً للمستقصى منهم، وقد تم أخذ تلك التعليقات في الاعتبار من قبل الباحثة.

### ٢- الثبات **Reliability**

يستخدم الثبات في التعرف على مدى إمكانية الاعتماد على الاستبيان في بيانات تتصف بالثبات، ويشير الثبات إلى قدرة الاستبيان على تقديم نفس النتائج في حالة تكرارها بعد فترة زمنية محددة ولكن في ظل ظروف مماثلة.

وفقاً لـ (hair et al.(2012) فإن معامل ألفا لكرونباخ هو المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً للثبات، ومن خلاله يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، ويتسم المقياس بالثبات والاستقرار عندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوي ٠,٧، كما تعتبر معاملات الارتباط الإجمالية بين عناصر الاستبيان واحدة من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً ووظيفتها قياس مدى ارتباط كل عنصر في المقياس بالعناصر الأخرى، ويمكننا القول أن هناك اتساقاً داخلياً جيداً عندما تكون قيمة معامل الارتباط الكلي للعنصر أو المتغير المعدل أكبر من أو يساوي ٠,٣.

قامت الباحثة باستخدام عينة صغيرة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة مقدارها (٥٠) مفردة وذلك من أجل التعرف على معاملات ألفا كرونباخ وأيضاً للتعرف على مدى فهم المستقصى منهم للعبارات الواردة بالاستبيان وأن الاجابات تعبر عن متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد أسفرت نتائج الاختبار لمتغير القيادة الكاريزمية عما يلي:

<sup>١</sup> تم تحكيم القائمة من قبل السادة أعضاء هيئة التدريس الآتي أسماؤهم:

١- أ.د./ناجي محمد فوزى خشبه، استاذ ادارة الأعمال المتفرغ ( كلية التجارة \_ جامعة المنصورة)

٢- أ.د/ حميدة النجار، استاذ إدارة الموارد البشرية (كلية التجارة – جامعة المنصورة).

٣- د/ أميرة كمال، مدرس إدارة الأعمال ( كلية التجارة – جامعة المنصورة).

٤- د/ الشيماء المشد، مدرس ادارة الأعمال ( كلية التجارة – جامعة المنصورة)

جدول رقم (١)

نتائج معاملات الارتباط الاجمالية والثبات للبعد الثاني للقيادة الكاريزمية (الاستشعار البيئي)

م	العبارات	معامل الارتباط الاجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الفا للبعد
Q1	يدرك مديري المعوقات التكنولوجية التي تعرقل تحقيق أهداف المنظمة.	0.760	0.752	0.828
Q2	يدرك مديري ندرة الموارد التي تعرقل تحقيق أهداف المنظمة.	0.673	0.781	
Q3	يعرف مديري المشكلات بالبيئة الثقافية والاجتماعية (العادات- التقاليد- الأعراف الثقافية- التأييد الشعبي- الدعم) التي تعرقل تحقيق أهداف المنظمة.	0.665	0.784	
Q4	يعرف مديري مهارات وقدرات الموظفين.	0.530	0.819	
Q5	يعرف مديري المشكلات التي يواجهها الموظفين داخل المنظمة.	0.514	0.824	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الثاني من القيادة الكاريزمية (الاستشعار البيئي)  $\alpha = 0.828$ ، وذلك لاحتوائه على ٥ عبارات مما يشير الى مستوى ثبات عالي لعناصر البعد.
- في حين كانت علاقة الارتباط الاجمالية بين العناصر أكبر من ٠,٣ لجميع العبارات وهو ما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد.

