



Role of Ethical leadership in Psychological Empowerment of Workers The moderate role of Organizational Diagnosis

Analytical Survey Study of the views of a sample of Employees of Holly Husain Shrine

دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين : الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي
(بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية)

*م. د. صالح مهدي محمد

*م. د. علي حسين عليوي

*م. د. يزن سالم محمد

Abstract : This research aims to determine the moderate role of Organizational Diagnosis in Relationship between Ethical leadership and Psychological Empowerment of Workers. Through applied in Karbala Satellite Chanel Group. To achieve this, the dimensions of Ethical Leadership (Morality and fairness, Role clarification , Power sharing dimension), versus The Psychological Empowerment of Workers for its dimensions (The importance of working, Autonomy , Competence , Impact).and support this Relationship is Organizational Diagnosis for its dimensions (Leaderships, Organizational Structure, Strategy , Systems) . A random sample was selected from managers in Karbala Satellite Chanel Group as a field of research through a questionnaire of (40) persons . The simple correlation coefficient (Spearman) and (t) test were used to determine the significance of the correlation between the two variables, the F test to determine the significance of the regression model, R^2 was also used to determine the relative amount that the independent variable contributes to the interpretation of the dependent variable and as a percentage. The most prominent conclusion reached by the researchers is the existence of an active and moral role of Ethical Leadership in Psychological Empowerment of Workers Through Organizational Diagnosis . The research concluded with a number of recommendations, including Focus on Ethical Leadership by management of Karbala Satellite Chanel Group because generally it important factor in its work and specially in Psychological Empowerment of Workers.

Key Words: Ethical leadership, Organizational Diagnosis, Psychological Empowerment of Workers.

المستخلص: يسعى هذا البحث إلى تحديد الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية و التمكين النفسي للعاملين ، من خلال تطبيقه في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد القيادة الاخلاقية (المبدئية والانصاف، وتحديد الدور، والشاركة في القوة)، مقابل التمكين النفسي للعاملين بأبعاده (اهمية العمل، والاستقلالية، والجدارة ، والتأثير). وما يعزز هذه العلاقة هو التشخيص التنظيمي بأبعاده (القيادة، والهيكل التنظيمي ، والاستراتيجية، والانظمة) وتم اختيار عينة قصدية من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (٤٠) فرداً. وقد استخدم معامل الارتباط البسيط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين، واختبار (F) لتحديد معنوية نموذج الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتحديد المقدار النسبي الذي يساهم به المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع وكنسبة مئوية. وان ابرز استنتاج توصل إليه الباحثين هو وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين من خلال التشخيص التنظيمي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها التركيز على القيادة الاخلاقية من قبل إدارة مجموعة قنوات كربلاء الفضائية ، لأنها عاملاً مهماً في عملها بشكل عام وفي التمكين النفسي للعاملين بشكل خاص .

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية ، التشخيص التنظيمي ، التمكين النفسي للعاملين

المقدمة Introduction : تمر المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات والتي احدثت آثاراً عميقة في سوق العمل، اذ تسعى المنظمات لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق، وهنا يبرز دور قيادة اخلاقية للمنظمة من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سواء كانت صناعية أم خدمية، وهي مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع آخر ومن حالة لأخرى بما يؤدي الى التمكين النفسي للعاملين. ويحاول البحث بإطاره المفاهيمي والتطبيقي أن يدرس اثر القيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين من خلال التشخيص التنظيمي. وتم اختيار مجموعة قنوات كربلاء الفضائية لتكون ميداناً رائداً لدراسة متغيرات البحث وفرضياته. ولبلوغ الاهداف المنشودة، تم تقسيم البحث وفق الاطر العلمية الرصينة لكتابة البحث العلمي وكالاتي:

- المبحث الأول : الاطار المنهجي.
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي ويتضمن (القيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي والتمكين النفسي للعاملين).
- المبحث الثالث : الإطار التطبيقي ويشمل اختبار الفرضيات للعلاقات الارتباطية والتأثيرية لمخطط البحث الفرضي.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

المبحث الأول: الاطار المنهجي Research Mythology

يستعرض هذا المبحث منهجية البحث ، التي تحتوي على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططة الفرضي وفرضياته وحدوده ، وادواته وأساليب تحليله الاحصائي ، وسيتم مناقشتها كالاتي:-

Research Problem

أولاً:- مشكلة البحث

على الرغم من وجود جدل فكري حول متغيرات البحث على الصعيد الفكري، فان حسمها على الصعيد الميداني في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها ، لذا يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتعرف على القيادة الاخلاقية من وجهة نظر عينة البحث، و طبيعتها السائدة في

- مجموعة قنوات كربلاء الفضائية و درجة إسهامها في التمكين النفسي للعاملين المنشود لها من خلال التشخيص التنظيمي. ويمكن توضيح المشكلة الميدانية للبحث من خلال التساؤلات الآتية :-
- . ويمكن توضيح المشكلة الميدانية للبحث من خلال التساؤلات الآتية :-
- ١- هل تتبنى إدارة مجموعة قنوات كربلاء الفضائية القيادة الاخلاقية للحصول على التمكين النفسي للعاملين المنشود من خلال التشخيص التنظيمي ؟ وهل للقيادة الاخلاقية أثر في التمكين النفسي للعاملين المنشود من خلال التشخيص التنظيمي ؟
 - ٢- هل توجد علاقة بين القيادة الاخلاقية مع التمكين النفسي للعاملين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية ؟
 - ٣- هل يوجد تأثير للقيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية ؟

ثانياً:- أهمية البحث Research Importance

تكمن اهمية البحث بالآتي :-

- ١- استثمار مجموعة قنوات كربلاء الفضائية للقيادة الاخلاقية ، باعتبار أنها تتعامل مع شرائح كبيرة من العاملين الذين يمكن أن يكون عاملاً دافعاً او معيقاً لأدائهم مما يتطلب منها أن تركز على القيادة الاخلاقية من أجل تحقيق التميز و تحقيق التمكين النفسي للعاملين المنشود من خلال التشخيص التنظيمي.
- ٢- تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن القيادة الاخلاقية وانعكاسها على التمكين النفسي للعاملين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية.
- ٣- ارتباط التمكين النفسي للعاملين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية بضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة ومواكبة التطورات وبما يؤدي الى النجاح من خلال التشخيص التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives

تتلخص اهداف البحث في الآتي:-

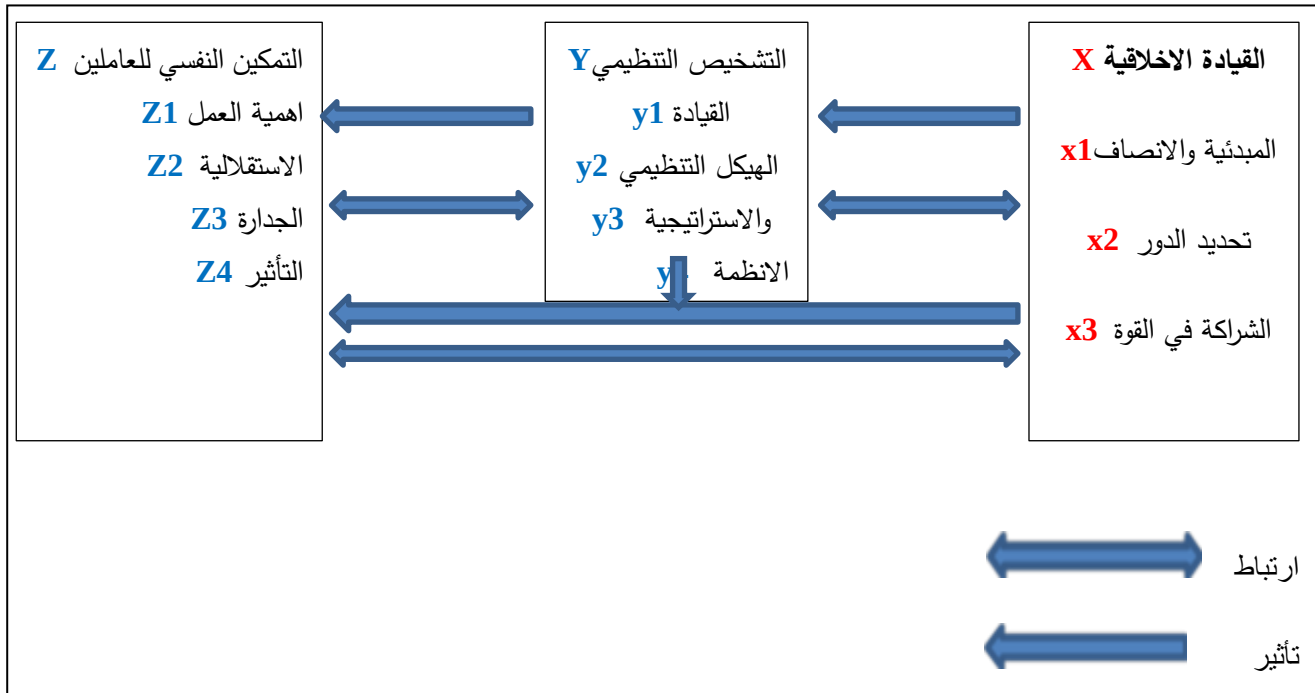
- ١- التعرف على واقع القيادة الاخلاقية السائد في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية ومحاولة قياسها للكشف عن مدى انسجامها مع واقع البحث الحالي.
- ٢- التعرف على واقع مجموعة قنوات كربلاء الفضائية من حيث استثمارها للتشخيص التنظيمي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين ، ومدى تلاؤمه مع مكانتها الرصينة .
- ٣- قياس أثر القيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين من خلال التشخيص التنظيمي.

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث Research Chart

لقد تم هيكلة مخطط فرضي يوضح الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية و التمكين النفسي للعاملين ، إذ تم صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة العلاقة باختصاص البحث (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية)، ويشمل هذا الانموذج ما يأتي :

١. المتغير المستقل (X) (Independent Variable): ويتمثل بأبعاد القيادة الاخلاقية (المبدئية والانصاف، وتحديد الدور، والشراكة في القوة). (De Hoogh & Den Hartog, 2008: 297-311) (alshoven et al., 2011: 51- 69)
٢. المتغير الوسيط (Y) (Moderate Variable): ويتمثل بأبعاد التشخيص التنظيمي (القيادة، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والانظمة). (Saeed& Wang:2014)

٣. المتغير المُعتمد (Z) (Dependent Variable): ويتمثل بأبعاد التمكين النفسي للعاملين (اهمية العمل، والاستقلالية، والجدارة ، والتأثير). (Spreitzer 1996; Menon, 2001). وكما موضح بالشكل (١)



استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع الفرضيات الآتية:

(١) **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده . ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المبدئية والانصاف والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الدور والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشراكة في القوة والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده.

(٢) **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشخيص التنظيمي والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده . ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانظمة والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده.

(٣) **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي بأبعاده.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المبدئية والانصاف والتشخيص التنظيمي بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الدور والتشخيص التنظيمي بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشراكة في القوة والتشخيص التنظيمي بأبعاده.

(٤) **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاخلاقية في التشخيص التنظيمي بأبعاده . ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبدئية والانصاف في التشخيص التنظيمي بأبعاده.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الدور في التشخيص التنظيمي بأبعاده.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشاركة في القوة في التشخيص التنظيمي بأبعاده.
- (٥) **الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشخيص التنظيمي في التمكين النفسي للعاملين بأبعاده. ويتفرع منها الفرضيات الآتية :
 - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة في التمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
 - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في التمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
 - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية في التمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
 - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأنظمة في التمكين النفسي للعاملين بأبعاده.
- (٦) **الفرضية السادسة:** توجد علاقة تأثير للقيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين من خلال التشخيص التنظيمي.

