



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



[www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

موقع المجلة:

التأثير الوسيط للمناخ الاخلاقي في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي في العراق

**The Mediating Impact of the Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic leadership and Organizational Commitment in the Ministry of Higher Education in Iraq**

صبا نوري الحمداني<sup>1\*</sup>، saba nouri alhamdani، [saba.noori@uofallujah.edu.iq](mailto:saba.noori@uofallujah.edu.iq)

وسام علي حسين<sup>2</sup>، wisam ali hsin، [wesm.ali@uofallujah.edu.iq](mailto:wesm.ali@uofallujah.edu.iq)

افتخار عبدالحسين كاطع<sup>3</sup>، iftekhar abdelhsin katea، [iftikhar.a@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:iftikhar.a@coadec.uobaghdad.edu.iq)

<sup>1</sup> مدرس، جامعة الفلوجة (العراق)

<sup>2</sup> أستاذ مساعد، جامعة الفلوجة (العراق)

<sup>3</sup> مدرس، جامعة بغداد (العراق)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/31

تاريخ الإرسال: 2020/11/16

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

يهدف البحث الى تسليط الضوء على الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي الابوي السائد بالوزارتين (التربية والتعليم والعالي)، وتوفير مناخ اخلاقي مناسب للموظفين ليساعدهم على مواجهة المعضلات الاخلاقية والتغلب عليها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت نظرية تبادل القائد-العضو (LMX) للنهوض بالحياة الوظيفية للمرؤوس بشكل فاعل، وتحقيقاً لذلك تم أخذ عينة عشوائية طبقية تمثلت بالعاملين في مركز الوزارة البالغ عددها (120) مدير من مجموع المجتمع البالغ (140)، استرجعت (129) استمارة منها ومن ثم استبعدت (9) لعدم صلاحيتها، اي ان عدد الاستمارات الصالحة (120) استمارة، اي ما يعادل (85%) من المجتمع الاصلي والذين مثلوا عينة البحث، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS, AMOS21، وقد توصلت الدراسة الى ان القيادة الابوية تؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي والمناخ الاخلاقي، كما اثبتت الدراسة ان المناخ الاخلاقي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المبحوثة، مما يسهم في تحسين مستوى اداء العاملين في الوزارة والكشف عن كافة الثغرات التي قد تسبب في انخفاض مستوى المناخ الاخلاقي وكذلك تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مع اظهار الجانب الاخلاقي والخيري تجاههم وتجاه عوائهم.

تصنيف JEL: J72 ؛ H79 ؛ O42 ؛ D80

### Abstract

The research aims to shed on the organizational commitment and to reveal the Paternalistic leadership style prevailing in the two ministries (Education and Higher), and to provide an appropriate ethical climate for employees to help them face and overcome moral dilemmas, and to achieve the goal of the study, the leader-member exchange (LMX) theory was used to advance the job life of the subordinate in a manner. To achieve this, a stratified random sample was taken represented by workers in the ministry's center, which numbered (120)

### Keywords

Paternalistic leadership;  
Ethical;  
Organizational commitment

\* البريد الالكتروني للباحث المرسل: [saba.noori@uofallujah.edu.iq](mailto:saba.noori@uofallujah.edu.iq)

---

managers out of a total community of (140) from (129) forms were retrieved from them, and then (9) were excluded because they were not valid, meaning that the number of valid forms (120) questionnaires, equivalent to (85%) of the original community who represented the research sample, and the data were processed using the SPSS, AMOS21 program, and the study concluded that parental leadership has a positive and moral impact on the organizational commitment and moral climate. The study also proved that the moral climate It plays a partial mediating role in the relationship between parental leadership and the organizational commitment of workers in the researched organizations, Decreasing the level of moral climate as well as developing their level of organizational commitment while showing the moral and charitable side towards them and towards their families.

---

**JEL Classification Codes :** J72 ؛ H79 ؛ O42 ؛ D80

---

**1. مقدمة:**

يقدم الباحث تسعى الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي إلى مواجهة التحديات ورفع مستوى الالتزام العاملين، باعتبار الفرد واحد من أهم القوى المؤثرة في رسم معالم مستقبلها وتحديد هويتها بشكل فاعل ومشاركتهم في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي، إلا أن تلك القدرات والكفايات البشرية تتحدد بالطاقة الاجتماعية والعلاقات الانسانية البناءة بين القيادة الابوية والعاملين مما يفترض عليهم مسؤولية السعي الحثيث لفهم سلوك العاملين والتنبؤ به وكيفية التأثير فيه فإدارة العاملين وقيادتهم القائمة على التسامح والرحمة والاستقامة والطاعة والاحترام والشعور بالمسؤولية هي اكبر من مجرد تسييرهم، فالقيمة المضافة لأي عمل إداري تكمن في البحث عن افضل السبل لتتوير امكانات العاملين وطاقاتهم نحو العطاء والانجاز الفاعل، إذ يعد التزام العاملين بتطبيق معايير المنظمة وقوانينها من الاخلاق المهنية مما يزيد تعاطفهم اتجاه المنظمة ويشجع اندفاعهم للتواصل معها وولاءهم لها ومن ثم استمرارية العمل فيها بشكل ايجابي في خدمة المنظمة مما يسود فيها الود والاحترام المتبادل بين افراد المنظمة الواحدة، إلى جانب تطبيق القوانين والمعايير وهما للأخلاق المهنية المتعارف عليها، بالتالي ينعكس ايجاباً على اداء المنظمة ونجاحها، ومن هنا تأتي أهمية عملية الربط بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي بجانب الأهمية الحقيقية للمناخ الاخلاقي كمتغير وسيط وتأثيرها المحتمل على المنظمات بشكل عام، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق بشكل خاص.

**1.1- مشكلة البحث**

يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، لذلك تحتاج المنظمات الى دعم وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال التدريب وخلق عقد نفسي بينها وبين العاملين وبناء على ذلك توجه الباحثين لدراسة هذه الجوانب الهامة المتعددة من جوانب السلوك الانساني في المنظمات، إلا إن النتائج التي تم التوصل اليها لا تزال غير حاسمة في تفسير هذا الجانب من السلوك، ومن هذا المنطلق العراق بحاجة لمثل هكذا دراسات التي تغيب عنها تلك المؤشرات، وبناء على ذلك يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ اخلاقي كمتغير وسيط في وزارة التعليم**

**العراقي؟**

ويتمتع منه الاسئلة الاتية:

1.1-أ- ما مستوى ادراك القيادة الابوية في وزارتي التربية والتعليم العالي؟

1.1-ب- ما اثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي؟

1.1-ت- ما اثر القيادة الابوية على المناخ الاخلاقي؟

1.1-ث- هل يؤثر المناخ الاخلاقي على الالتزام التنظيمي؟

1.1-ح- هل المناخ الاخلاقي تتوسط العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي؟

**2.1- أهداف البحث:**

يهدف البحث بصورة عامة إلى عرض أجابه للسؤالات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف التالية:

2.1-أ- اختبار العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي.

2.1-ب- توضيح مستوى تأثير الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

2.1-ت- قياس أثر القيادة الابوية على المناخ الاخلاقي.