جدول رقم (٢)

نتائج معاملات الارتباط الاجمالية والثبات للبعد الرابع للقيادة الكاريزمية (السلوك غير التقليدي)

م	العبارات	معامل الارتباط الاجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الفا للبعد
Q6	يتميز مديري بمهاراته غير التقليدية.	0.769	0.600	0.801
Q7	يتصرف مديري بشكل جديد لتحقيق أهداف المنظمة.	0.603	0.773	
Q8	يحرص مديري على اذابة الفوارق بينه وبين العاملين معه	0.583	0.803	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الرابع من القيادة الكاريزمية (السلوك غير التقليدي)  $\alpha = 0.801$ ، وذلك لاحتوائه على ٣ عبارات مما يشير الى مستوى ثبات عالي لعناصر البعد.
- في حين كانت علاقة الارتباط الاجمالية بين العناصر أكبر من ٠,٣ لجميع العبارات وهو ما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد.

جدول رقم (٣)

نتائج معاملات الارتباط الاجمالية والثبات للبعد الأول للاستقامة التنظيمية (التفاؤل)

م	العبارات	معامل الارتباط الاجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الفا للبعد
Q9	انا متفائل بأنني سوف أنجح عند مواجهة أي تحدي بمجال عملي.	0.674	0.605	0.694
Q10	لدي شعور عميق بالهدف مرتبط مع ما أقوم به من عمل.	0.513	0.610	
Q11	أنا ملتزم بأداء عملي بشكل جيد.	0.403	0.819	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الأول من الاستقامة التنظيمية (التفاؤل)  $\alpha = 0.694$ ، وذلك لاحتوائه على ٣ عبارات مما يشير الى مستوى ثبات جيد لعناصر البعد.
- في حين كانت علاقة الارتباط الاجمالية بين العناصر أكبر من ٠,٣ لجميع العبارات وهو ما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد.

جدول رقم (٤)

نتائج معاملات الارتباط الاجمالية والثبات للبعد الثاني للاستقامة التنظيمية (الثقة)

م	العبارات	معامل الارتباط الاجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الفا للبعد
Q12	أثق تماما في كل زملائي في هذا المكان.	0.392	0.743	0.687
Q13	أثق بدرجة كبيرة في قيادة المنظمة التي اعلم بها .	0.677	0.631	
Q14	يتم التعامل معي باحترام في مقر عملي.	0.484	0.633	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الثاني من الاستقامة التنظيمية (الثقة)  $\alpha = 0.687$ ، وذلك لاحتوائه على ٣ عبارات مما يشير الى مستوى ثبات جيد لعناصر البعد.

- في حين كانت علاقة الارتباط الاجمالية بين العناصر أكبر من ٠,٣ لجميع العبارات وهو ما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد.

#### جدول رقم (٥)

نتائج معاملات الارتباط الاجمالية والثبات للبعد الثالث للاستقامة التنظيمية (النزاهة)

م	العبارات	معامل الارتباط الاجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الفا للبعد
Q15	يتميز مكان عملي بالمنظمة بأعلى مستويات من النزاهة.	0.704	0.847	0.865
Q16	الصدق والأمانة علامات مميزة لمكان عملي داخل المنظمة.	0.793	0.764	
Q17	يتميز مكان عملي بالمنظمة بالفضيلة والشرف.	0.735	0.818	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الثالث من الاستقامة التنظيمية (النزاهة)  $\alpha = 0.865$ ، وذلك لاحتوائه على ٣ عبارات مما يشير الى مستوى ثبات عالي لعناصر البعد.

- في حين كانت علاقة الارتباط الاجمالية بين العناصر أكبر من ٠,٣ لجميع العبارات وهو ما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد.

#### جدول رقم (٦)

نتائج معاملات الارتباط الاجمالية والثبات للبعد الرابع للاستقامة التنظيمية (التعاطف)

م	العبارات	معامل الارتباط الاجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الفا للبعد
Q18	ينتشر التعاون والتعاطف في مكان عملي داخل المنظمة.	0.820	0.801	0.874
Q19	تتميز المنظمة بالعديد من الأعمال التي تهتم الموظفين.	0.718	0.843	
Q20	ينتشر التعاطف بين الأعضاء الذين يعملون معي داخل المنظمة.	0.760	0.828	
Q21	تنتشر بالمنظمة العديد من قصص التعاطف بين العاملين.	0.629	0.878	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.



ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الرابع من الاستقامة التنظيمية (التعاطف)  $\alpha = 0.874$ ، وذلك لاحتوائه على ٤ عبارات مما يشير الى مستوى ثبات عالي لعناصر البعد.
- في حين كانت علاقة الارتباط الاجمالية بين العناصر أكبر من ٠,٣ لجميع العبارات وهو ما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد.

جدول رقم (٧)

نتائج معاملات الارتباط الاجمالية والثبات للبعد الخامس للاستقامة التنظيمية (التسامح)

م	العبارات	معامل الارتباط الاجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الفا للبعد
Q22	تتوافر لدى المنظمة معايير عالية للأداء تساعد في التسامح مع العاملين في حالة اعترافهم بأخطائهم ورغبتهم في تصحيحها.	0.663	0.688	0.792
Q23	المنظمة رحيمة ومتسامحة فيما تؤوله من اعمال.	0.775	0.657	
Q24	أسعى أن اتعلم من اخطائي المتسامح عنها.	0.488	0.856	

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الخامس من الاستقامة التنظيمية (التعاطف)  $\alpha = 0.792$ ، وذلك لاحتوائه على ٣ عبارات مما يشير الى مستوى ثبات عالي لعناصر البعد.
- في حين كانت علاقة الارتباط الاجمالية بين العناصر أكبر من ٠,٣ لجميع العبارات وهو ما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد.

**ثامناً: التحليل الاستنتاجي لمتغيرات الدراسة:**

تقوم الباحثة في هذا الجزء بالتحليل المعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. ويتم هذا التحليل من خلال ثلاثة مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في القيام بالتحليل العملي الاستكشافي، بينما تتمثل المرحلة الثانية في التحليل العملي التوكيدي، وذلك من أجل تحليل صلاحية متغيرات الدراسة وثباتها قبل القيام باختبار فروض الدراسة، بينما تتمثل المرحلة الثالثة في اختبار فروض الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS V.26 وذلك على النحو التالي:

## ١- التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي ويتم تطبيق نهجه الاحصائي على نطاق واسع في العديد من التخصصات مثل أنظمة المعلومات والعلوم الاجتماعية والعلوم التربوية والنفسية، ويهدف الى اختزال عدد العوامل، وتقييم خطي متعدد العوامل التي يوجد بينها ارتباط، وتقييم وفحص النماذج الأحادية، وتقييم الصدق البنائي في قائمة الاستقصاء، وكذلك دراسة علاقة العوامل أو فحص نموذج الدراسة، بالإضافة الى تطوير المفاهيم النظرية، واثبات النظرية المقترحة (Taherdoost, et al., 2014). وبالتالي، يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتقليل عدد العوامل التي تبني النموذج ولتجميع العوامل التي لها نفس الخصائص معاً من أجل تحديد العوامل التي لها أكبر الأثر وتبقى في النموذج، وأي العوامل لها تأثير ضئيل أو ليس لها تأثير، وبالتالي يتم استبعادها من النموذج، ومن ثم الحصول على نموذج للعوامل الأكثر فعالية (Henson and Roberts, 2006).

وقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في اطار الدراسة الحالية لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحددة، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس Kaiser- KMO الأساسية والذي يسعى الى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن ٠,٥. وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ببرنامج SPSS V.26 لعينة قوامها (٣٦٧ مفردة، ٣٧ عبارة) موزعة الى ٨ عبارة لقياس القيادة الكاريزمية و ١٦ عبارة لقياس الاستقامة التنظيمية، وكانت نتائج التحليل العاملي على النحو التالي:

### جدول رقم (٨)

نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	مربع كاي			
0.000	684.305	0.762	الاستشعار البيني	المتغير التابع: الاستقامة التنظيمية
0.000	355.272	0.680	السلوك غير التقليدي	
0.000	164.099	0.587	التفاوض	
0.000	139.968	0.604	الثقة	المتغير التابع: الاستقامة التنظيمية
0.000	523.643	0.726	النزاهة	
0.000	514.027	0.800	التعاطف	
0.000	221.683	0.626	التسامح	

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول السابق أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠,٥، بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

٢- **التحليل العاملي التوكيدي:** بعد إجراء صدق المحتوى وتعديل الباحثة لقائمة الاستقصاء، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي؛ حيث أنه يتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس، وكذلك يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات القياس تقيس ما أعدت له. وقامت الباحثة بإجراء هذا التحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة، يتم تقييم النموذج النظري سعياً نحو بناء النموذج الهيكلي للدراسة وذلك من خلال نموذج القياس أحادي المستوى، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### نموذج القياس أحادي المستوى:

##### ١- صلاحية نموذج الدراسة للقياس أحادي المستوى:

تم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الثبات الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعاملات المعيارية (Standardized loading) لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.
- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Square Average Variance Extracted AVE & Root of AVE)

ويوضح الجدول التالي رقم (٩) نتائج التحليل الاحصائي فيما يخص صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى:

جدول رقم (٩)

صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبرة		
0.793	0.755	0.816	0.776	١Q	الاستشعار البيئي	القيادة الكاريزمية
			0.788	٢Q		
			0.758	٣Q		
			0.783	٤Q		
			0.670	٥Q		
0.677	0.745	0.794	0.791	٦Q	السلوك غير التقليدي	
			0.711	٧Q		
			0.733	٨Q		
0.680	0.747	0.634	0.751	٩Q	التفاؤل	
			0.736	١٠Q		
			0.755	١١Q		
0.707	0.761	0.625	0.810	١٢Q	الثقة	
			0.737	١٣Q		
			0.737	١٤Q		
0.655	0.734	0.861	0.756	١٥Q	النزاهة	الاستقامة التنظيمية
			0.728	١٦Q		
			0.719	١٧Q		
0.771	0.766	0.823	0.742	١٨Q	التعاطف	
			0.802	١٩Q		
			0.707	٢٠Q		
0.658	0.734	0.702	0.812	٢١Q	التسامح	
			0.806	٢٢Q		
			0.688	٢٣Q		
			0.709	٢٤Q		

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح لدى الباحثة من النتائج المعروضة بالجدول السابق مجموعة الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair, et al., 2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.

- أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٥، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج

وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥.

- أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث يرى Hair, et al. (2010) أن قيم ألفا المقبولة لا بد وأن تتراوح بين ٠,٦ الى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير الى درجة أعلى من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

وبناء على ما سبق تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١٠) أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Hair, et al., 2010). مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقياس المستخدم في الدراسة.

#### جدول رقم (١٠)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

المتغيرات	الاستشعار البيئي	السلوك غير التقليدي	التفاوض	الثقة	النزاهة	التعاطف	التسامح
الاستشعار البيئي	0.869						
السلوك غير التقليدي	0.429	0.863					
التفاوض	0.425	0.416	0.865				
الثقة	0.566	0.549	0.484	0.873			
النزاهة	0.553	0.604	0.698	0.621	0.857		
التعاطف	0.448	0.522	0.638	0.663	0.623	0.875	
التسامح	0.594	0.686	0.496	0.435	0.600	0.463	0.857

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي.