سادساً: حدود البحث: Research Limits

تتمثل في الآتي:-

- ١- الحدود المكانية:- تم اختيار مجموعة قنوات كربلاء الفضائية بوصفها مجتمعاً للبحث لكونها الأقرب والأنسب لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه الرئيسية ما يعطي اهمية للبحث وامكانية تعميم نتائجه.
- ٢- الحدود الزمنية: وتتمثل بالمدة التي استغرقها الباحثين في توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها (جمع البيانات) واجراء المعالجات الاحصائية المناسبة (مرحلة تحليل البيانات) للحصول على النتائج (مرحلة استخلاص الاستنتاجات ووضع التوصيات المناسبة) بما يخدم تلك المؤسسات استناداً لإجابات العينة للمدة (٢/١٥ - ٢٠١٩/٤/١٠م).
- ٣- الحدود البشرية: وتتمثل بعينة من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية والذين تم اختيارهم وفق اسلوب العينة العشوائية لتفادي خطأ التحيز الذي يظهر تأثيره على النتائج الإحصائية على مستوى العينة والمجتمع على حد سواء مما لا يسمح بتعميم النتائج. إذ بلغت العينة بـ (٤٠) فرداً .

سابعاً: أدوات البحث: استعان الباحثين بمجموعة من الادوات لأسناد فكرة البحث واثبات فرضياته نظرياً وتطبيقياً وكالاتي:

- ١- أدوات الجانب المفاهيمي: اعتمد الباحثين مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكاتب الكليات والعنابات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت).
- ٢- أدوات الجانب التطبيقي: اعتمد الباحثين استمارة الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وفق مقاييس جاهزة مختبرة، وقد تم اعتماد مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (١-٥) درجات، اذ تعطي (٥) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(١) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(٢) درجة إذا كانت لا اتفق و(٣) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(٤) درجة الى اتفق، انظر ملحق (١). وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة (Validity) إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء

المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس ولاختبار صدق المقياس اعتمد الباحثين صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، اذ استعملت قيمة معامل (ألفا - كرونباخ)، بنسبة (٧٩%) لمتغير القيادة الاخلاقية، وبنسبة (٩٠%) لمتغير التشخيص التنظيمي، و بنسبة (٧٦%) لمتغير التمكين النفسي للعاملين ، وهذا ما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي: تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططة واختبارها كالاتي:

- ١- الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لتبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي.
- ٢- الأساليب الإحصائية التحليلية: ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R^2 ، اختبارات المعنوية (t) اختبار (F))، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني / الإطار المفاهيمي

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للقيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي والتمكين النفسي للعاملين من حيث المفهوم والأهمية والابعاد وكالاتي:

أولاً: القيادة الاخلاقية Ethical leadership

١- مفهوم القيادة الاخلاقية Concept of Ethical leadership

عرفت الاخلاق (Pried et al., 2000: 37) بانها (تطبيق المعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة). في حين عرفها (Robbins & Decenzo, 2004: 405) بأنها (مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ). ومن خلال جهود (Weber, Taylor, Smith) وزملائهم فقد نشأت أفكار (الفاعلية والكفاءة) كمقاييس أساسية بيد الإدارة الناجحة. فالفاعلية تعني القدرة على (القيام بالأشياء الصحيحة Do the Right Things) أما الكفاءة فتعني المقدرة على (إنجاز الأشياء بالشكل الصحيح Do Things Right) لكن هذا غير كافٍ لأن إنجاز الأشياء الصحيحة وبالأساليب الصحيحة يثير سؤالاً أخلاقياً هو: ما هو الصحيح What is Right؟ وهذا ما أضاف الأخلاقيات إلى معادلة الإدارة، وهو الأمر الذي أدركه الرواد تماماً، فقد ميز (Adam Smith) بين تحقيق المصلحة الخاصة أخلاقياً، والأنانية غير الأخلاقية بكتابه (نظرية العواطف الأخلاقية The Theory of Moral Sentiments) أما (Max Weber) فقد اعتنق أخلاقيات الديانة البروتستانتية والمزايا الإنسانية والاجتماعية للعدالة وضمنها في البيروقراطية (Stead & Stead, 2008: 63).

وتعرف القيادة بمفهومها العام بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة تجمع من خلال هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (حمود وآخرون، 2009: 237). و ركزت عدة وجهات نظر وبشكل محدد على موضوع القيادة الأخلاقية وتعريف العناصر الأساسية للقيادة الأخلاقية

من وجهة نظر العرض المعياري (انظر Piccolo et al., 2010: 259-278). وأكدت معظم المداخل المعترف بها على نطاق واسع (- Brown et al., 2005: 117; Bass & Bass, 2008) وكذلك (Ciulla, 1995: 5-24; Gini, 1997: 323-330) على جانب من جوانب الإيثار واعتبرت القائد الأخلاقي منخرط في السلوكيات الفاضلة المفيدة للآخرين والامتناع عن الأفعال التي يمكن أن تضر بالآخرين. ويرى (Ciulla, 1995: 8) أن احترام حقوق وكرامة الآخرين هي السمة الأساسية للقيادة الأخلاقية. وبالتركيز على جانب سلطة القيادة، أشار (Gini, 1997: 325) إلى أن القائد الأخلاقي يستخدم سلطته بطرائق مسئولة اجتماعياً التي تظهر اجتماعياً - على خلاف الشخصية - دافع السلطة (McClelland, 1987).

و أن التعريف الأكثر تناولاً في أدب القيادة يعود للأستاذ (Brown et al., 2005: 120) الذي عرّف مفهوم القيادة الأخلاقية بأنها "ظاهرة للسلوك المعياري المناسب من خلال اتخاذ إجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للمروّسين من خلال الاتصال باتجاهين لغرض اتخاذ القرارات وتعزيزها". وعرفت القيادة الأخلاقية (Avey et al., 2012: 22- 23) بشمولها صفات وسلوكيات القائد (أي، كونه صادقاً، ومهتماً بالافراد الذين يتخذون القرارات المبدئية المتوازنة)، ويطلق عليه اسم الشخص الأخلاقي، وكذلك السلوكيات الاستباقية التي تشجع سلوك الأتباع الأخلاقي (أي، مناقشة المعايير الأخلاقية مع الموظفين وتقديم المكافآت للسلوك الأخلاقي والعقوبات المناسبة للسلوك غير الأخلاقي)، ويطلق عليها اسم المدير الأخلاقي (Brown & Trevino, 2006: 616- 595). (ووفقاً لـ (Bass & Steidlmeier, 1999: 181-217) تركز أخلاقيات القيادة على ثلاث ركائز هي: أولاً، الطابع الأخلاقي للقائد، وثانياً، القيم الأخلاقية المتأصلة في رؤية وفكر القائد، وأخيراً، أخلاق الخيارات والإجراءات التي ينخرط فيها القادة والأتباع للسعي إلى تحقيق الرؤية الأخلاقية (Van Aswegen & Engelbrecht, 2009: 221).

وبشكل عام، يعني مفهوم القيادة الأخلاقية الأفكار والقيم والمواقف والسلوك الجيد الأخلاقي الذي يتم توجيهه بطريقة معينة لتعزيز السلوك الأخلاقي عند الموظفين (Trevino et al., 2000: 128-142). وفي الواقع، يبدي القائد الأخلاقي الالتزام بالقيم الأخلاقية للحصول على انخراط الأتباع والالتصاق مجاناً بهم. وبالتالي تتطلب القيادة الأخلاقية أن لا يكون القائد جيد الأخلاق في طبيعته فحسب ولكن يجب أن يحفز الأتباع أيضاً أن يتصرفوا ويؤدوا وجباتهم بشكل جيد (Brown et al., 2005: 120). و يعتقد أنه يتم خلق القائد الأخلاقي من خلال تطوير دعامتين لازمتين هما: إن يكون مدير ذا أخلاق طيبة وشخص ذا أخلاق جيدة (Ruiz et al., 2011: 590).

وجد كل من (Brown & Trevino, 2006: 595-616) بأن القيادة الأخلاقية تضم جانبين بارزين هما "الشخص الأخلاقي" و"المدير الأخلاقي". إذ يشير جانب الشخص الأخلاقي إلى شخصية القائد ويشمل سمات مثل الدافع والصدق، والنزاهة أو الإيثار. أما جانب المدير الأخلاقي فيشير إلى جهود القائد المتعمدة للتأثير على الآخرين وتوجيه السلوك الأخلاقي للأتباع مثل تبادل المعايير الأخلاقية وتأديب الموظفين الذين يظهرون سلوكيات غير أخلاقية (Eisenbeiss, 2012: 793; Mayer et al., 2010: 8). وعلى الرغم من أن التعريف العام للقيادة هو تشكيل السلطة والتأثير على الأتباع، إلا أن هذا التعريف غير كافٍ لمفهوم القيادة الأخلاقية (Coklar, 2012: 84). إذ يقول (Brown et al., 2005)، إن الأخلاق والقيادة هما مفهومان متكاملان ولا ينبغي التفكير فيهما بشكل منفصل عن بعضها بعض. ويرى الباحثون أن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تشارك في السلوك الأخلاقي الذي يستند على سلوك صحيح أو خاطئ تجاه أفراد المجتمع. ويذكر (Khuntia & Suar, 2004: 15) السمات الأخرى للقائد الأخلاقي مثل النزاهة والثبات في العزم والعدل والأمانة

والتواضع والتسامح والشجاعة والحماس والمسؤولية. وأشار (Den Hartog & Belschak,2012:36) إلى أن القيادة الأخلاقية هي شكل من أشكال القيمة تحركها القيادة التي تؤثر في مفهوم الذات ومعتقدات المرؤوسين. وهذا، بدوره، يؤثر في دوافعهم، ومواقفهم، وسلوكياتهم. كما أن إحدى الطرائق التي تبرهن على تأثير القائد الأخلاقي في مفهوم الذات ومعتقدات المرؤوسين هي التصرف كقدوة ونموذج أمام المرؤوسين. إذ يظهر الأتباع سلوك الأيديولوجية (الأخلاقية) وبالتالي يخدم القاد كقدوة للقيم الأخلاقية والمعنوية.

٢- أهمية القيادة الأخلاقية: Importance of Ethical Leadership

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حيث قال ﷺ: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: " جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من اسود يقوده أرنب".

ولقد برزت القيادة الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال بوصفها قضية مهمة في المجتمع خلال العقد الماضي، وعدت موضوع بالغ الأهمية في نجاح الأعمال التجارية على المدى الطويل. إذ إن منافع الثقافة الموجه أخلاقياً كثيرة جداً وتشمل زيادة الفاعلية بسبب الثقافة التنظيمية المعززة، وزيادة الجهد وانخفاض مستويات الدوران الناتجة عن زيادة الالتزام التنظيمي (McDonald, 2009: 344–372). و تسهل القيادة الأخلاقية من خلق المناخ الأخلاقي من خلال توفير الأساس لوضع قواعد المجموعة الإنتاجية والسلوكيات التي تصبح ذاتية التعزيز بمرور الوقت (Walumbwa et al.,2012:954). وعلى الرغم من أن "الأخلاقيات" كانت موضوعاً للمناقشة لعدة قرون، فقد أوضحت العقود الأخيرة توسيع النقاش في مختلف التخصصات العلمية ومجتمع الأعمال. وإن أحد الأسباب المحتملة لزيادة هذا الاهتمام في الأخلاق هو التجاوزات الأخلاقية التي جرى الكشف عنها في فضائح الشركات الأخيرة

(Manz et al.,2008:385–392; Revell,2003:139). إذ أن هناك قادة غير أخلاقيين وفاسدين وهم يستغلون الثغرات في نظم الإدارة ويسعون إلى تحقيق الرغبات الشخصية على حساب منظماتهم وموظفيهم . (Padilla et al.,2007:176). وتقع القيادة الأخلاقية وتطويرها وتعزيزها في مستويات الإدارة جميعاً على رأس جدول أعمال العديد من المنظمات، وذلك لأنه يُتوقع من هؤلاء القادة أن يكون لهم آثار إيجابية. و أوضحت البحوث المتعلقة بآثار سلوك القائد الأخلاقي علاقات إيجابية بشكل رئيس مع مجموعة متنوعة من مواقف وسلوكيات المرؤوسين، مثل الالتزام والرضا عن القائد، والثقة، والفاعلية المدركة للقائد ، وسلوك المواطنة التنظيمية. وتركز القيادة الأخلاقية على كيفية استخدام القائد لسلطته الاجتماعية في القرارات التي يتخذها، والإجراءات ، والطرق التي تؤثر في الآخرين. (Resick et al.,2006:346).