2.1-ث- دراسة أثر المناخ الاخلاقي على الالتزام التنظيمي.

2.1-ح- اختبار دور المناخ الاخلاقي في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي.

### 3.1-فرضية البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه يتوجه الباحثون إلى اختبار اربعة فرضيات اساسية وكما يأتي:

3.1-أ- تؤثر القيادة الابوية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

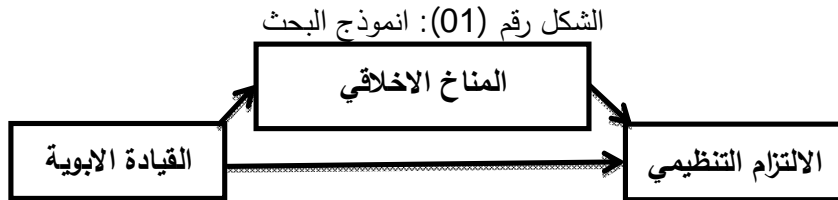
3.1-ب- تؤثر القيادة الابوية على المناخ الاخلاقي لدى العاملين.

3.1-ت- يؤثر المناخ الاخلاقي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

3.1-ث- يلعب المناخ الاخلاقي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي للعاملين.

### 4.1- نظرية التبادل القائد - العضو (LMX) وعلاقتها بنموذج البحث

تعتبر القيادة الابوية من منظور نظرية التبادل بين القائد والعضو الى تهدف الى التأثير والولاء والاحترام والدعم والنفعية، فالعنصر البشري هو العمود الفقري في المنظمة مما يفترض على القادة مسؤولية السعي الحثيث لفهم سلوك العاملين والتنبؤ به وكيفية التأثير فيه، وقد توصل إلى أن "قوة العلاقة بين القائد والتابعين، وبين الالتزام التنظيمي بالمنظمة تختلف معنوياً اعتماداً على مستويات تمثيل القائد للمنظمة"، وان توافر هذه الخاصية في القيادة الابوية ستؤدي الى زيادة النواتج والاثار الايجابية على التابعيين مثل ارتباطهم بالعمل وتكريس جهودهم لإداء اعمالهم وادوارهم الرسمية داخل المنظمة، كما يوجد لديهم طاقة ومرونة فكرية اثناء العمل عندما تتم معاملتهم باحترام ويتم تقدير قيمتهم من قبل المنظمة، الامر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة التزامهم التنظيمي نحو منظماتهم والعكس صحيح، وعليه أصبحت النظرية مرشداً للدراسة الحالية في بناء نموذج الدراسة، إذ تم وضع مخططاً يحدد المتغيرات الرئيسة كما في الشكل التالي.



المصدر: اعداد الباحثون.

### 5.1- أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث على:

5.1-أ- الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية للدراسة من خلال المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا أن ما كتب عنها ما زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص، إذ حاول الباحثين الجمع بين ثلاثة متغيرات تتمثل "القيادة الابوية والمناخ الاخلاقي والالتزام التنظيمي"، إذ ستسهم هذه الدراسة في سد النقص الحاصل في المكتبة العراقية في هذا المجال من خلال المناقشة الفكرية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومحاولة توظيفها في خدمة المنظمات.

**5.1-ب- الأهمية العملية:** أهمية المنظمة المبحوثة (وزارة التربية والتعليم العالي) كونها من القطاعات الرائدة في مجال تقديم وبحث العلم والمعرفة إذ تمثل الدعامه الاساسية للتعليم العالي على مستوى الدراسات الاولية والعليا، فضلاً عن خطط ومناهج البحث العلمي، وعمل الوزارة على تأمين المعارف وتطوير التقنيات وتحفيز طموحات المجتمع في بناء البلد.

#### 6.1- منهج البحث

يشار إلى منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل لنتيجة معلومة ومما لا يقبل الشك أن موضوع البحث وأهدافها يلعب دوراً مهماً في اختيار منهجه وعلى وفق أهداف البحث وطبيعة متغيراتها، اعتمد الباحثون (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين إبعادها وبما يتيح للباحثين الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

#### 7.1- الدراسات السابقة

**7.1-أ- دراسة علي رزاق العابدي وهديل محمد علي عبدالهادي، "القيادة الابوية وتأثيرها في سلوكيات العمل"، بحث مقدم إلى مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، 02، العدد 07، العراق، 2017،** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الابوية على سلوكيات العاملين وذلك من خلال تحسين السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية، وتتبع اهمية البحث اولاً من عدم وجود دراسات عربية تناولت هذه المتغيرات وهذا يدل على وجود فجوة معرفية فيها، وكذلك مدى حاجة القادة في المنظمات المبحوثة إلى نمط قيادي يتسم بكسب ولاء المرؤوسين واحترامهم مع اظهار الجانب الاخلاقي والخيري تجاههم وتجاه عوائلهم، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستهداف عينة البحث وتم استخدام الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات وتم توزيع (232) استمارة على الكادر التدريسي وتم التوصل إلى أن القيادة الابوية بأبعادها الثلاثة لها تأثيراً مباشراً على تعزيز السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات المنحرفة في المنظمات المبحوثة.

**7.1-ب- دراسة حسام قرني احمد، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات" بحث مقدم إلى المجلة العربية للإدارة، 02، العدد 28، مصر، 2018،** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بجمهورية مصر العربية ومعرفة ما اذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مظاهر الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة، وذلك باستخدام عينة عشوائية طبقية عددها (150) موظفا واسترد (119) استبانة حيث كانت الاستجابة بنسبة 79.3% وباستخدام البرامج الاحصائية SPSS والاحصاء الوصفي والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وظهرت النتائج ان تقييم العاملين لابعاد الثقافة التنظيمية كان ايجابياً، كما ان تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بكافة ابعاده كان ايجابياً ايضاً وان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية (0.05) بين ابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة ومظاهر الالتزام التنظيمي، واقترحت الدراسة بعض التوصيات لتحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام برضا العاملين وتصميم نظام جديد لرفع مستوى الاجور والرواتب للموظفين.

**7.1-ت- دراسة عزوز امنية وغريسي العربي "دور المناخ الاخلاقي في ارساء اخلاقيات الإدارة العمومية"، بحث مقدم إلى مجلة دفاتر اقتصادية، 11، العدد 01، الجزائر، 2019،** تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مكونات المناخ الاخلاقي وادارة عمومية اخلاقية وتم اختبار اربعة بلديات من ولاية سعيدة وذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من 110 موظف تتسم بقيم العدالة والشفافية والمساءلة والتعرف على القيم الاخلاقية الواجب توفرها بممارسات موظفي الادارة

العمومية وتوصلت الدراسة الى ضرورة تعزيز المناخ الاخلاقي للإدارة العمومية مع وضع اليات ابلاغ على مستوى كل ادارة عمومية والتي تعرف بصافرة التبليغ والابلاغ عن التجاوزات الاخلاقية التي تحدث والتخلي على السلوكيات البيروقراطية السلبية المتشعبة لتعزيز المناخ الاخلاقي.

- الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها: تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الابعاد والمتغيرات في دراسة كل من القيادة الابوية والالتزام التنظيمي والمناخ الاخلاقي مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث للإسهام في اثراء الجانب المعرفي والتطبيقي، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها تطرقت الى دراسة علاقات ارتباطية اوسع مجالاً، ومحاولة اثبات علاقات التأثير لعدد اكبر من الابعاد لكل من القيادة الابوية والالتزام التنظيمي والمناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في البيئة العراقية.

## II. التأسيس النظري

### 1.1- المرتكزات الفكرية للقيادة الابوية وابعادها

تخلق القيادة الابوية مناخاً تعاونياً وبيئة عائلية في المنظمات لكونها من الفكر الكونفوشيوسي القائمة على العلاقات الاجتماعية ونكران الذات والتضحية كالقيادة الخيرة الحاضنة للولاء وعطف الاب في تعامله مع ابنائه وبنائه ابناؤه (Farh & Cheng, 2000, P:90)، فالقيادة الابوية نمط من انماط القيادة تختلف ما بين البلدان من حيث الخصائص الاجتماعية الثقافية، فهو ينظر لها اكثر في المجتمعات التي تحتضن الثقافات الجماعية في الشرق الاوسط واسيا وامريكا اللاتينية بل هو يمثل المجتمعات الشرقية، أن القيادة الابوية لها تأثير ايجابي في منظمات تركيا التي تتميز بالإبداع ومراعاة الاخرين، واعتبرت تركيا من ابرز السياقات الاكثر ملائمة لهذا المجال شأنها شأن الصين والهند والباكستان، واختلقت الآراء في تعريف القيادة الابوية منذ عام 1986 الذي عرفها Van DeVeer هو الشخص الذي يتدخل بالشؤون الاخرين لكي يعزز ويحقق مصالحهم الشخصية، وهو يقوم بالجمع بين السلطة الاستبدادية والعناية والاهتمام والرعاية والفضيلة والتضحية بالنفس لان اصولها من الروابط الروحية التي تنشأ من الجو العائلي (Cheng, 2004, P:93)، كما عرفها Ugurluoglu,et.al هو دور القائد في توفير التوجيه والحماية والرعاية للمرؤوسين (Ugurluoglu, Aldogan, & Ozatkan, 2018, P:83)، وايضا Saygili,et.al عرفوها أن القيادة الابوية على انهم القادة الذين لديهم تأثير قوي على الموظفين واعطائهم الفرصة لشرح افكارهم الخاصة بهم والسماح بإجراء القرارات المشتركة مع الموظفين وفرض الرقابة عليهم مع تشجيعهم على الابداع (Saygili & Karakaya, 2020, P:3).

وبناء على ما تقدم اجمعوا الباحثين المهتمين في هذا المجال انها تتكون من ثلاثة ابعاد مقاسة وهي (القيادة الاستبدادية، القيادة الخيرة، القيادة الاخلاقية) كما يأتي:

1- القيادة الاستبدادية: وهي تشير الى اعلى درجة من درجات الاستبداد والدكتاتورية والطغيان ولا تتسم بصفة الاحسان والاخلاق ويشدد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويطلب منهم الطاعة بدون جدال واي نقاش (Cheng, 2004, P:91).

2- القيادة الخيرة: هو ذلك الفرد الذي يكرس جهده من اجل رفاهية ورعاية المرؤوسين ويقوم بتشجيعهم وتحقيق النتائج الايجابية والمنافع المشتركة ويجاد لها حلول عندما يواجهون مشاكل معينة واتخاذ اجراءات ايجابية لها (Saygili & Karakaya, 2020).

3- القيادة الاخلاقية: تشير إلى العفة والنزاهة والتفوق الاخلاقي ونكران الذات اي الدرجة الرفيعة في حسن الخلق الذي يشجع على تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية على المدى البعيد (Ugurluoglu & Ozatkan, 2018, P:48).

## 2.ii- مفهوم المناخ الاخلاقي وابعاده

يعتبر المناخ الاخلاقي احد نواع المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة الذي طرح في عام 1987 من قبل كل من Victor و Cullen والذان عرفا باسم "اباء المناخ الاخلاقي" وعليه عرف الباحثان المناخ الاخلاقي انه "التصورات المشتركة لما يعتبر سلوك اخلاقي والطريقة التي ينبغي ان يتم معالجة القضايا الاخلاقية بها"، واعتبرا المنظمة مثل الفرد لديها مجموعة خاصة بها من الاخلاقيات تحدد شخصيتها وهويتها، وكانت فكرتهم مستوحاة من وجهة نظر شنايدر الذي كان يرى مناخ العمل الاخلاقي مرتبط بمفهومين وهما (المناخ التنظيمي) و(الثقافة التنظيمية) التي تعبر عن القيم والعادات والتقاليد للمنظمة (Schneider, 1975, P:474)، وبموجبه عرف المناخ التنظيمي على أنه جملة التقاهمات النفسية المشتركة لدى مجموعة من الافراد حول السلوك الصحيح والتي يتحدد من خلالها كيفية التعامل مع القضايا الاخلاقية وسلوكيات واعمال الافراد بالمنظمة، وافترضوا وجود عدة انواع من المناخات في المنظمة الواحدة فقد تم تصنيفها إلى فئتين الأولى تختص بتصورات العاملين الخاصة ببنية واشكال المكافاة والضبط في بيئة منظماتهم الداخلية بينما الثانية بتصورات العاملين المتعلقة بالقواعد المعتمدة في منظماتهم لدعم وتعزيز قيم اخلاقية معينة فهم اعتبروا الفئة الأولى ضمن المناخ التنظيمي بينما يستند الفئة الثانية إلى الاساس الاخلاقي الذي يوجه اعضاء المنظمة في سلوكياتهم الوظيفية (Sarand, et.al, 2019, p:4).

وفي نفس السياق عرف المناخ الاخلاقي هو "ما يشكل السلوك الصحيح فهو يمثل الاليات التي من خلالها يمكن حل القضايا الاخلاقية للمنظمة ويؤثر في عملية صنع القرارات والسلوكيات اللاحقة للرد على المعضلات الاخلاقية الناشئة في المنظمة حيث تترجم القيم التنظيمية إلى اجراءات تؤثر بعد ذلك في نتائج العمل المختلفة" (Martin & Cullen, 2006, P:177)، وجاء في دراسة أن المناخ الاخلاقي بمثابة مجموعة من القيم والمعايير المشتركة بين افراد المنظمة تمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار الاخلاقي والتميز بين ما هو جيد او ما هو سيء، وبين ما هو صواب وما هو خطأ ومن ذلك تستنبط الباحثة التعريف الإجرائي للمناخ الاخلاقي على انه تصورات للسلوك الصحيح تتمثل بمجموعة قيم ومعايير مشتركة تترجم إلى اجراءات يتم من خلالها صنع القرارات لمعالجة القضايا الاخلاقية للمنظمة (Yamin & Ali, 2019, P:295).