#### نتيجة اختبار الفروض الاحصائية للدراسة:

١- طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الأول

لِلدراسة):

يمكن للباحثة في هذا الجزء من الدراسة الاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الاستشعار البيئي	السلوك غير التقليدي	القيادة الكاريزمية	التفاؤل	الثقة	النزاهة	التعاطف	التسامح	الاستقامة التنظيمية
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	.642**	.867**	.374**	.463**	.715**	.609**	.632**	.799**	
	.799**	.302**	.418**	.481**	.571**	.613**	.825**		
	.324**	.339**	.473**	.486**	.509**	.571**	.872**		
	.361**	.370**	.483**	.427**	.509**	.571**	.872**		
	.383**	.410**	.483**	.427**	.509**	.571**	.872**		
	.418**	.441**	.527**	.427**	.509**	.571**	.872**		
	.415**	.441**	.527**	.427**	.509**	.571**	.872**		
	.474**	.465**	.569**	.684**	.817**	.872**	.872**		

يتضح للباحثة من خلال الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- وجود علاقة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير الخاص بالقيادة الكاريزمية وأبعاده الفرعية، بالإضافة الى وجود علاقة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير الخاص بالاستقامة التنظيمية وأبعاده الفرعية، علاوة على العلاقة المعنوية بين الأبعاد وبعضها البعض.
- تبلغ أقوى علاقة بين بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في العلاقة بين السلوك غير التقليدي والتسامح حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ٠,٤٤١ ، بينما كانت أضعف علاقة في العلاقة بين السلوك غير التقليدي والتفاؤل حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ٠,٣٠٢ ، بالإضافة الى معنوية العلاقة بين بقية أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع الاجمالي.
- تأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ارتباط معنوي بين الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي والاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

٢- النموذج الهيكلي للدراسة (اختبار الأثر للاستشعار البيئي والسلوك غير تقليدي على

الاستقامة التنظيمية - الفرض الاحصائي الثاني):

فيما يتعلق باختبارات الفرض الرئيسي الثاني للدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (١٢) على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبارات الأثر للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على أبعاد الاستقامة التنظيمية

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض		الفرض
رفض	0.229	0.086	التفاؤل	الاستشعار البيئي	أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التفاؤل
رفض	0.632	0.037		السلوك غير التقليدي	
رفض	0.203	0.089	الثقة	الاستشعار البيئي	أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على الثقة
رفض	0.685	0.031		السلوك غير التقليدي	
رفض	0.253	0.078	النزاهة	الاستشعار البيئي	أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على النزاهة
رفض	0.908	-0.009		السلوك غير التقليدي	
قبول	0.013	0.171	التعاطف	الاستشعار البيئي	أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التعاطف
رفض	0.245	0.086		السلوك غير التقليدي	
رفض	0.187	0.088	التسامح	الاستشعار البيئي	أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التسامح
رفض	0.223	0.088		السلوك غير التقليدي	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي.

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة توضيح نتائج اختبارات الفروض المباشرة من خلال العرض التالي:

وفيما يلي عرض لاختبارات الفروض الفرعية:

- أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التفاؤل:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على التفاؤل حيث يتبين عدم معنوية الأبعاد الفرعية المتمثلة في: الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي.

- أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على الثقة:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لا يوجد تأثير معنوي إيجابي حيث يتبين عدم معنوية الأبعاد المتمثلة في: الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي.

- أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على النزاهة:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لكلٍ من الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على النزاهة، حيث يتبين عدم معنوية الأبعاد الفرعية المتمثلة في: الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي.

- أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التعاطف:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لكلٍ من الاستشعار البيئي على التعاطف، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,١٧١، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥، بينما يتبين عدم معنوية السلوك غير التقليدي. وبالتالي يتضح للباحثة قبول الفرض الفرعي الرابع على الشكل البديل جزئياً. يوجد تأثير ايجابي معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التعاطف.

- أثر الاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التسامح:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لا يوجد تأثير معنوي إيجابي حيث يتبين عدم معنوية الأبعاد المتمثلة في: الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي.