٣- أبعاد القيادة الأخلاقية Dominations of Ethical leadership

في هذا البحث سوف يعتمد الباحث أبعاد القيادة الأخلاقية الآتية (De Hoogh & Den Hartog,2008: 297–311):

أ- المبدئية والإنصاف Morality and fairness

تعني المبدئية المصادقية والاستقامة والأهلية للثقة، في حين يشير الإنصاف إلى أن يكون الفرد منصفاً وغير متحيزاً. أن المبدئية والإنصاف يفترض أن يكونا صفتين ملازميتين لمتخذي القرارات،

ومن المتوقع أن يلتزم أصحاب الأعمال والمسؤولين في المنظمات باحترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للمبدئية والإنصاف (الغالبى والعامري، 2005: 161). ورغم تصرفات الأفراد على وفق مصالحهم الخاصة إلا أن ذلك يجب أن لا يكون في إطار خرق قواعد النزاهة والعدالة والمصادقية والثقة المتبادلة مع الآخرين. فالثقة عامل مهم ومحرك أساس للأعمال، فلا يمكن تحقيق البيع دون وجود ثقة بين البائع والمشتري وكذلك في عقود الإقراض. وينظر أحياناً للأعمال على أنها مجال له قواعد الخاصة التي تحكم من خلالها عليه، ولا يجوز تطبيق المعايير الأخلاقية للمجتمع بعموميتها، فالأعمال تهدف إلى تعظيم الأرباح والمنافسة الجادة والاستمرار والتوسع كمتطلبات للبقاء واستمرار احتفاظ العاملين بوظائفهم. ولو أخذنا المستشفيات الخاصة كمثال فماذا لو أن المستشفى لم يقبل بعض المرضى غير القادرين على الدفع، فهل هذا العمل غير أخلاقي؟.

إن إدراك الإنصاف والعدالة غالباً ما يظهر استجابة العاملين للإجراءات المستخدمة لحل المشكلات، والعمليات المقبولة تؤدي إلى عدالة إجرائية مدركة، مثلاً، ممارسات إدارة المنظمة تدرك على أنها عادلة ومنصفة حينما تستخدم العمليات الرسمية كالتحقيق في تظلمات العاملين في وقتها (العنزي، 2013: 182).

وقد ذكر (De Hoogh & Den Hartog, 2008: 300) أن تصورات القيادة على أن الصدق والنزاهة ترتبط مع فاعلية القائد المدركة. ويرى الباحثون أن الثقة بالقيادة ترتبط بمجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية المهمة، بما في ذلك الإيمان والالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا عن القادة، ونية البقاء في المنظمة.

ب- تحديد الدور Role clarification

يتمثل الدور الجوهرى للقيادة الأخلاقية بكونها تمثل محركاً قوياً لتعزيز الأخلاقيات في الأعمال من خلال ما تقدم من نموذج وقوة أخلاقية ورؤية أخلاقية ريادية وما تقدم من مبادرات لدعم المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية وكل ما يدعم الثقة في قطاع الأعمال في المجتمع الذي تعمل فيه (نجم، 2011: 339).

وتعدُّ الأدوار التي تؤديها القيادة الأخلاقية في المنظمة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية ويتمثل هذا الدور بمشاركة القيادة الأخلاقية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المنظمة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يسهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها (Schuler, 1995: 40). ويُعتقد أن القيادة الأخلاقية تعمل على توجيه أعضاء المنظمة وإرشادهم نحو الغايات والأهداف، والتي تعود بالنفع على المنظمة وأعضائها، وأصحاب المصلحة الآخرين، والمجتمع (De Hoogh & Den Hartog, 2008: 300). إنَّ من أهم الأدوار التي يطلع بها المدير الأخلاقي هو أن يكون مؤيد ومدافع عن قضية الموظف وأن يصغي إلى اهتمام الموظفين ويمثل احتياجاتهم وينقلها إلى المدراء الآخرين. إذ أن العلاقات الحميمة بين المديرين والموظفين تعزز من قوة تركيبة المنظمة وتقلل من حدوث النزاعات (الصراع السلبي) التي تحدث أثناء العمل اليومي (الطائي وآخرون، 2009: 54). وهذا يعني يجب أن يعرف القادة الأخلاقيون معرفة عميقة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب فهماً لاقتصاد المنظمة وقدرتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق مدراء العمل. وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر في زبائنهم وهذا ما أسماه (Michael, 1999: 99) بـ (براعة الأعمال Business Mastery). في حين أكد (Bill, 1998: 92) على ضرورة أن تتمتع القيادة الأخلاقية بمكانة عالية من الصدق في نظر المستهلكين، إذ إن عملية الوثوق بالذات

والتأثير في الآخرين يمكن أن تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية مع الزبائن، وذلك من خلال توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين، وهذا ما يعرف بالتصديق الشخصي (Personal Credibility).

٣- المشاركة في القوة Power sharing

إنَّ الفرق الأساس بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر السلطة- القوة وهي القدرة المحتملة للتأثير في العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها، في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري (نجم، 2011:37). وتعتمد المشاركة في السلطة على مجموعة من المصادر الداخلية لقوة التأثير في الآخرين التي تركز عليها القيادة والتي يمكن توضيحها بالآتي: (Collins & Han, 2004:20) :

أ- قوة الرؤية (Vision Power): إنَّ القادة الراسليين (Missionary) وذوي الرؤية يلهمون العاملين معهم بالغرض والدلالة ويحركون فيهم طاقاتهم الكامنة بما يجعل كل واحد منهم يشعر شعوراً ذاتياً قوياً بدور القائد وأهمية وجوده والعمل معه لأنه ضمانه في بقاء هذا الشعور القوي بالقدرة على الإنجاز.

ب- القوة الخبيرة (Expert Power): وهي القوة الناتجة من المعرفة أو المهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين الآخرين الذين يأخذون كل ذلك على أساس أنها هي الخبرة الخبيرة الصحيحة والملائمة التي تعالج المشكلات وتحقق النتائج الأفضل وتخدم الجميع في الشركة .

ت- القوة المرجعية (Referent Power): وهي القدرة على التأثير بالآخرين بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الشهرة أو الخصائص الشخصية الكارزمية (أي المرتبطة بالجاذبية أو الرؤية الشخصية). وبشكل عام أن الأفراد يميلون لتقليد (وهو ضرب من الالتزام) لسلوك من يحترمون أو من يعتبرونه مثلهم الأعلى أو شخصيتهم المحببة.

ث- قوة القدوة الأخلاقية (Ethical Pacemaker Power): القائد الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات ويلعب دورة القدوة الأخلاقية وكأنه يقدم طريقاً آخر لإعادة الاعتبار للشركات وأخلاقيات الأعمال والسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات. وهذا يمكن أن يقدم تلميحات كبيرة للعاملين من أجل أن يقدموا ولأنهم مرة أخرى لشركاتهم. إنَّ بيئة الأعمال اليوم لا تواجه فقط مشكلة النظام والفوضى وإنما أيضاً مشكلة ما هو جيد وما هو سيء (مشكلة الأخلاق) في ظل الفوضى الأخلاقية المتزايدة التي تهدت وتهدد الشركات بأسوأ النتائج بما في ذلك الزوال والإقصاء كما حدث في شركات انرون وأرثر أندرسون وغيرهما (Zhu et al., 2004:14).

لقد توقع (De Hoogh & Den Hartog, 2008:301) أن سلوك القيادة الأخلاقية (الأخلاق والإنصاف، وتوضيح الدور، والمشاركة في السلطة) يرتبط بشكل إيجابي مع نتائج فاعلية فريق الإدارة العليا وتفاؤل الإلتباع حول مستقبلهم. وفي المقابل، توقع أن القيادة الاستبدادية سوف تؤثر سلباً على نتائج فاعلية فريق الإدارة العليا وتفاؤل المرؤوسين عن مستقبلهم. وتوافقاً مع الأبحاث السابقة (على سبيل المثال، Brown et al., 2005; Khuntia & Suar, 2004) ويرى الباحثون أن أهمية القيادة الأخلاقية لعناصر الفاعلية المختلفة. وكما هو متوقع، تبين أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي مع فاعلية فريق الإدارة العليا المدركة وتفاؤل المرؤوسين عن مستقبلهم.

ثانياً: التشخيص التنظيمي Organizational Diagnosis

١- مفهوم التشخيص التنظيمي Concept of Organizational Diagnosis

يوجد أنواع متعددة للتشخيص، فهناك التشخيص الوظيفي الذي يتمثل بـ(التشخيص التسويقي، تشخيص الموارد البشرية،... وغيرها). والتشخيص الاستراتيجي (سويس، ٢٠٠٨: ٦١)، وتشخيص الهوية (دنيا، ٢٠١٤: ٣٢). وعلى الرغم من كثرة أنواع التشخيص إلا أنه لا يخرج من إطار التشخيص التنظيمي والذي يعد التشخيص الشامل لكل تلك الأنواع. ويذكر (Cummings, 2005:867) إن مفهوم التشخيص التنظيمي يتمثل بمجموعة من العمليات التي تتطلب وجود منهج وأهداف مشتركة ومتشابهة في العمل، لذلك يتعين على الأفراد أن يأخذوا على محمل الجد الدور النشط في عمليات التخطيط والتنفيذ، وإن التشخيص التنظيمي يتطلب ليس فقط إزالة المشكلة وإنما إجراء التغييرات واتخاذ مسارات جديدة ويمكن لهذه التغييرات أن تساعد في تحسين الأداء والتطورات المستقبلية للمنظمة. وأن التشخيص التنظيمي يمثل الطريقة المستخدمة لتحليل العمليات التنظيمية والعمل على تحديد أوجه القصور في أنشطتها المختلفة، إذ يتم تحديدها من خلال التغيير التنظيمي، وأن مفهوم التشخيص التنظيمي مرتبط بمفهوم التحليل التنظيمي، ويمكن القول أن التشخيص التنظيمي هو شكل محدد من أشكال التحليل التنظيمي والذي يركز على التغييرات التنظيمية من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وعندما يتعلق الأمر بالتشخيص التنظيمي يركز أغلب الباحثين في مجال التطوير والتغيير، ويستند التشخيص التنظيمي على ثلاث قضايا رئيسة هي: (Janicijevic, 2010:85-86)

١. تطوير نماذج التشخيص التنظيمي.

٢. اختيار الإجراءات وأساليب جمع البيانات في التشخيص التنظيمي.

٣. أساليب وتقنيات معالجة البيانات.

ويذكر (Zamosteanu, 2010:862) أن التشخيص التنظيمي يمثل مرحلة من مراحل عملية التغيير والتطوير التنظيمي والذي يتمثل في التعاون بين الأعضاء في المنظمة أو فريق من الخبراء الاستشاريين الخارجيين الذين يستطيعون جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بشأن مشكلة أو مجموعة من المشكلات من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لتسليط الضوء على أسبابها ووضع الحلول التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الوضع والنشاط في المنظمة. ويؤكد (Saeed 2014: 426) أن التشخيص التنظيمي هو عملية استشارية لجمع المعلومات من العاملين في المنظمة ونشر النتائج والتوصيات لهؤلاء الأعضاء في المنظمة لتحسين الأداء، وأن الغرض من التشخيص التنظيمي هو تطوير الفهم المشترك حول المنظمة وتحديد ما إذا كان يلزم التغيير. وهو يستخدم أنواع مختلفة من الأساليب والتقنيات والقواعد والاستدلال، جنباً إلى جنب مع النظريات والمفاهيم النظرية المتاحة، لحل المشكلات المختلفة في مختلف السياقات التنظيمية". (Postma & Kok, 1998,2) وهو عبارة عن منهج وأهداف مشتركة تعطي مؤشراً حاسماً للأوضاع الخاصة بعمل المنظمة، والذي يعتمد على ملاحظة مجالات أنشطة المنظمة، ومختلف القوى التنافسية الفاعلة، ومراقبة الأداء واتخاذ مسارات جديدة، ويمكن أن تساعد على تحسين الأداء والتطورات المستقبلية للمنظمة".