واشار Victor ضمن نموذج ان المعيار الاخلاقي يتفرع منه الى ثلاثة ابعاد فرعية وفق الفلسفة الاخلاقية ونظرية التطور المعرفي الاخلاقي لكولبيرغ وهي: حب الذات، المنفعة، والمبدأ الاخلاقي، بمعنى ان قرارات اعضاء المنظمة وسلوكياتهم اما قد ترتبط بمصالحهم الذاتية (الانانية) او ترتبط الى تلبية اكبر كم ممكن من تحقيق مصالح الافراد (النفعية) او قد تستند الى بعض مبادئ الصواب او الخطأ (المبادئ الاخلاقية)، وفي المقابل ينقسم بعد موقع التحليل الاخلاقي الى ثلاثة مواقع تحليلية تشمل (Victor & Cullen, 1987, P:57):

- 1- موقع التحليل الفردي: يركز فيه الفرد على مصالحه الشخصية كمرجع لقراراته الاخلاقية وسلوكياته او يركز فيه اعضاء المنظمة الواحدة على قيم منظماتهم ومعاييرها ومصالحها الذاتية بوصفها المرجعية لسلوكياتهم وقراراتهم الاخلاقية.
- 2- موقع التحليل المحلي: تتسع فيه مرجعية التحليل الاخلاقي للأفراد والجماعات لترتقي الى المستوى المحلي الابعاد من الاطار الفردي او التنظيمي نحو اطر تنظيمية اشمل واكبر قد تتمثل في المنظمة ككل او في المجتمع المحلي للفرد.

3- موقع التحليل العالمي: ينطلق منه الافراد او الجماعات الى نطاقات واسعة في تفكيرهم الاخلاقي يتجاوزون فيها مصالحهم ومبادئهم الاخلاقية الفردية والمحلية لتشمل المصالح والمبادئ العالمية للمجتمع الانساني ككل. وهكذا تصنف انماط المناخ الاخلاقي وفقاً لتصنيف كل من Victor و Cullen والتي تعرف باستبيان المناخ الاخلاقي Ethical Climate Questionnaire (ECQ) إلى خمسة ابعاد، بعدما تم تقليصها من تسعة الى خمسة ابعاد تعكس الاجراءات والسياسات والممارسات الاخلاقية المشكلة لنوعية المناخ الاخلاقي كما موضح في الجدول ادناه.

الجدول رقم (01): أنواع المناخات الأخلاقية

Levels of Analysis Ethical Criteria	Individual	Local	Cosmopolitan
<b>Egoism</b>	Instrumental (Self-interest + Company interest)		Efficiency
<b>Benevolence</b>	Caring (Friendship + Team interest)		Social responsibility (or Stakeholder orientation)
<b>Principle</b>	Personnel morality	Rules and procedures	Law and professional codes

Source: Martin, K.D. and Cullen, J.B., 'Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analysis review', Journal of Business Ethics, (2006), Vol. 69, No. 2, p:180

وتكون تقسيمات المناخ الاخلاقي حسب نموذج Victor و Cullen (Victor & Cullen, 1988, P:106):

- 1- مناخ الرعاية المتحور حول تلبية القوانين والانظمة.
- 2- المناخ النفعي المتحور حول تلبية المصالح الذاتية.
- 3- مناخ الكفاءة او المهني المتحور حول الطريق الانسب للعمل او القواعد المهنية.
- 4- المناخ الاستقلالي المتحور حول استناد الموظف الى مبادئه الاخلاقية الذاتية.
- 5- المناخ القانوني المتحور حول اتباع الافراد القواعد والتعليمات الموضوعه في منظماتهم او وحدتهم الإدارية بصورة صارمة.

ومن المنظور الحديث اوضحت عدد كبير من الاعمال البحثية التي درست المناخ الاخلاقي، أن انماط المناخ الاخلاقي قسمت إلى ثلاثة اقسام كما هو موضح:

- 1- المناخ الاخلاقي الفردي: وهو الذي يهتم بخصائص كل من الموظفين والقادة اي بالخصائص الديموغرافية كجنسهم وعمرهم ومستواهم الاداري في التنظيم وسنوات خبرتهم فيها الى جانب سماتهم الشخصية كقيمهم الاخلاقية الذاتية، ومستوى نموهم الاخلاقي، ودرجة وعيهم بأخلاقيات العمل في منظماتهم (Mayer & Greenbaum, 2009, P:197).
- 2- المناخ الاخلاقي التنظيمي: هو المناخ الذي يتأثر به العديد من العوامل منها، حجم المنظمة طبيعة نشاطها وعمرها واساليب مديريها القيادية، ومستوى اهتمامهم بالتنمية الاخلاقية لموظفيها، ومدوناتها السلوكية، ومعاييرها الاخلاقية، وانظمة المكافاة والعقاب المعتمدة لمواجهة السلوكيات السلبية (Martin & Cullen, 2006, P:178).



**3- المناخ الاخلاقي البيئي:** وهو مناخ تم من خلاله الربط بين البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل ثقافة المجتمع والقيم الاخلاقية السائدة مع مناخها الاخلاقي التنظيمي الداخلي (Jeroen, 2004, P:10). وينبثق اهتمام الدراسة الحالية على المعيار الاخلاقي المصنف الى ثلاثة ابعاد فرعية تشمل: حب الذات (الانانية)، المنفعة، والمبدأ الاخلاقي.

### 3.11- مفهوم الالتزام التنظيمي وابعاده

أن الالتزام ضرورة ملحة لكونه حظي بالاهتمام منذ زمن لما له من تأثير هام على سلوكيات الافراد اذ يعد الفرد حجر الزاوية في اية منظمة واهميته تفوق اي عنصر من عناصر الانتاج الاخرى ويؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات، وهو احد اوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات التي يعملون فيها وله اثار مختلفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين وله الحق الاخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين او تحسين حالتهم (Marsh & Mannari, 1997, P:57).

وتشير الادبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي اصبح من اكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات خاصة ان مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين الا في نهاية الستينات واول التسعينات من القرن العشرين، اذ ذهب الأولين إلى تأكيد ان الالتزام التنظيمي يبني على شعور الموظف النفسي اتجاه المنظمة الذي يعتمد على ثلاث قواعد هي (Vangel, 2011, P:2):

1- الامتثال: نتيجة للمكافآت المناسبة التي تقدم له.

2- تحديد الهوية: استنادا الى الرغبة بالانتماء للمنظمة

3- الاستيعاب: مدى التطابق بين الموظف والمنظمة.

فيما ذهب كل من Kanter و Etziolini للاعتقاد بأن الالتزام التنظيمي يدرج في أكثر من محدد سلوكي واحد لارتباط الفرد بالمنظمة لإظهار سلوك معين يؤمن به انه صحيح وأخلاقي (Nawab & Bahtti, 2011, P:25):

أ- الاستمرارية (الالتزام ببقاء النظام).

ب- التماسك (مدى تماسك العلاقات الاجتماعية).

ت- السيطرة (ويعود الى المنظمة).