## النتائج والتوصيات :

تتناولها الباحثة في النقاط التالية:

### ١- النتائج:

- توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير الخاص بالقيادة الكاريزمية وأبعاده الفرعية، بالإضافة الى وجود علاقة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير الخاص بالاستقامة التنظيمية وأبعاده الفرعية، علاوة على العلاقة المعنوية بين الأبعاد وبعضها البعض.
- كما توصلت الى انه:

- لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على التفاؤل.
- لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على الثقة.
- لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لكلٍ من الاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على النزاهة.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستشعار البيئي والسلوك غير التقليدي على التعاطف.
- لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستشعار البيئي، والسلوك غير التقليدي على التسامح.

### ٢- التوصيات:

- ضرورة تبني جامعة المنصورة نمط القيادة الكاريزمية، وتدريب القادة على كيفية التعامل مع الانحرافات التنظيمية، وتحقيق التوازن بين المصالح الشخصية والمصالح التنظيمية.
- العمل على تنمية وتطوير الصفات القيادية لدى القادة وذلك عن طريق اقامة برامج ارشادية وورش عمل داخل الجامعة.
- توعية قادة جامعة المنصورة بأن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد كافيًا للتعامل مع الموظفين.
- توزيع استبيانات دورية لتقييم القادة من قبل الموظفين؛ ليكون لدى الإدارة معرفة كافية بسلوكيات القيادات.
- الحرص على تنمية المهارات والقدرات المعرفية لدى القيادات بمفهوم الاستقامة التنظيمية وأبعادها، وأهميتها لحث وتشجيع القيادات على الاستقامة التنظيمية.

- خلق بيئة تنظيمية داعمة للاستقامة التنظيمية، وتشجيع جميع الأفراد ذات العلاقة على دعم هذه البيئة والتقدم بأراء لتحسينها.
- العمل على زيادة الثقة لدى الموظفين بالجامعة؛ وذلك من خلال احلال مبدأ الإدارة بالثقة بدلاً من الإدارة بالتخويف.

## المراجع العربية:

١. أبو طيخ، ليث شاكر محسن. (٢٠١٩). اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، ١٣ (٢٥)، ١٤٣-١٧٦.
٢. السيد، هند (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الكاريزمية وسلوكيات البلطجة في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
٣. سالم رسن & احمد كعيد. (٢٠٢١). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: دراسة استطلاعية لآراء الاطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*, 39-58.
٤. طه، م. ح. ا.، & مني حسنين السيد. (٢٠٢١). دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٤٣ (٤)، ٥٧٦-٥٠١.
٥. مناع، ي. ح. ي. & يوسف حامد يوسف. (٢٠٢٢). أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* 3(2), 1-42.
٦. وليد المصري، م. م. & مروان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية*، ٣(٥)، ٣٤٧-٣٩٩.

## المراجع الأجنبية:

- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger- Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 290-301.
- Gholamzedan, D., and Khazaneh, A. (2012) surveying the relationship between Leadership styles, organizational health and workplace bullying, *Journal Of Global Strategic Management*, 12, 5-22.
- Groves, K. S. (2005). Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 30-46.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing

research. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 414-433.

- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological measurement*, 66(3), 393-416.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475-498.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2004). Unconventional leader behavior, subordinate satisfaction, effort and perception of leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 15-26.
- Klein, G., & Delegach, M. (2023). Charismatic Leadership Is Not One Size Fits All: The Moderation Effect of Intolerance to Uncertainty and Furlough Status During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15480518231176231.
- Kling, S. A. (2001). Charismatic leadership perceptions of resident advisors at the University of Wisconsin-Stout based on the amount of prior training and/or previous experiences.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific journal of business administration*, 12(2), 115-138.
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014). Features' evaluation of goods, services and e-services; electronic service characteristics exploration. *Procedia Technology*, 12, 204-211.
- Uysal, H. T. (2021). The mediation Role of Organizational Justice in the effect of Organizational virtuousness on work productivity. *Journal of Research in Business*, 6(1), 26-53.
- Wu, M., & Wang, J. (2014). Developing a charismatic leadership model for Chinese organizations: The mediating role of loyalty to supervisors. In *Whither Chinese HRM?* 127-142.