(Cummings, 2005:157) ويمثل الطريقة المستخدمة لتحليل المنظمة من أجل تحديد أوجه القصور التنظيمية بحيث سيتم تحييدها من خلال التغيير التنظيمي، وأن مفهوم التشخيص التنظيمي متعلق بمفهوم التحليل التنظيمي. (Janicijevic, 2010: 85-86). استخدام نمط لفهم المشاكل التنظيمية، وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج واستناداً إلى النتائج يتم إجراء التغييرات اللازمة والتعديلات المحتملة". (Hamid et al., 2011:85). وهو العملية الفاعلة التي تمثل مرحلة ضرورية يمكن من خلالها كشف الاختلالات والمشكلات التي تعاني منها المنظمات، والقدرة على تحديد أسبابها ومعالجتها". (Saeed & Wang, 2014:426). وهو القدرة التي تعتمد على ملاحظة مختلف المجالات والأنشطة التنظيمية وفحصها وفقاً لعدد من المعايير التي يعتمد عليها

المشخص للكشف عن الخلل والعمل على تقديم التوصيات الخاصة بمعالجته " (Kume & Leskaj, 2015:26). ويرى الباحثون بأنه العملية التي تساعد المنظمات في تعزيز قدرتها على تقييم وتغيير أوجه الخلل في الثقافة وأنماط السلوك كأساس لتطوير المزيد من الفاعلية وضمان التحسين المستمر.

٢- أهمية التشخيص التنظيمي The Importance of Organizational Diagnosis

لقد ركز العديد من الباحثين على أهمية التشخيص التنظيمي كونه المصدر الرئيس الذي يدعم عمليات المنظمة ويميزها على المنافسين من خلال قدرتها على تحليل وتحديد المشاكل التنظيمية، إذ يرى (Saeed & Wang, 2014: 426) أن أهمية التشخيص التنظيمي تكمن في قدرة المنظمة على تقديم معلومات عن العمليات التي تواجه انخفاض ملحوظ في الوظائف. ويضيف (Brulhart, 2009:14) إن القيام بعملية التشخيص التنظيمي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديدة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة والاستراتيجيات الفعالة الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المنظمة، ومن ثم إعطاء صورة شاملة للمنظمة التي تؤدي إلى تعظيم وتحسين أدائها.

ويذكر (Postma & Kok, 1998:2) للتشخيص التنظيمي أهمية تكمن في كونه يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد عناصر القوة التي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية، فضلاً عن قدرة المنظمة على معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع من خلالها المنظمة تقديم كل ما هو مميز ويحقق الأداء العالي والنجاح للإدارة العليا والمنظمات. ويضيف (Hamid et al., 2011:86) إن التشخيص التنظيمي يساعد في فهم المشاكل التنظيمية من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج لغرض إجراء التغييرات اللازمة والتعديلات المحتملة، واتخاذ مسارات جديدة والتي يمكن تساعد على تحسين الأداء والتطورات المستقبلية للمنظمة. باعتبار المنظمات نظم مفتوحة حتى أن كل شيء خارج المنظمة يمكن أن يؤثر في الأنشطة اليومية، وبالتالي تحتاج إلى تغييرات قليلة جداً. ووضح (Bushe & Marshak, 2014:194) إن التشخيص التنظيمي يمثل الخطوة الأولى لبناء وتعزيز القدرات التنظيمية للمنظمة، فضلاً عن وصفه للأهداف وربط العلاقات بين المتغيرات التنظيمية للحصول على معلومات تساعد الإدارة على التغيير، ومشاركة مختلف الجهات الفعالة وأصحاب المصالح التي لها دور مميز وكفوء في عملية التغيير التنظيمي. ويضيف (Falletta, 2005:4) إن أهمية التشخيص التنظيمي غالباً ما يسهل عمل الإدارة العليا من خلال تحديد الاحتياجات والمشاكل التي يجب التصدي لها عن طريق مجموعة من التقنيات والاجراءات التي تدعم المنظمات من أجل عملية التغيير التنظيمي. ويرى الباحثون أن التشخيص التنظيمي يعطي صورة واضحة للمنظمة استناداً إلى المعلومات التي تمتلكها التي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، إذ إن التشخيص التنظيمي المادة الأولية التي تزود المنظمة بالمعلومات الدقيقة.

أما من حيث أهمية التشخيص التنظيمي بالنسبة لمنظمات الأعمال ، يؤكد (Smith, 2003:54) إن أهمية التشخيص التنظيمي تبرز كونه سلوكاً ذا تطبيق نظامي يُسهم في التخطيط والتطوير والتغيير، والتركيب، والعمليات لتحسين كفاءة التنظيم عن طريق جهود طويلة الأجل لإثبات قدرة المنظمة للتغلب على بيئتها مع التغيير في البيئة الخارجية لزيادة قدرتها الداخلية لحل المشاكل، فضلاً عن التركيز على التغيير المخطط لكل من الموارد وتوزيعها وهي بذلك تفوز بالمعرفة في ظل حركية التغيير المعقدة لتحسين حلول المشاكل التنظيمية وتجديد العمليات بصورة مستقلة عن طريق كفاءة أكبر عن طريق التنسيق بين أنشطتها.

ويضيف (Robbins & Judger, 2009: 562) إن التشخيص التنظيمي يركز على معرفة المشكلات بأسلوب يساعد المنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة، والعمل على خلق مناخ صحي

وفعال للمنظمة ككل وله القدرة في تحقيق أهدافها، وبالتالي قدرة المنظمات على الابتكار والإبداع لتطوير وتحسين أدائها. ويرى (Sharani, 2008:145) إن أهمية التشخيص التنظيمي تكمن في الاستفادة من حالات الاختلالات أو عدم التوافق بين الأنشطة المقصودة والمراد تنفيذها بالمنظمة لتوضيح أثارها أحياناً وبيان المزايا التي تقدمها للمنظمة أحياناً والكشف عن النشاط المتاح والمعتمد في المنظمة على وفق إمكانياتها وأهدافها، بتقديم صورة واضحة نوعاً ما عن مدى سعي المنظمات لتحقيق حالة التشخيص التنظيمي التي يعكس ما يحتله الشخص من اهتمام كبير يرافق حالة النمو والنجاح والازدهار للمنظمات إذ تتجلى الأهمية في إظهار الرغبة بالتحسين المستمر عن طريق توفير وتنفيذ المتطلبات الضرورية التي تختلف من وقت لوقت آخر بحسب حالات التشخيص. ومن هنا تدرك إدارة المنظمة حقيقة أدائها المنجز عن طريق أفرادها عند إجراء مقارنة لإنجازاتها مع إنجازات المنظمات المناظرة محلياً أو دولياً، كما تظهر الأهمية عندما تلمس المنظمة الفرق بين القيام بحالات تطويرية مقارنة مع غيابها في المنظمة فضلاً عن القيام بتحليل وتفسير النتائج الإيجابية والسلبية والمسببات إلى جانب العمل لتفادي تلك السلبيات عن طريق الاهتمام بتنفيذ حالات تشخيصية معينة لمعالجتها (إثناء مدة ظهور تلك الحالات). وبنفس السياق، يرى (Tetteh, 2012:22) أن التشخيص التنظيمي يُعد خطوة أساسية في كل المبادرات التي تسعى للتغيير، ومع أن التغيير مستمر في البيئة، فإن معظم المدراء مهتمون بخصوص الأسئلة التي تهتم بطبيعة العملية التنظيمية والهيكل، والعلاقات الإنسانية، وطبيعة التغيير، وإن الغرض من التشخيص التنظيمي هو التوصل إلى فهم مشترك واسع النطاق للنظام.

٣- أبعاد التشخيص التنظيمي Organizational Diagnosis Dimensions

في هذه البحث سوف يعتمد الباحث أبعاد التشخيص التنظيمي الآتية: (Saeed & Wang, 2014)

أ- القيادة: Leaderships

إن القيادة عملية يستطيع من خلالها القائد التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف معين، وهي قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح، والقائد هو من يعمل على وضع الرؤية الإستراتيجية التي تمثل خارطة الطريق لمستقبل المنظمة، فهي تحدد الأسواق والتكنولوجيا والتركيز على الزبون (Derue & Ashford, 2010:629). وتعرف القيادة بأنها القدرة في التأثير في مجموعة نحو تحقيق رؤيا أو مجموعة من الأهداف، قد يكون مصدر هذا التأثير رسمي، كالذي يأتي من قبل الرتب الإدارية في منظمة ما، لكن ليس كل القادة هم مدراء، و لهذا السبب فإن كل المدراء هم قادة، بمجرد أن تزود المنظمة مديرها بحقوق رسمية محددة لا تعني بالضرورة أنهم سيقودون بكفاءة، قيادة عدم المعاقبة والقدرة على التأثير في ما هو خارج الهيكل الرسمي للمنظمة تكون غالباً بنفس بأهمية التأثير الرسمي نفسها أو أكثر أهمية تحتاج المنظمات قيادة قوية وإدارة قوية للفعالية الأمثل، نريد من القادة تحدي الوضع الراهن، وخلق رؤيا للمستقبل، ويلهمون أعضاء المنظمة وجعلهم يريدون دون تحقيق الرؤى (Spears, 2010:27). ويؤكد (Robbins & Jodge, 2013:361) إن مفهوم القيادة كعملية وكصلاحية كعملية، فالقيادة هي استخدام النفوذ غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة مجموعة أعضاء تلبية هدف معين. أما كصلاحية، فالقيادة هي مجموعة من الصلاحيات لأولئك الذين يستطيعون استخدام مثل هذا التأثير بصورة ناجحة. العنصر المشترك لكلا التعريفين، هو القدرة على التأثير في التصورات والمعتقدات والمواقف والدوافع، وسلوكيات الآخرين وكذلك تكوين المديرين لخطط مفصلة، وعمل هيكلية منظمة فعالة، والإشراف على العمليات اليومية. ويؤكد (Leslie, 2009:7-8) أن القيادة هي محاولة التأثير في الناس

المحيطين بالقائد ومحاولة توجيههم لإنجاز الهدف المطلوب، وعند المبادرة بتنظيم مجموعة من الأقارب أو الأصدقاء لإنجاز هدف معين مثل عمل تطوعي أو تجهيز لرحلة مدرسية في مثل هذه الحالات لابد من وجود قائد لهذه المجموعة والقيادي الفعال لابد من تحقيق الهدف المرجو ولابد أن يتحلى القيادي بصفات القيادة الفعالة، وأن يتعرف القيادي على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها.