فالالتزام التنظيمي صورة بارزة للمتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء لتوفيره فرصة الإنصاف والعدالة للموظفين، للشعور بالانتماء الذي يعتبر مترجماً للالتزام التنظيمي لأنه من الحاجات الهامة للفرد لشعوره بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحة الفرد ولأمنه وسعادته ومن دون ذلك يشعر بالتوتر والقلق والضيق وضعف الأداء والتهرب من العمل، واخيراً يمكن القول انها "قناعات الفرد العاطفية والمعيارية المستمرة بقيم واهداف المنظمة التي تولد الرغبة في البقاء بالعمل فيها وبذل جهود اضافية لتحقيق اهدافها، إذ طور الباحثين نموذجاً عالمياً للالتزام التنظيمي شخص عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وهذه الابعاد سوف تكون محور دراستنا كما موضح:

أ - **الالتزام العاطفي:** ويشير الى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وذلك بسبب ارتباطه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد من اجل المنظمة.

ب - **الالتزام المستمر:** ويشير الى حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وادراكه للتكاليف المترتبة على تركها لأنه لا يملك غير ذلك.

ت - **الالتزام المعياري:** وهو نوع من الواجب على الفرد او الالتزام الادبي او الاخلاقي نحو البقاء في المنظمة، حيث يبقى في المنظمة لأنه يشعر ان تركه للمنظمة سيترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه.

#### 4. II - العلاقة بين المتغيرات (القيادة الابوية والمناخ الاخلاقي، والالتزام التنظيمي)

أن القيادة الابوية الايجابية ترسخ ثقافة الإنجاز من خلال غرس مبدأ المسؤولية والالتزام في النفوس، ووجد (Sungur,et,al, 2019) انها تمثل محور ارتكاز السعادة الوظيفية، ليحقق المعادلة الصعبة في الإنجاز من اجل تحقيق الأداء والتأثير في النفوس وغرس الالتزام فيما بينهم، وهذا الطرح يقودنا لبناء فرضية وفقاً لدراسة (Chen & Klyver, 2018) بأن "هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي"، ويرتبط المناخ الاخلاقي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الابوية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الاخلاقية ونقله إلى المرؤوسين، وبالتالي يقودنا لبناء فرضية وهذا ما اشار اليه (Saygili& Karakaya, 2020) "أن هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الابوية والمناخ الاخلاقي"، واشارت دراسة كل من (Cullen,et,al, 2003) و (القيسي، 2019) بوجود علاقة بين المناخ الاخلاقي والالتزام التنظيمي لما له من دور في التفاني في العمل وبذل اقصى جهد والتميز والابداع في العمل، بالإضافة إلى شعورهم بالاستقرار الوظيفي وعدم حاجتهم للانتقال خارج منظماتهم ورغبتهم في الاستمرار فيها، وهذا يقودنا إلى صياغة فرضية بناءة مفادها "أن هنالك علاقة ايجابية بين المناخ الاخلاقي والالتزام التنظيمي".

#### III. الطريقة والاجراءات

##### III.1- الدراسة الميدانية

طبق البحث في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في (الدائرة القانونية، الموارد البشرية، الدائرة المالية، الشعبة الهندسية، دائرة البعثات والعلاقات العامة، مكتب المفتش العام، دائرة التطوير الإداري) والتي تمثل مركز ومقر ديوان الوزارة المبحوثة، وتم اختيار رؤساء الأقسام ومديري الشعب والعاملين في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بوصفها احد القطاعات الفعالة في المجتمع في تدريب وتأهيل المختصين وتقديم خدمات بحثية واستشارية وتحقيق التعاون العلمي والثقافي مع الجامعات العربية والاجنبية والذي له أهمية بالغة ودور مهم في رفد قطاعات الدولة الأخرى بموارد بشرية مؤهلة ومتخصصة لخدمة خطط التنمية والمجتمع بكل مفاصله، وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة وبوضع مجموعة من الافراد، اذ انها تهدف الى اكتشاف الوقائع، أي وصف الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية وتصويرها كفيلاً عن طريق الاستعانة بالأدوات المعرفية وجمع البيانات ثم القيام بتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج لغرض الوصول الى تعميمات بشأن الظاهرة التي يقوم بها الباحثين بدراساتها للمدة من 2020\01\17 ولغاية 2020\09\15.

أزبدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، التي جاء اختيارها مناسباً لطبيعة البحث الذي يستلزم فهماً وادراكاً معمقاً في التعامل مع فقرات الاستبانة وامكانية تقييم الآخرين لها.

##### III.2- المنهجية المستخدمة في البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت منه عينة عشوائية طبقية تمثلت بالعاملين في مركز الوزارة وقد بلغ إجمالي العينة (140) موظفاً حيث تم جمع بيانات اولية من خلال الاستبيانات والدوريات والاوراق العلمية، وكانت عدد الاستبيانات الموزعة (140) فرداً وهي ما تمثل مجتمع الدراسة في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، إذ شملت هذه (9) مدراء عامين، (36) مدير قسم، (54) مسؤول شعبة، و(41) من الموظفين من حملة الشهادات العليا، استرجعت (129) استمارة منها ومن ثم استبعدت (9) لعدم صلاحيتها، اي ان عدد الاستمارات الصالحة اصبح (120) استمارة، اي ما يعادل 85% من المجتمع الاصلي، كما اعتمدت هذه الدراسة على مقاييس تم

استخدامها من دراسات سابقة وتم ادخال التعديلات المناسبة عليها لكي تتناسب مع طبيعتها فيما يتعلق بقياس القيادة الابوية من خلال (18) عبارة مقاسة من قبل (Farh & Cheng, 2000) و (Cheng, 2004)، وتم قياس المتغير الوسيط هو المناخ الاخلاقي ويتكون من (13) عبارة مقاسة من قبل (Saygili & Karakaya, 2020). كما تم قياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي (الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري) مقاسة من قبل (Meyer & Allen, 1991) يتكون من (14) عبارة، واستخدمت الاسئلة مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المستقيين، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج AMOS21 الذي يهدف الى ادماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الارقام الى شكل او صورة اخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر اليها (التكرارات المنوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، اضافة الى اساليب الإحصاء التحليلي وتمثل في صدق الاستبانة، معامل الارتباط، كرونباخ الفا لقياس اعتمادية الاداة المستخدمة في هذه الدراسة، مع اسلوب تحليل المسار من اجل تحديد اثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط.

### 3.iii- نتائج البحث

#### 3.iii-1- التحليل الوصفي

#### 3.iii-1-أ- التحليل الوصفي لمحاوير الدراسة:

الجدول رقم (02): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	الأهمية النسبية
القيادة الابوية	3.93	.567	14.42	0.82	78%
الالتزام التنظيمي	3.88	.643	16.57	0.86	77%
المناخ الاخلاقي	3.78	.714	18.88	0.78	75%

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.V.21.

يوضح الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وعند مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي\* للدراسة رقم (3) تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، بالتالي قبول جميع العبارات لأنها اكبر من الوسط الفرضي، كما تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير.

#### 3.iii-1-ب- نتائج معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة:

تم اجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون لاستكشاف العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي والمناخ الاخلاقي، كما موضح في الجدول.

الجدول رقم (03): نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة الابوية	الالتزام التنظيمي	المناخ الاخلاقي
القيادة الابوية	1		

\*الوسط الفرضي=(3) كل فقرة يكون وسطها الحسابي أعلى الوسط الفرضي دليل على موافقة أفراد العينة على الفقرة.