وتبرز أهمية القيادة في منظمات الأعمال كما يرى (Mullins, 2010:198) في إن القيادة تمثل احد أهم وظائف المنظمات اليوم، إذ أن من دون القيادة لا يمكن لهذه المنظمات أن تبقى وتحقق أهدافها، والقيادة هي عملية اجتماعية لا يمكن أن تمارس بصورة فردية أي إنها تتطلب وجود حالة من التفاعل والتأثير بين الأفراد، وان السمات البدنية والنفسية تعد أرضية مناسبة لبروز الأفراد القياديين، وتستند القيادة بشكل عام إلى مفهوم التبعية التي تتمثل في رغبة الأفراد في أن يكونوا تابعين أو موجهين وبالتالي يجعل من احدهم قائداً، وان للقيادة دور مهم في تحديد الرؤية والإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف، وللقيادة دور مميز في إحداث التغيير الإيجابي وأحياناً الجذري. وللقيادة أهمية كبيرة تتمثل في عملية التأثير في الآخرين وتوجيههم لإنجاز الهدف، عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد، وعلى القائد الشعور بأهمية الرسالة التي يريد تأديتها وان يؤمن بقدرته على القيادة على القيادي أن يتحلى بالشخصية القوية وان يحب عمله كقائد وان يكون له القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام (Saeed & Wang, 2014:15).

ب- الهيكل التنظيمي Organizational Structural

هو شكل وإطار التسلسل الإداري للمنظمة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، إذ يستطيع الناظر إلى خريطة الهيكل التنظيمي لأي منظمة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المنظمة والمسؤوليات والسلطات فيها (Nagappan et al., 2010:2). إن الهيكل التنظيمي هو نظام رسمي يوضح المسؤوليات والمهام وتقريرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ومنهم من يرى إن مفهوم الهيكل التنظيمي يتضمن صيغة أكثر ارتباطاً بإستراتيجية المنظمة ويدعى الإطار الهيكل الذي يستعمل للإشارة إلى الآليات الإدارية المختلفة التي تستطيع إدارة المنظمة استعمالها ببراعة لتطوير الإستراتيجية وأهدافها وهو يعكس جهود الإدارة التي تنصب في المواءمة بين التأثيرات الانتقالية للأجرات الإدارية بهدف جعل عملية توليد المقترحات الإستراتيجية منسجمة مع التوجه الحالي لإستراتيجية المنظمة (George & Jones, 2012:470). ان الهيكل التنظيمي لمنظمة معينة يتكون من الأنشطة والمهام التي يتم توصيفها للعاملين في المنظمة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وتعد هذه الأنشطة منظار للأفراد تجاه منظماتهم (Vosselman, 2012:746). ويعرف (Judge, 2013:480) الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتمكن من خلاله إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط الصلاحيات والمسؤوليات بين الرؤساء والمرووسين، وهو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، ويعمل على كيفية تقسيم وتوصيف المهام الوظيفية الرسمية وتنسيقها. ويؤكد (Daft, 2010:90) إن هناك ثلاثة عناصر رئيسة في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي:

أ. الهيكل التنظيمي يحدد العلاقات الرسمية بين أقسام المنظمة، بما في ذلك عدد المستويات الإدارية والمشرفين.

ب. الهيكل التنظيمي يحدد مجموعة الأفراد الذين يتواجدون في المستويات الإدارية داخل المنظمة.
ج. الهيكل التنظيمي يتضمن تصميم أنظمة العمل لضمان التواصل الفعال، التنسيق وتكامل الجهود عبر أقسام المنظمة. و يذكر (Noolan, 2004:2-3) إن الهيكل التنظيمي يتضمن أربعة قواعد أساسية هي:

- أ. المخططات التنظيمية التي تشير إلى المستويات المرتبية، المواقع، وخطوط السلطة والمسؤولية.
- ب. مسؤوليات للأفراد (أدوار) ووحدات عمل سليمة (دساتير): المهام، نشاطات ووظائف.
- ج. السياسات والإجراءات.
- د. اللوائح والتعليمات.

إن الهيكل التنظيمي له دوراً حيوياً في المنظمات الخدمية ويتعاضد هذا الدور بشكل سريع بفضل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات وإيجاد الإستراتيجيات والهيكل التنظيمية المرنة القادرة على الاستجابة للمنافسة سواء من المنظمات المحلية أم المنظمات الأجنبية (الشيخلي، ٢٠٠٢ : ٤٥) .
وعندما يكون هناك حدود لفائدة الإشراف الشخصي المباشر من قبل المدراء، فإن المنظمات يجب أن تجد أساليب أخرى لرقابة أنشطتها. وبشكل نموذجي، فإن المنظمات تزيد أولاً مستوى التمايز الأفقي ومن ثم تقرر ما تقوم به من استجابات لتحديات التصميم، ونضع نصب أعيننا إن التصميم التنظيمي الناجح يحتاج إلى مدراء يواجهون كل هذه التحديات Daft, 2010:90

ت- الإستراتيجية Strategy

إن الإستراتيجية التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كردة فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتظهر قدرتها على إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب (Larcker, 2011:15). وتمثل إستراتيجية المنظمة قدرة المنظمة في التعرف وتحديد التغيرات المهمة أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة و الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات، وإن قدرة المنظمة على وضع وتحديد توجه عام وواضح، مع القدرة على التكيف لاحتياجات الزبائن والتهديدات والفرص التي تظهر في السوق التنافسية (Ramlall, 2003:64). ويرى (Bloodgood & Morrow, 1761-2003) إن الإستراتيجية التنظيمية هي قدرة المنظمة للرد بشكل مستمر على التغيرات غير المتوقعة وتغيير اتجاهها للحصول على نتائج تلائم تلك التغيرات، وإن الإستراتيجية شرط ضروري لزيادة قدرة المنظمات في مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد البيئي.

ويرى (Bao et al., 2008:14) بأن المرونة الإستراتيجية هامة للمنظمات للرد على التهديدات واغتنام الفرص التي تعرضها البيئة، خصوصاً عندما تكون البيئة إبداعية بشكل مستمر، وذات منافسة عالية، ومضطربة جداً مثل بيئة الصناعات التقنية المتطورة.
ويحدد (Zhang, 2005:166) أهمية الإستراتيجية من خلال الآتي:

- امتلاك المستويات التنظيمية المختلفة للميزة التنافسية.
- خلق قيمة مستدامة بضمنها التغيير الشامل، والإتقان التشغيلي.
- تمكن المنظمة من تجنب المقايضة بين الكلفة الواطنة والتمايز أو الاختلاف، وتعطي خدمات أو سلع عالية الجودة وبسعر مناسب.
- التحسينات المستمرة في العمليات التنظيمية للمنظمة وتقنياتها، فضلاً عن التعلم المستمر للمعرفة التنظيمية الجديدة والمسارات والقابليات.

و أن تركيز الإستراتيجية التنظيمية على الالتزام يوفر الضمانة باتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين وتحملهم المسؤولية، وهذا الالتزام يؤدي إلى إلغاء الحاجة للرقابة العالية للأداء، وان وجود إستراتيجية واضحة في المنظمة يجعل من العاملين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وأنهم ملتزمون بتحقيق الأداء العالي من خلال سلوكياتهم المختلفة إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية بالدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدون لبذل جهودهم وتقديم ولائهم لها (Larcker, 2011:16).

ث- الأنظمة Systems

ان بقاء وتميز أي منظمة يتوقف على مدى قدرة انظمتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغييرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من اجل زيادة الإنتاجية أو تحسينها ، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل (Ferguson, 2015:3). وينظر (Watad, 2009:6-7) إلى نظم المعلومات في المنظمة على إنها تمثل المعرفة الصريحة إذ إن إحداث تكنولوجيا المعلومات أي الابتكارات في إدارة المعرفة هي إضافة قيمة إلى المعلومات التي تحتفظ بالفعل من قبل المنظمة والخبرة البشرية مما يؤدي إلى المعرفة والتي من شأنها تعزيز الأداء التنظيمي و اكتساب المعارف الجديدة والقدرة على تطبيقها وترجمتها إلى طرق وسلوكيات جديدة وتكوين المعرفة ونشرها هي المكونات الرئيسة للتعلم التنظيمي وهو شرط ضروري للإبداع والتفكير. ولنظم المعلومات أهمية كبيرة في إدارة التنبؤ بالمستقبل، وتمثل البيانات التي يتم استخدامها كمدخلات ويتم تحويلها إلى معلومات مفيدة ذات معاني مهمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتركيز على خلق المهارات والقواعد النموذجية وتوثيق الإجراءات وتبسيط المعايير ونشر المعرفة يتم من خلال التدريب وتناوب الوظائف وحضور الندوات ومشاركة المعلومات، ونظم المعلومات تمثل المعرفة الصريحة الموجودة في وثائق أو قواعد البيانات وتنصب جهود إدارة المعرفة على دعامة مهمة هي إدارة المعرفة الصريحة والتي تضيف قيمة أساسية إلى موارد المعلومات الرئيسة للمنظمات (Shields, 2007:120).

أن الشيء الوحيد الذي نعتمد عليه في المستقبل هو التطوير المستمر للتكنولوجيا فقد أدى النمو الصناعي إلى التغيير في مجالات عديدة من الحياة إذ أدى عهد المعلومات إلى استخدام الكمبيوتر كمساعد في مجالات التصنيع وأدى إلى تطوير أنظمة ووسائل أخرى متعددة جديدة وبهذا وضعت التكنولوجيا الجديدة متطلبات حديثة على الأعضاء الكفؤين إذ توفير الأيدي العاملة التي تمتلك الخبرة وتوفير الموارد الأولية الضرورية (Guide, 2008:13). وفي عالم الأعمال اليوم فإن من المحتمل أن تخرج أي منظمة لا تتطور أو تكتسب أو تتكيف مع تكنولوجيا جديدة بشكل مستمر فعالنا الحاضر يتميز بدرجة عالية من التطور العلمي التكنولوجي في المجالات كافة إلى حد باتت معه القدرة على إبداع المعرفة العلمية والتكنولوجيا أحد المقومات الأساسية للنمو الاقتصادي وكل ذلك شجع المنظمات على الابتكار وتطبيق التكنولوجيا الحديثة للتكيف مع البيئة والإنتاج بكفاءة عالية وتقديم منتجات جديدة (Daft, 2010:360).

ثالثاً: التمكين النفسي للعاملين Psychological Empowerment of Employees

١- مفهوم التمكين النفسي للعاملين (PE) The Concept of (PE)

يمثل الى التمكين النفسي أحد عوامل التحفيز الداخلي الذي يمثل نشاط العاملين في المنظمة (Allameh et al.,2012: 225). و يعد التمكين النفسي اسلوبا اداريا لكنه شعور نفسي بالمقام الاول بمعنى ان هذه المشاعر والدوافع لا تعطى للعاملين وانما هي اشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الادارة العليا فعله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه، فهو شعور مستمر

ومتواصل لا يتوقف اذ يمكن ادراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجودة او غير موجودة لديهم. وان روية الفرد لنفسه وادراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وان لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف (ابازيد،2010:500). و التمكين النفسي هو "عملية تعزيز الكفاءة الذاتية بين اعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالعجز وازالتها من كل الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال اساليب توفير المعلومات بفاعلية" (Özaralli,2015:369) . ويتضمن التمكين النفسي للعاملين تصورات الافراد عن عملهم وقدرتهم على القيام بمهام وأنشطته العمل بشكل جيد والاحساس بتقرير المصير والحكم الذاتي في التأثير على نتائج العمل ، كما يعد التمكين النفسي المكون الإداري الرئيس للتنظيم الفاعل، اذ تلعب تقنيات التمكين دورا حاسما في تطوير العمل من خلال زيادة الحافز للمهام الجوهرية للعمل وأدراك معنى وقيمة العمل الخاص بالفرد المكون من الكفاءة والقدرة الفردية في اداء مهام وأنشطة العمل بمهارة عالية من خلال الحكم الذاتي الذي يمثل درجة ايمان الفرد في بدء وتنفيذ سلوكيات التي تكون ذات تأثير على نتائج العمل (Aksel et al .,2013:70) . و يرى الباحثون ان التمكين النفسي يمثل قدرة الفرد على اتخاذ قرارات مستقلة وتعلم الكثير من الاشياء مع اكتساب الخبرة خلال مدة العمل ، كما يتمتع الفرد بحرية التصرف بالمهام والموارد المتاحة له مما يقدم اقصى ما لديه لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها التنظيمية. وهو عملية التحفيز الذاتي والمهام الموكلة للموظفين التي تتجلى في سلسلة من المميزات المعرفية (الفاعلية والكفاءة والمعنى والاختيار).

٢- اهمية التمكين النفسي للعاملين (PE) The Importance

يسهم التمكين النفسي بشكل كبير في اظهار المهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمات والقدرة على العمل بكفاءة وفاعلية والسيطرة على الامور من خلال الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في اتخاذ القرارات، وتمكين الأفراد يعود بالفائدة على جميع العاملين في المنظمة كما يزيد من الالتزام والرضا الوظيفي في المنظمة (Allahyari et al.,2011:1548). و تظهر اهمية التمكين النفسي للعاملين من خلال النتائج الايجابية الذي يحققها هذا السلوك المتمثلة بالنقاط الاتية:

أ- وسيلة لتشجيع الافراد العاملين في صنع القرارات ليشمل جميع المستويات التنظيمية التي تؤدي الى زيادة خبرة الفرد في المنظمة.

ب- يشمل تصورات الافراد العاملين عن معنى عملهم وقدرتهم على أداء المهام بشكل جيد.

ت- يرى الموظفين بأنهم أكثر فعالية في العمل كما يتم تقييم عملهم من قبل زملائهم من خلال السلطة التي يمارسونها (Aksel et al .,2013: 70-71).

ث- يعمل على تعزيز الكفاءة الذاتية التي تسمح للأفراد العاملين بتقديم افضل ما لديهم لخدمة الزبائن وتحقيق اعلى معايير لجودة الخدمة (Allahyari et al.,2011:1550) .

ج- يشجع على اتخاذ القرارات وتعزيز الحكم الذاتي المؤدي الى التحفيز والابداع والابتكار في العمل.

ح- يعد تفويض السلطة واعطاء الصلاحيات لصنع القرار من العوامل الاساسية للتمكين النفسي للعاملين (Ozaralli,2015:370).

٣- ابعاد التمكين النفسي للعاملين (Dimensions of PE) :

سيتم اعتماد الابعاد الاتية للتمكين النفسي للعاملين اعتمادا على الباحثين (Spreitzer 1996; Menon, 2001) كالآتي:

أ- اهمية العمل The importance of working

يمثل العمل الطاقة والجهد الإدراكي الذي يبذله الأفراد العاملون من أجل تحقيق أهداف شخصية من جانب وتحقيق أهداف تنظيمية من جانب آخر، وللعمل أهمية في حياة الأفراد العاملين فهي الحالة التي تعبر عن مدى الجدوى من العمل وتأثير تصورات الفرد على أدائه الوظيفي مما يدفعه إلى توظيف طاقاته لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها مع بذل أقصى ما لديه من طاقة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية، وإن الشعور بالأمان والاستقرار النفسي في العمل يؤدي إلى الوصول إلى مناصب وظيفية متعددة (Mazur&Kuzma,2015:4885). كما تبرز أهمية العمل بالنسبة للأفراد العاملين باعتبارها وسيلة لتحقيق الذات من خلال الاحترام وتشجيع الأفراد للتعبير عن أفكارهم والتواصل مع زملائهم في العمل والتغلب على المخاوف الوظيفية وتقليل القرارات الفردية بالتواصل مع نفسية العاملين في المواقف والاتجاهات المختلفة والحفاظ على قيم المنظمة واكتساب المهارات والمشاركة في اتخاذ قرارات العمل مما يخلق الثقة بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة Kocak (2009: 2364). وأن الإحساس بجدوى وقيمة العمل توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، ومتطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة تكون ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً لولائه والتزامه التنظيمي. (أبا زيد، 2010: 501).

ب- الاستقلالية Autonomy

تشير الاستقلالية إلى تكوين وتطوير موقف الفرد تجاه المهام الوظيفية وإبداء الرأي في الأمور الخاصة بالعمل والثقة بالنفس والتصميم على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية. (Barry&Zimmerman,2000:83). وتوفر حرية كبيرة في التصرف واستقلال الفرد في جدولة الأعمال وتحديد الإجراءات يتم اتباع الحكم الذاتي في تنفيذ وتصميم الوظائف وقدرة الفرد على تجاوز المشكلات في جميع المستويات والوظائف ذات الصلة بالعمل والفرص الوظيفية. وتشير الاستقلالية في مكان العمل إلى إدراك الفرد بقدرته على إنجاز المهام والأدوار الوظيفية Gozukara (2015: 966). و يكون لتفويض السلطة إسهام في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية فيمثل تفويض السلطة امتلاك سلطة رسمية من خلال إعطاء الموظف السلطة في المنظمة وعلى أساسها يعمل على اتخاذ القرارات في ظل نظام اللامركزية والمشاركة في تحقيق الأهداف من خلال المشاركة في تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات للأفراد من أجل تحسين الأداء وولائهم بالعمل وتحقيق الأهداف يتم تطوير المهارات اللازمة وتعزيز الدافع الذاتي للموظفين مع إعطائهم الاستقلالية وحرية التصرف واستثمار الفرص للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم والشعور بالنجاح من خلال المسؤوليات والصلاحيات التي تمنحها المنظمة لهم (Hrbackova &Suchankova,2016:690).

ت- الجدارة Competence

تعرف الجدارة بأنها تحفيز الموارد البشرية وهي تصور لردود الفعل والاحترام الذاتي الناتجة عن الثقة بالنفس والاستمرار بإنجاز الأداء المطلوب وتلعب الكفاءة دوراً في التحفيز والاستمرار بشكل إيجابي لا إنجاز الأداء من خلال بذل الجهد العقلي أثناء العمل. وتعتبر الجدارة عن إدراك الموظفين لقدراتهم على تنظيم وتنفيذ المهام الوظيفية وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (Zimmerman,2000:83). ويرى (أبا زيد، 2010: 501) بأن الجدارة هي اعتقاد الفرد بأن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفاعلية عالية. وكذلك الجدارة تعتبر جوهر احترام الفرد لذاته وتعزز الشعور بالكفاءة في العمل ويتوقع الاستفادة من الموارد في بيئة العمل للتعامل مع المهام الشاقة واعتقاد الأفراد بقدرتهم على النجاح في المهام الموكلة لهم

(Yakin & Erdil, 2012: 371). بناء على ما تقدم نرى بان الجدارة هي الإبداع والابتكار في العمل والحرص في مشاركة الموظفين و الإدارة واتخاذ القرارات في اداء الأعمال داخل المنظمات بما يشجعهم على ضمان تنفيذ القرارات ويشعرهم بالمسؤولية تجاه تنفيذها.

ث- التأثير Impact

تمثل درجة تأثير الفرد في العوامل الادارية والتشغيلية والاستراتيجية التي تظهر في سلوك الفرد لتحقيق المهام الوظيفية. فيكون الافراد العاملين أكثر ارتياحا في وظائفهم ويمتلكون السلطة والمقدرة على اتخاذ القرار والاستفادة من القدرات والمهارات الفردية لمواجهة تحديات بيئة العمل. ويكون التأثير مرتبطا بشدة مع الفعاليات الادارية وذات معنى لنتائج المنظمة التي تؤدي الى الرضا الوظيفي (Saleh, 2013: 252). ويشير التأثير الى درجة ادراك الفرد بانه له تأثيرا على عمله وانه يؤثر ويسهم في سياسات وقرارات المنظمة التي تتعلق بعمله (ابا زيد، 2010: 501). وهو تفهم الموظف لأهمية التأثير في العمل والادوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق متطلبات العمل بما يجعله على استعداد لبذل الجهد واستثمار طاقته لأداء الادوار الوظيفية. و التأثير هو الدرجة التي ينظر بها الى سلوك الفرد فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير في بيئة الفرد وان تقييم التأثير يتم من خلال الاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات التنظيمية (Bedarkar & Pandita, 2014: 109).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: مقاييس البحث:

اعتمد الباحثين في هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في ادبيات الادارة والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، وقد تم تصميم هذه المقاييس بناء على مدرج ليكرت الخماسي والجدول (١) يبين تفاصيل هذه المقاييس.

١. اتساق وثبات مقاييس البحث:

استخدم الباحث طريقة كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث اذ تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا الموضح في جدول (١) وقد تراوحت القيم بين (70%-92%) وهي مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمها اكبر من (70%) حسب (Nunnally and Bernstein, 1994) والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (١) ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
القيادة الاخلاقية			Lead	.79
المبدئية والانصاف	5		PR	.80
تحديد الدور	5		RO	.92
الشراكة في القوة	6		PA	.75
التشخيص التنظيمي			Dio	.90
القيادة	6		LE	.80
الهيكل التنظيمي	5		ST	.76
الاستراتيجية	7		STR	.84

الانظمة	4		SY	.80
التمكين النفسي			Pwo	.76
اهمية العمل	4		WO	.71
الاستقلالية	3		IN	.72
الجدارة	3		ME	.70
التأثير	3		EF	.90

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات وبرنامج Spss V.23

ثانياً : اختبار فرضيات الارتباط، والإحصائيات الوصفية

توضح هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) لمتغيرات البحث فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وكما يوضحها جدول (٢) الذي يشير الى الاتي:-

١- القيادة الاخلاقية ← التمكين النفسي: حصلت إبعاد القيادة الاخلاقية على أوساط حسابية بلغ على الترتيب (3.89,3.76,3.52) ، اذ يلاحظ بأن بعد المبدئية والانصاف حصل على اعلى الأوساط الحسابية ، في حين حصل بعد الشراكة في القوة على أدنى الأوساط الحسابية .

إما الانحرافات العامة لهذه الإبعاد فهي (.698,.852,.640) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الإبعاد.

وقد بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الاخلاقية (3.72) وبانحراف معياري عام بلغ (0.617) وهذا يعني (وجود تقبل مرتفع من قبل العاملين عينة البحث اتجاه متغير القيادة الاخلاقية في بيئة عملهم ، ووجود كذلك تقبل ايجابي اتجاه ابعاد القيادة الاخلاقية)

وقد حصلت إبعاد التمكين النفسي على أوساط حسابية بلغ على الترتيب (4.16,4.00,4.23,4.65) ، اذ يلاحظ بأن بعد التأثير حصل على اعلى الأوساط الحسابية ، في حين حصل بعد الاستقلالية على أدنى الأوساط الحسابية .

إما الانحرافات العامة لهذه الإبعاد فهي (.471,.596,.595,.811) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الإبعاد.

وقد بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التمكين النفسي (4.01) وبانحراف معياري عام بلغ (0.442)

جدول (٢) مصفوفة الارتباط والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الاخلاقية والتمكين النفسي

Correlations						
		المبدئية والانصاف	تحديد الدور	الشراكة في القوة	القيادة الاخلاقية	التمكين النفسي
المبدئية والانصاف	Pearson Correlation	1	.609**	.599**	.864**	.443**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.004
	N	40	40	40	40	40
تحديد الدور	Pearson Correlation	.609**	1	.500**	.863**	.270
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.092
	N	40	40	40	40	40
الشراكة في القوة	Pearson Correlation	.599**	.500**	1	.802**	.255
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.112
	N	40	40	40	40	40
القيادة الاخلاقية	Pearson Correlation	.864**	.863**	.802**	1	.379*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.016
	N	40	40	40	40	40
التمكين النفسي	Pearson Correlation	.443**	.270	.255	.379*	1

	Sig. (2-tailed)	.004	.092	.112	.016	
	N	40	40	40	40	40
Mean		3.89	3.76	3.52	3.72	
Standard deviation		.698	.852	.640	.617	
	ابعاد التمكين النفسي	اهمية العمل	الاستقلالية	الجدارة	التأثير	
Mean		4.16	4.00	4.23	4.65	4.01
Standard deviation		.471	.596	.595	.811	.442
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت لغرضين ، الأول يتعلق بالتحقق من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار إما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث ، فقد أشارت معظم معاملات الارتباط الى وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعادها والتمكين النفسي وهذا يؤشر لدى الباحث قبول فرضية البحث الخاصة بالارتباط والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده).