	1	0.789**	الالتزام التنظيمي
1	0.811	0.683**	المناخ الاخلاقي

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول أن العلاقة طردية بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي والمناخ الاخلاقي، وتظهر النتائج أن هناك علاقة طردية ومعنوية بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي إذ بلغت قيمة الارتباط 0.789 وهو ارتباط قوية، وهذا يعني انه كلما زادت القيادة كلما زاد مستوى التزامهم التنظيمي، وتظهر النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة الابوية والمناخ الاخلاقي إذ بلغت قيمة الارتباط 0.683 وهو ارتباط متوسط، وهذا يوضح إلى أنه كلما زادت القيادة الابوية زاد مستوى المناخ الاخلاقي.

### 3.3-2- نتائج تحليل المسار باستخدام Amos

#### 3.3-2-أ- تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (04) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

Chi <sup>2</sup>	CFI	GFI	NFI	IFI	RMSEA
1.671	0.944	1.000	0.933	0.927	0.031

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على الالتزام الوظيفي، وظهرت النتائج أن قيمة مربع كاي Chi<sup>2</sup> تقل عن 2 إذ بلغت 1.574، اي هناك تطابق للنموذج، كما أن قيمة CFI بلغت 0.944 ويبدل ذلك على مطابقة النموذج، وكانت نتائج قيمة GFI بلغت 1 مما يدل على تطابق التام للنموذج، ويتضح من النتائج أن قيمة NFI بلغت 0.933 وهذا يدل على مطابقة النموذج، وأن قيمة IFI بلغت 0.927 ويبدل ذلك على مطابقة النموذج، كما أن قيمة RMSEA بلغت 0.031 وهي قيمة تقترب من الصفر، إذ كلما قلت عن 0.08 دل على تطابق النموذج، ويتضح من المؤشرات اعلاه تطابق النموذج المقترح مع بيانات عينة الدراسة.

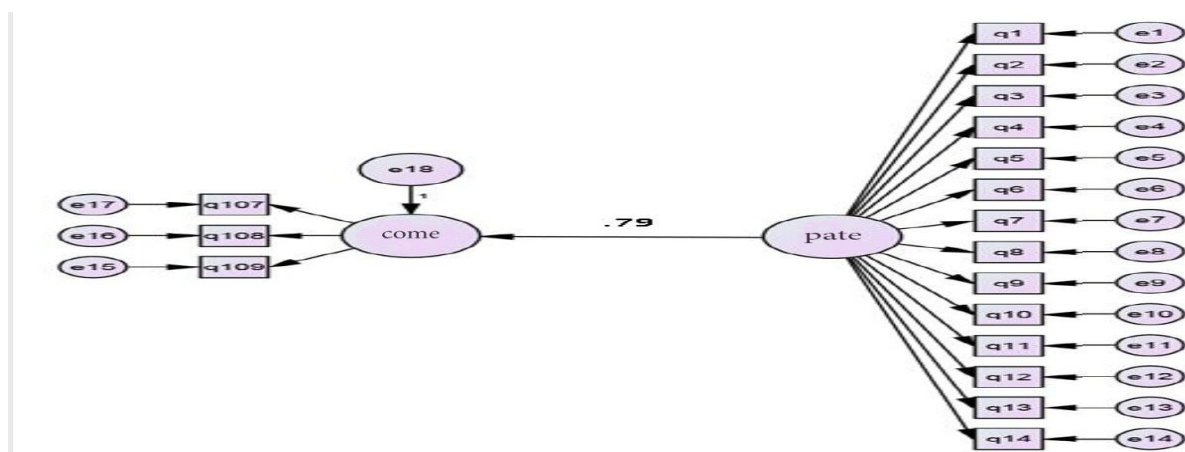
الجدول رقم (05): تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي

المتغيرات	معاملات المسار غير المعيارية	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	أقيمة C.R	P Value	النتيجة
القيادة الابوية --> الالتزام التنظيمي	0.762	0.79	0.031	22.327	0.000	دعمت

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، إذ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة الابوية إلى الالتزام التنظيمي 0.79 وهي ذات معنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة الابوية يؤثر ايجابياً بنسبة 79% على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبلغت قيمة الخطأ المعياري S.E 0.031، وقيمة t المحسوبة 22.327 وهي ذات معنوية، وبناء على ذلك يتم قبول الفرض الأول التي تنص "تؤثر القيادة الابوية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

الشكل رقم (02): تحليل المسار من القيادة الابوية إلى الالتزام التنظيمي



المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss. يشير إلى (pate) إلى (Paternalistic Leadership) و إلى (come) إلى (Organizational Commitment).

### III.3-2-ب- تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على المناخ الاخلاقي

الجدول رقم (06): قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

Chi2	CFI	GFI	NFI	IFI	RMSEA
1.326	0.982	0.981	0.929	0.983	0.010

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على المناخ الاخلاقي، وظهرت النتائج أن قيمة مربع كاي  $\chi^2$  تقل عن 2 إذ بلغت 1.326، اي هناك تطابق للنموذج، كما أن قيمة CFI بلغت 0.982 ويدل ذلك على مطابقة النموذج، وكانت نتائج قيمة GFI بلغت 0.981 وهو يقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على تطابق شبه التام للنموذج، ويتضح من النتائج ان قيمة NFI بلغت 0.929 وهذا يدل على مطابقة النموذج، وأن قيمة IFI بلغت 0.983 ويدل ذلك على مطابقة النموذج، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA بلغت 0.010 وهي قيمة تقترب من الصفر مما يدل على تطابق النموذج.

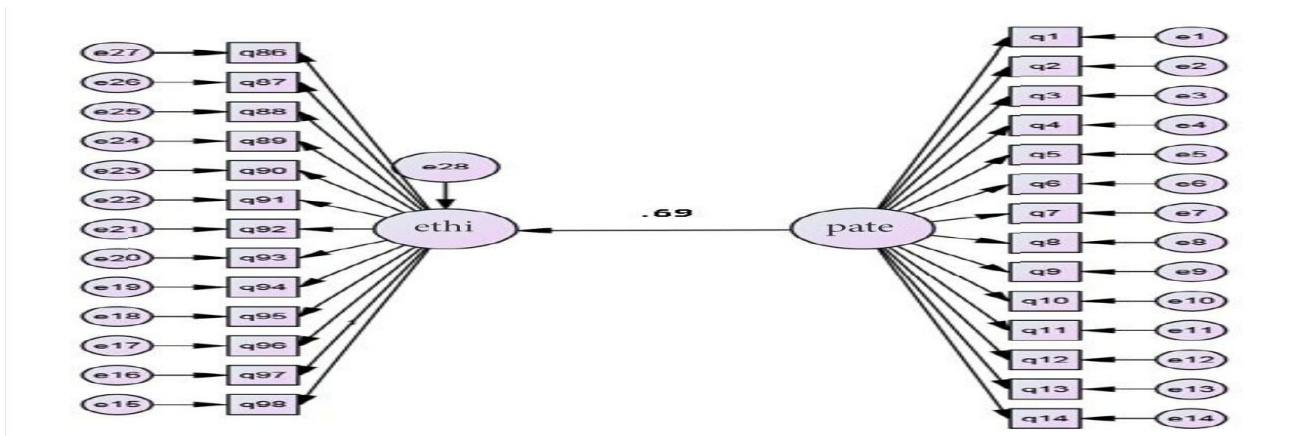
الجدول رقم (07): تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على المناخ الاخلاقي