٢- القيادة الاخلاقية-التشخيص التنظيمي: حصلت إبعاد التشخيص التنظيمي على أوساط حسابية بلغ على الترتيب (3.72,4.22,3.85,3.99) ، اذ يلاحظ بأن بعد الهيكل التنظيمي حصل على اعلى الأوساط الحسابية ، في حين حصل بعد القيادة على أدنى الأوساط الحسابية . إما الانحرافات العامة لهذه الإبعاد فهي (.613,.812,.643,.663) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الإبعاد . وقد بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التشخيص التنظيمي (3.95) وبانحراف معياري عام بلغ (0.605) وهذا يعني (وجود تقبل مرتفع من قبل العاملين عينة البحث اتجاه متغير التشخيص التنظيمي في بيئة عملهم ، ووجود كذلك تقبل ايجابي اتجاه ابعاد التشخيص التنظيمي) جدول (٣) مصفوفة الارتباط والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي/ التشخيص التنظيمي والتمكين النفسي

Correlations						
		المبدئية والانصاف	تحديد الدور	الشراكة في القوة	القيادة الاخلاقية	التشخيص التنظيمي
المبدئية والانصاف	Pearson Correlation	1	.609**	.599**	.864**	.406**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.009
	N	40	40	40	40	40
تحديد الدور	Pearson Correlation	.609**	1	.500**	.863**	.171
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.291
	N	40	40	40	40	40
الشراكة في القوة	Pearson Correlation	.599**	.500**	1	.802**	.391*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.012
	N	40	40	40	40	40
القيادة الاخلاقية	Pearson Correlation	.864**	.863**	.802**	1	.367*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.020
	N	40	40	40	40	40
التشخيص التنظيمي	Pearson Correlation	.406**	.171	.391*	.367*	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.291	.012	.020	
	N	40	40	40	40	40

		اهمية العمل	الاستقلالية	الجدارة	التأثير	التمكين النفسي
	Pearson Correlation	.300	.519**	.160	.348*	.468**
	Sig. (2-tailed)	.060	.001	.324	.028	.002
التشخيص التنظيمي		القيادة	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية	الانظمة	
Mean		3.72	4.22	3.85	3.99	3.95
Standard deviation		.613	.812	.643	.663	.605
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات البحث فقد أشارت معظم معاملات الارتباط الى وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعادها والتشخيص التنظيمي ما عدا العلاقة بين بعد تحديد الدور والتشخيص التنظيمي فهي غير معنوية وهذا يؤشر لدى الباحث قبول فرضية البحث الخاصة بالارتباط والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي).

٣- التشخيص التنظيمي-التمكين النفسي: يشير جدول الى معاملات الارتباط بين التشخيص التنظيمي اذ تبين ان الارتباط بين المتغيرين كانت علاقة ارتباط ايجابية جيدة ومعنوية بينما على مستوى الابعاد فقد حقق بعدي الاستقلالية والتأثير علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بينما حقق بعدي اهمية العمل والجدارة علاقة ارتباط ايجابية الا انها غير معنوية وبناء على ما سبق تقبل الفرضية على المستوى العام التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشخيص التنظيمي والتمكين النفسي للعاملين)

ثالثاً : اختبار الفرضيات

١- الفرضية الرابعة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاخلاقية في التشخيص التنظيمي بأبعاده) :-

يظهر جدول (٤) تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والذي يتضمن معامل بيتا (B) ، وقيمة (T) و (F) المحسوبة ومعامل التفسير (R^2) حول علاقات التأثير بين القيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي اذ يظهر الجدول ومن خلال معاملات (B) والتي بلغت (0.360). وقيمة (F,T) المحسوبة (5.919,2.433) وجود علاقة تأثير معنوية وهذا يعني (بأن توفر القيادة الاخلاقية يساعد في تحسين مستوى التشخيص التنظيمي في المنظمة) وان القيادة الاخلاقية قادرة على تفسير ما نسبته (13.5%) من الزيادة والتحسين في عمليات التشخيص التنظيمي. جدول (٤) تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R^2	F
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.608	.558		4.671	.000		
	القيادة الاخلاقية	.360	.148	.367	2.433	.020	.135	5.919
a. Dependent Variable: التشخيص التنظيمي								

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

٢- الفرضية الخامسة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشخيص التنظيمي في التمكين النفسي للعاملين) :-

يظهر جدول (٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والذي يتضمن معامل بيتا (B) ، وقيمة (T) و (F) المحسوبة ومعامل التفسير (R^2) حول علاقات التأثير بين التشخيص التنظيمي والتمكين النفسي اذ يظهر الجدول ومن خلال معاملات (B) والتي بلغت (3.42). وقيمة (F,T) المحسوبة (10.665,3.266) وجود علاقة تأثير معنوية وهذا يعني (بأن توفر عمليات التشخيص التنظيمي يساعد في تحسين مستوى التمكين النفسي في المنظمة) وان التشخيص التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته (21.9%) من الزيادة والتحسين في التمكين النفسي.

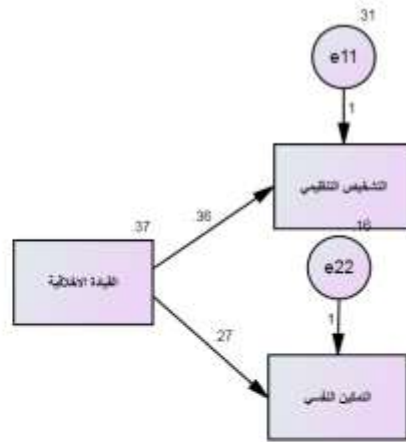
جدول (٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط للتشخيص التنظيمي والتمكين النفسي

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R^2	F
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.665	.419		6.365	.000		
	التشخيص التنظيمي	.342	.105	.468	3.266	.002	.219	10.665
a. Dependent Variable: التمكين النفسي								

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

- ٣- اختبار فرضية السادسة (فرضية النموذج الوسيط)
ان النموذج الاساسي الذي يستهدف البحث استجلائه هو النموذج الوسيط (Mediation Model) وتعد طريقة (Baron & Kenny) من الطرق الاحصائية الشائعة التي تستخدم في اختبار فرضيات التأثير غير (اختبار نموذج المتغير الوسيط). ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير التشخيص التنظيمي بين القيادة الاخلاقية ومتغير التمكين النفسي فقد اعتمدت الدراسة طريقة (Baron & Kenny,1986) ومن خلال استعمال البرنامج Amos V.20، اذ تعد هي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الاتية :
١- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
٢- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
٤- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما :-
أ- اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
ب- اذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
الخطوة الاولى تعكس العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتشخيص التنظيمي. اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين القيادة الاخلاقية من جانب ومتغير التمكين النفسي من جانب اخر. اما الخطوة الاخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي بوجود متغير التشخيص التنظيمي.
وفي ضوء نتائج الجدول (٦) والشكل (٢) يتبين تحقق الشرطين الاول والثاني والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) والمتغير الوسيط التشخيص التنظيمي والتمكين النفسي وهذا يشير الى تحقق الشرطين الاولين لتحليل الوسيط. كما ان الشكل (٢) يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط جديرة بالاهتمام اذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر ولغرض تحديد نسبة التأثير غير المباشر يشير تحليل بارون وكيني الى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد، اذ يظهر نسبة التأثير

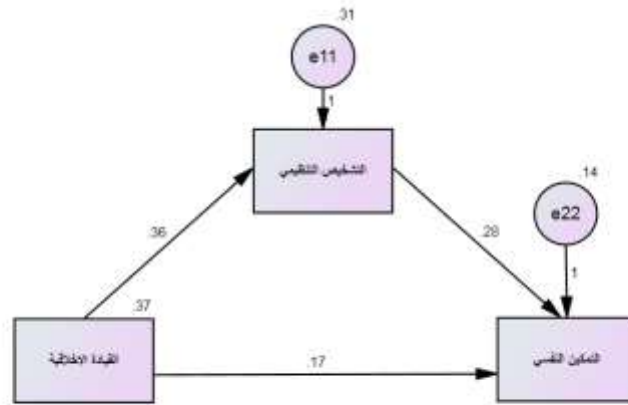
(.36×.28). تساوي (.10). وهي نسبة التأثير لتوسط التشخيص التنظيمي بين المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) والمعتمد (التمكين النفسي) وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في جدول (٦) وهذا يوضح تحقق الفرضية الثالثة والرابعة للبحث.



شكل (٢) علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد والوسيط

جدول (٦) بيان مسارات التحليل ومعنويتها

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التشخيص التنظيمي	<---	القيادة الاخلاقية	.360	.146	2.465	.014	
التمكين النفسي	<---	القيادة الاخلاقية	.272	.106	2.562	.010	



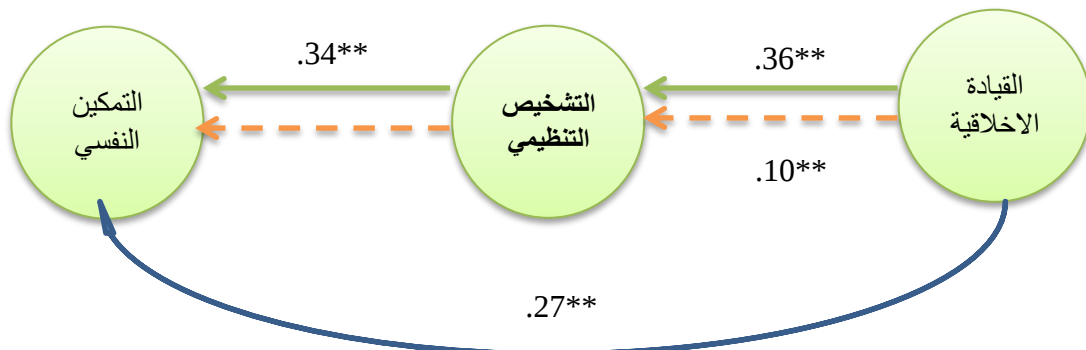
شكل (٣) اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط

جدول (٧) مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D	<---	ETH	.360	.146	2.465	.014	
EM	<---	ETH	.172	.106	1.630	.103	
EM	<---	D	.278	.108	2.582	.010	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS, V.21

والشكل (٤) يوضح النموذج النهائي لنتائج البحث الذي ثبت فيه من خلال التحليل تحقق المسار من القيادة الاخلاقية عبر التشخيص التنظيمي الى التمكين النفسي.



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

تتناول هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل لها الباحثين وفق للجانب المفاهيمي والتطبيقي للبحث وكالاتي :

١. ان القيادة الاخلاقية تعد المرتكز الاساسي لتحقيق الأداء المتميز لأي منظمة تطمح لان تكون رائدة في مجال اعمالها .
٢. يعد التشخيص التنظيمي الحلقة الاساسية لتعزيز التمكين النفسي للعاملين في كافة المجالات .
٣. على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهوم القيادة الاخلاقية و التشخيص التنظيمي الا ان هناك اجماعاً كبيراً على اهمية دورهما في تحقيق مستويات عالية من التمكين النفسي للعاملين.
٤. اظهرت النتائج الاحصائية اهتمام مجموعة قنوات كربلاء الفضائية بمتغيرات البحث اذ جاء الوسط الحسابي للتمكين النفسي للعاملين بالمرتبة الاولى بقيمة (4.01)، وجاء التشخيص التنظيمي ثانيا بقيمة (3.95) ، ثم القيادة الاخلاقية ثالثا بقيمة (3.72).
٥. اظهرت النتائج الاحصائية لعلاقات الارتباط وجود اكبر قيمة بين التشخيص التنظيمي التمكين النفسي للعاملين اذ بلغت (0.468)، واحتلت العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي للعاملين ثانيا بقيمة (0.379) ، ثم جاءت العلاقة بين القيادة الاخلاقية التشخيص التنظيمي ثالثا بقيمة (0.367).
٦. اظهرت النتائج الاحصائية لعلاقات الاثر وجود اكبر قيمة للقيادة الاخلاقية لأثر في التشخيص التنظيمي اذ بلغت (0.360) ، ثم اثر التشخيص التنظيمي في التمكين النفسي للعاملين ثانيا بقيمة (0.342) ، ثم جاء اثر التشخيص التنظيمي في التمكين النفسي للعاملين ثالثا بقيمة (0.272).
٧. اكدت العينة وجود اهتمام من قبلها بالقيادة الاخلاقية مما يعطي له بعدا تطبيقيا يتجسد في امكانية توظيفها في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية ويعد اداة جيدة لتعزيز التمكين النفسي لعاملها باستثمار التشخيص التنظيمي.
٨. وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين من خلال التشخيص التنظيمي.