المتغيرات	معاملات المسار غير المعيارية	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة t C.R	P Value	النتيجة
القيادة الابوية -- > المناخ الاخلاقي	0.487	0.694	0.038	17.891	0.000	دعمت

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على المناخ الاخلاقي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، إذ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة الابوية إلى المناخ الاخلاقي 0.694 وهي ذات معنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة الابوية يؤثر ايجابياً بنسبة 69.4% على زيادة مستوى المناخ الاخلاقي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبلغت قيمة الخطأ المعياري S.E 0.038، وقيمة t المحسوبة 17.891 وهي ذات معنوية، وبناء على ذلك يتم قبول الفرض الثاني التي تنص "تؤثر القيادة الابوية على مستوى المناخ الاخلاقي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

الشكل رقم (03): تحليل المسار من القيادة الابوية إلى المناخ الاخلاقي



المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss. يشير إلى (pate) إلى (Paternalistic Leadership)، و (ethi) إلى (Ethical Climate).

### 3.3-2-ت- تحليل المسار لأثر المناخ الاخلاقي على القيادة الابوية

الجدول رقم (08): قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

Chi2	CFI	GFI	NFI	IFI	RMSEA
1.076	0.943	0.986	0.911	0.915	0.041

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر المناخ الاخلاقي على القيادة الابوية، وظهرت النتائج أن قيمة مربع كاي  $\chi^2$  تقل عن 2 إذ بلغت 1.076، اي هناك تطابق للنموذج، كما أن قيمة CFI بلغت 0.943 ويدل ذلك على مطابقة النموذج، وكانت نتائج قيمة GFI بلغت 0.986 وهو يقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على تطابق شبه التام للنموذج، ويتضح من النتائج ان قيمة NFI بلغت 0.911 وهذا يدل على مطابقة النموذج، وأن قيمة IFI بلغت 0.915 ويدل ذلك على مطابقة النموذج، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA بلغت 0.041 وهي قيمة تقترب من الصفر مما يدل على تطابق النموذج.

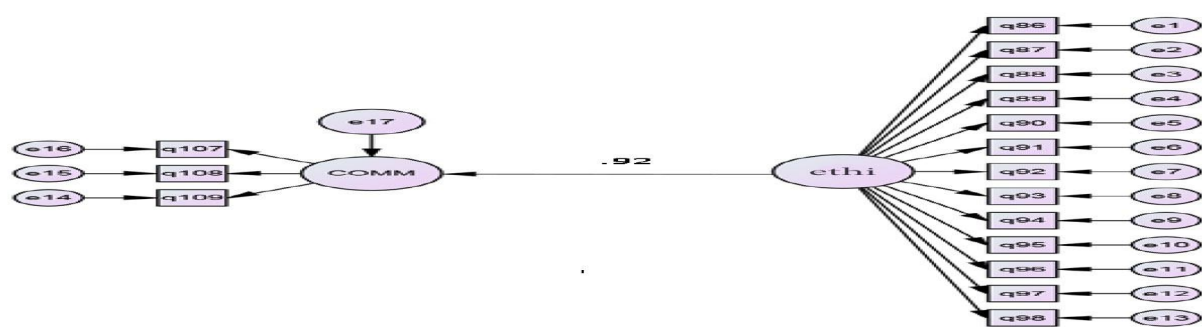
الجدول رقم (09): تحليل المسار لأثر المناخ الاخلاقي على القيادة الابوية

المتغيرات	معاملات المسار غير المعيارية	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة t C.R	P Value	النتيجة
المناخ الاخلاقي --> القيادة الابوية	1.311	0.915	0.031	32.241	0.000	دعمت

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لأثر المناخ الاخلاقي على القيادة الابوية لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، إذ بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المناخ الاخلاقي إلى القيادة الابوية 0.915 وهي ذات معنوية 0.000 وهذا يعني أن المناخ الاخلاقي يؤثر ايجابياً بنسبة 92.5% على زيادة مستوى القيادة الابوية لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبلغت قيمة الخطأ المعياري S.E 0.031، وقيمة t المحسوبة 32.241 وهي ذات معنوية، وبناء على ذلك يتم قبول الفرض الثالث التي تنص "تؤثر المناخ الاخلاقي على مستوى القيادة الابوية لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

الشكل رقم (04): تحليل المسار من المناخ الاخلاقي إلى القيادة الابوية



المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss. يشير: (come) إلى (Organizational Commitment)، و (ethi) إلى (Ethical Climate).

### 3-2-3-III اختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

تم استخدام تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP من خلال AMOS V.21 لاختبار إذا ما كان للمناخ الوظيفي كتغير وسيط دور في العلاقة بين القيادة الابوية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع. تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي في وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط

الجدول رقم (10): قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

Chi <sup>2</sup>	CFI	GFI	NFI	IFI	RMSEA
1.789	0.945	0.941	0.931	0.944	0.018

المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي في وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، وظهرت النتائج أن قيمة مربع كاي Chi<sup>2</sup> تقل عن 2 إذ بلغت 1.789، اي هناك تطابق للنموذج، كما أن قيمة CFI بلغت 0.945 ويدل ذلك على مطابقة النموذج، وكانت نتائج قيمة GFI بلغت 0.941 وهو يقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على تطابق شبه التام للنموذج، ويتضح من النتائج ان قيمة NFI بلغت 0.931 وهذا يدل على مطابقة النموذج، وأن قيمة IFI بلغت 0.944 ويدل ذلك على مطابقة النموذج، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA بلغت 0.018 وهي قيمة تقترب من الصفر مما يدل على تطابق النموذج، ومن خلال هذه المؤشرات يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل المسار للتحقق من الاثر المباشر وغير المباشر للقيادة الابوية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط

الايثر	قيم معاملات التأثير المباشر	قيم معامل التأثير غير المباشر
ايثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط	0.687	0.487**
	0.787	
	0.916	

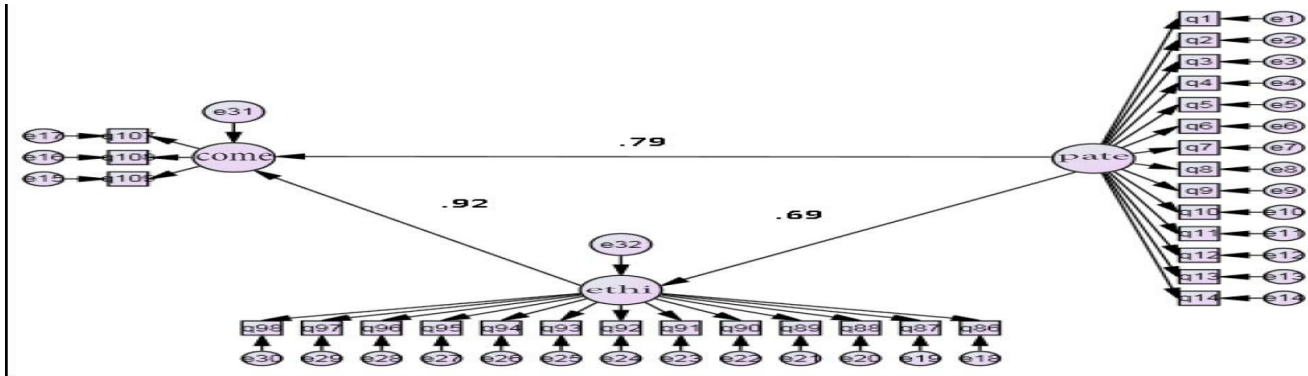
المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP من خلال AMOS V.21 لاختبار، وبتطبيق شروط استخدام هذه الطريقة يتضح ان المناخ الاخلاقي له دور وسيط جزئي في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير

المستقل القيادة الابوية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي معنوية، وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط المناخ الاخلاقي، كذلك أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل القيادة الابوية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط للمناخ الاخلاقي.

كما يوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للقيادة الابوية على المناخ الاخلاقي 0.687 مما يدل على الدور المهم الذي يلعبه تطبيق سياسة القيادة الابوية في زيادة اندماج وارتباط العاملين بوظائفهم، كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للقيادة الابوية على الالتزام التنظيمي 0.787 مما يدل على أن اندماج وارتباط العاملين بوظائفهم يساهم في زيادة مستوى التزامهم التنظيمي، كذلك بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للمناخ الاخلاقي على الالتزام التنظيمي بلغت 0.916 وهذا يدل على التأثير الايجابي لتطبيق سياسة المناخ الاخلاقي في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، كما بلغ التأثير غير المباشر للقيادة الابوية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط جزئي 0.487، وهذا يعني أن المناخ الاخلاقي يؤثر بنسبة 48.7% في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير القيادة الابوية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوزارة، وبهذا يتم قبول الفرض الرابع الذي ينص يلعب المناخ الاخلاقي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في العراق.

الشكل رقم (05): تحليل المسار لأثر القيادة الابوية على الالتزام التنظيمي في وجود المناخ الاخلاقي



المصدر: عمل الباحث بالاعتماد على نتائج spss. يشير إلى (pate) إلى (Paternalistic Leadership)، و (come) إلى (Organizational Commitment)، و (ethi) إلى (Ethical Climate).

#### IV. الخلاصة

هناك سياسة واضحة لتطبيق القيادة الابوية في وزارة التربية والتعليم العالي في العراق، كونهم عائلة واحدة مرتبطون بعلاقات ودية، مما يساعد على حل الخلافات التي تحدث بين الافراد من خلال تشجيعهم على التعاون والتحدث بصراحة وبشكل غير رسمي وفقاً لما يتطلبه من تطور وابداع في العمل، وهذا بدوره يعزز مستوى الالتزام التنظيمي لهم سعياً لرفع مستوى المناخ الاخلاقي والحفاظ عليه بأفضل المستويات وهذه ما اكد عليه دراسة (Saygili, 2020) و (Chen & Klyver, 2018).



كما هناك علاقة طردية معنوية قوية بين القيادة الابوية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في العراق، إذ تساهم القيادة الابوية في تحسين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بنسبة 0.789، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بين القيادة الابوية والمناخ الاخلاقي لدى العاملين حيث تساهم القيادة الابوية في تحسين مستوى المناخ الاخلاقي بنسبة 0.683، وكذلك هناك علاقة ارتباط طردية معنوية قوية جداً بين المناخ الاخلاقي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بنسبة 0.811 وبهذا يلعب المناخ الاخلاقي دوراً وسيطاً (جزئي) بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي وهذا ما اكدت عليه دراسة (Sarand, et.al, 2019) و (Mayer & Greenbaum, 2009).

وبناءً على هذه النتائج يوصي البحث بما يلي:

أ- اجراء مزيداً من البحوث عن القيادة الابوية مكملة لهذه الدراسة مع اضافة متغيرات جديدة استناداً على نظريات اخرى.

ب- دراسة الدور المعدل للمناخ الاخلاقي بدلاً عن وضعها كمتغير وسيط في هذه الدراسة.

ت- الدراسة الحالية استهدفت وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في العراق، وبناءً عليه يمكن تطبيق نفس النموذج على مجتمع اخر لتعميم نتائج الدراسة.

V. الهوامش والإحالات

B. S. Cheng. (2004). Chaxugeju and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*.

B. Victor & J. B. Cullen. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations in Frederick, W.C. and Preston, L.E. (Eds.). *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*.

B. Victor & J. B. Cullen. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*.

Benjamin Schneider. (1975). *Organizational Climates: An Essay*. Personnel Psychology.

Cuma Özlem Özer Sungur, Saygili Meltem & Uğurluoğlu Özgür. (2019). Paternalistic Leadership Organizational Cynicism. *Intention to Quit One's Job in Nursing Hospital Topics*.

D. M. Kuenzi Mayer & R. Greenbaum. (2009). Making Ethical Climate a Mainstream Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate. *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*.

J. B. Cullen, P. Parboteeah & B. Victor. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal of Business Ethics*.

J. L. Farh & B. S. Cheng. (2000). *A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations*. Chinese: Management and organizations in the Chinese context.

J. Meyer & N. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*.

- K. D. Martin & J. B. Cullen. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta analysis review *Journal of Business Ethics*.
- K. D. Martin & J.B Cullen. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analysis review *Journal of Business Ethics*.
- K. Vangel. (2011). Employee Responses to Job Dissatisfaction *Journal of Labor Research Center Seminar Series*.
- M.Özer Özlem Saygili & Pınar Öke Karakaya. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staf *Hospital Topics, Taylor & Francis Group*.
- Masschalck Jeroen.(2004). *Towards a public administration theory on public servants* . Katholieke : Katholieke Universities Leuven.
- Mohammed Yamin & Yousef Ali. (2019) The mediating role of ethical organisational climate between HRM practices and HR outcomes in public sector of Saudi Arabia *International Journal of Business Excellence*.
- O. Aldogan Ugurluoglu & Turgut M. Ozatkan. (2018) .The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job *Journal of Health Management*.
- O. Ugurluoglu ،E. U. Aldogan & Turgut Ozatkan. (2018) The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job *Journal of Health Management*.
- R. M. Marsh& H. Mannari. (1997). Organizational commitment and turnover,A prediction study . *Administrative Science Quarterly*.
- S. Nawab & K. K. Bahtti. (2011). nfluence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A case Study of Educational Sector of Pakistan . *International Journal of Business and Social Science*.
- V. F. Sarand ،A. S. Barzoki & H. Teimouri. (2019). Evaluating impact of corporate social responsibility on organisational identity with the mediating role of ethical climate . *International Journal of Business Excellence*.
- Y. Zhou X. Chen & K. Klyver. (2018). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment *Journal of Business Ethics*.

خليل عوض القيسي. (2019). المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسى والالتزام التنظيمى لدى رؤساء الاقسام فى مديريات التربية والتعليم. عمان: دار اليازوري العلمية.