ثانياً : التوصيات

١. استثمار القيادة الاخلاقية و التشخيص التنظيمي لمجموعة قنوات كربلاء الفضائية بشكل اكبر لانهما يمثلان اقوى سلاح تنافسي لها.
٢. التركيز على القيادة الاخلاقية من قبل إدارة مجموعة قنوات كربلاء الفضائية ، لأنه عاملاً مهماً في عملها بشكل عام وفي التمكين النفسي للعاملين بشكل خاص .
٣. تعزيز التشخيص التنظيمي لمجموعة قنوات كربلاء الفضائية من خلال فهم الرؤيا والغرض الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وانظمة واجراءات العمل.
٤. التركيز على التمكين النفسي للعاملين من خلال اهمية العمل واستقلاليته وجدارة العاملين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية .
٥. توفير مناخ يتميز بالمبدئية والانصاف وتحديد ادوار العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات وبما يؤدي الى تعزيز القيادة الفاضلة لمجموعة قنوات كربلاء الفضائية .
٦. استثمار القيادة الفاضلة لمديري مجموعة قنوات كربلاء الفضائية بدعمهم ماديا ومعنويا بما يعزز التشخيص التنظيمي الذي بدوره يؤدي الى تمكينهم نفسيا .

المصادر References

أولاً : المصادر العربية

أ- الكتب:

١. حمود، كاظم حمود وآخرون، (٢٠٠٩)، (السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. الطائي، يوسف حجيم، والموسوي، سنان كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٩)، (إدارة الموارد البشرية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٣. العنزي، سعد علي حمود، (٢٠١٣)، (الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٤. الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي، (٢٠٠٥)، (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
٥. نجم، نجم، عبود، (٢٠١١)، (القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

ب- الرسائل والاطاريح:

١. دنيا، طالب احمد، ٢٠١٤، "مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- بسكرة " ، رسالة ماجستير منشورة في قسم علوم التسيير، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
٢. سويس، هوري، (٢٠٠٨) ، " تقيم المؤسسة ودورها في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر " أطروحة دكتوراه منشورة ،جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
٣. الشخيلي ، زينب ، (2002) " الأبعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الأداء التنظيمي " ، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

ت- الدوريات:

١. ابا زيد. رياض.(2010). اثر التمكين النفسي على سلوك المواطن في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن- دراسة ميدانية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 24(2).

ثانياً : المصادر الأجنبية

First : Books

- 1) Bass, B. M., & Bass, R. (2008), "The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications", New York: Free Press.
- 2) Gini, A., (1997), 'Moral Leadership and Business Ethics' in J. B. Ciulla (ed.), Ethics, the Heart of Leadership, 2nd Edition (Quorum Books, Westport, CT).

- 3) McClelland, D. C. (1987), "Human motivation", Cambridge: Cambridge University Press.
- 4) Robbins, S., & Decenzo, D., (2004), "Management", Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- 5) Schuler, R.S., (1995), "Managing Human resources", 5th west publishing company.
- 6) Pried, W., et al., (2000), "Business", Houghton Mifflin Company, New York.
- 7) Brulhart, Franck, (2009), "les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas", Editio d'organisation, Paris, France.
- 8) Cummings, T.G. (2005), "Organization development and change", 8th edition, Ohio: South-Western Thompson.
- 9) Daft, Richard L., 2010 "Organization Theory and Design" Tenth edition, by South-Western, Cengage Learning, USA.
- 10) Goetsch, David & Davis, Stanley B., 2013 "Quality Management for Organizational excellence introduction to total quality" Seventh Edition
- 11) George, J. M., & Jones, G. R. (2012), "Understanding and Managing Organizational Behavior", 6th Edition., Pearson Education, Inc.
- 12) George, Jennifer, & Jones, Gareth, 2011, "Understanding and Managing Organizational", 6th ed., Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, one Lake Street Upper Saddle River, New Jersey.
- 13) Guide, Safety, (2008), "The Management System for Technical Services in Radiation Safety", Safety standards survey The IAEA welcomes your response. Please see: <http://www-ns.iaea.org/standards/feedback.htm>.
- 14) Mullins, Laurie, 2010 "Management & Organizational Behavior", Ninth edition, by Pearson Education Limited, U.S.A.
- 15) Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2013, "Organizational Behavior", 15 Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- 16) Robbins S.P. and Judge T. A. (2009), "Organizational Behavior", Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA. pp 653.
- 17) Sekaran U, & Bougie, R. (2010), "Research Methods for business: A Skill building approach", 5 Edition.
- 18) Smith, F.J. (2003), "Organizational Surveys The Diagnosis and Betterment of Organizations through Their Members", London: LEA, .

Second : Thesis and Dissertations

1. Shields, William M, (2007), "Theory and Practice in the Study of Technological Systems" Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy .

2. Tetteh, Vida Korkor ,(2012),"Organizational Diagnosis- a management tool for change in the telecommunication industry", A Thesis submitted to the School of Graduate Studies, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration (Hrm OptionP) School of Business, KNUST College of Art and Social Sciences.

Third : Journals & Studies:

- 1) Avey, James & Wernsing, Tara & Palanski, Michael, (2012), "Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership", *J Bus Ethics* (2012) 107:21–34
- 2) Bass, B. M. and P. Steidlmeier, (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, (10), 181-217
- 3) Bill, Leonard, (1998), "What Do Human Resources Executives Want from CEOs?", *HR Magazine* 43, no. 13 (December 1998), PP: 92 – 94.
- 4) Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.
- 5) Collins, C.J., & Han, J. (2004), "Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation", *Personnel Psychology*, 57, 685-717.
- 6) De Hoogh, Annebel & Den Hartog, Deanne, (2008), "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study", *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 297–311
- 7) Den Hartog, Deanne & Belschak, Frank, (2012), "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process", This article is published with open access at Springerlink.com. *J Bus Ethics* (2012) 107:35–47
- 8) Eisenbeiss, Silke Astrid, (2012), "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 791–808.
- 9) Manz, C. C., V. Anand, M. Joshi and K. P. Manz, (2008), 'Emerging Paradoxes in Executive Leadership: A Theoretical Interpretation of the Tensions Between Corruption and Virtuous Values', *The Leadership Quarterly* 19, 385–392.
- 10) McDonald, G.M. (2009). "An anthology of codes of ethics", *European Business Review*, 21(4), 344–372.
- 11) Michael R. Losey, (1999), "Mastering the Competencies of Human Resources Management", *Human Resources Management* 38, no. 2 (Summer 1999), PP: 99 – 100.

- 12) Padilla, A., R. Hogan and R. B. Kaiser, (2007), 'The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments', *The Leadership Quarterly* 18, 176–194.
- 13) Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 259-278.
- 14) Revell, J., (2003), 'The Wres that Won't Go Out', *Fortune* 13, 139.
- 15) Ruiz, Pablo & Ruiz, Carmen & Martinez, Ricardo, (2011), "Improving the "Leader–Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response", *Journal of Business Ethics* (2011) 99:587–608
- 16) Stead, Jean, Garner & Stead W. Edward, (2008), "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective" *International Journal Sustainable Strategic Management*, Vol. 1, No. 1. Inderscience Enterprises Ltd. P:62-81.
- 17) Trevino, L. K. and M. E. Brown, (2004), 'Managing to be Ethical: Debunking Five business Ethics Myths', *Academy of Management Executive* 18, 69–81.
- 18) Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000), "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, 42, 128–142.
- 19) van Aswegen, Anja & Engelbrecht, Amos, (2009), "The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organizations", *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, Vol.7 No. 1.
- 20) Walumbwa, Fred & Morrison, Elizabeth & Christensen, Amanda, (2012),"Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice" *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 953–964
- 21) Zhu, W., May, D.R. and Avolio, B.J. (2004), "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 16-26.
- 22) Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006), "Ethical leadership:A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 595-616.
- 23) Ciulla, J. B. (1995), "Leadership ethics: Mapping the territory", *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–24.

- 24) Coklar, Ahmet Naci, (2012), "ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers", International Journal of Human Sciences, Volume: 9 Issue: 1 Year:2012
- 25) Khuntia, R. & Suar, D. (2004), "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers", Journal of Business Ethics. 49, pp.13-26.
- 26) Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- 27) Aksel, I., Serinkan, C., Kiziloglu, M., & Aksoy, B. (2013). Assessment of teachers' perceptions of organizational citizenship behaviors and psychological empowerment: An empirical analysis in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 69-73.
- 28) Allahyari, R., Mirkamali, S. M., & Kharazi, K. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning. *Procedia-Social and behavioral Sciences*, 30, 1549-1554.
- 29) Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
- 30) Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- 31) Gözükar, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- 32) Hrbackova, K., & Suchankova, E. (2016). Self-Determination Approach to Understanding of Motivation in Students of Helping Professions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 217, 688-696.
- 33) Koçak, Z. F., Bozan, R., & Işık, Ö. (2009). The importance of group work in mathematics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2363-2365.
- 34) Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- 35) Saleh, A.(2013). Psychological Empowerment& Saif, N Job Satisfaction in Jordanian Hospitals ,*International Journal of Humanities and Social Science* (3) 16.

- 36) Yakin, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- 37) Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 82-91.
- 38) Mazur, A., & Marczevska-Kuźma, R. (2015). Assessment of Importance of Conditions and Safety of Work for Shaping Management Image. *Procedia Manufacturing*, 3, 4884-4891.
- 39) Bao , YJ& Olson, Bradley &Yuan, Wenlong (2008) "Defensive and Expansion Responses to Environmental Shocks in China: Interpreting the 2008 Economic Crisis" University of Lethbridge .
- 40) Bloodgood , James M, & Morrow ,J.L,(2003) ," Strategic Organizational Change: Exploring the Roles of Environmental Structure, Internal Conscious Awareness and Knowledge", *Journal of Management Studies* 40:7 November 2003 0022-238 .
- 41) Bushe,Gervase R &Robert j. Marshak , Robert j., 2014, " Dialogic organizational development" *Journal of Organizational Change Management*, 10(1).
- 42) Derue, Scott & Ashford , Susan J. , 2010 " Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations " _ *Academy of Management Review* , Vol. 35, No. 4.
- 43) Falletta , Salvatore V.,(2005), *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*, Leadersphere, Inc. All Rights Reserved.
- 44) Ferguson,David L,(2015),"Technological Systems Management (TSM) Major and Minor in Technological Systems Management Department of Technology and Society, College of Engineering and Applied Science.
- 45) Hamid , Rahimi & Ali , Siadat, Sayyed & Reza , Hoveida & Arash,Shahin & Ali , Nasrabadi Hasan & Azizollah ,Arbabisarjou,(2011), *The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities*, ISSN 1925-4741 E-ISSN 1925-475X, *Higher Education Studies* Vol. 1, No. 1.
- 46) Janicijevic, Nebojsa,(2010), *business processes in organizational diagnosis*, by *Journal of the Management*, Vol. 15.
- 47) Kume,Vasilika & Leskaj, Etleva,(2015)," Beyond Organizational Diagnosis, Comparisons between Albania and Kosovo Case of Tax Directorate" *Administrative Mismanagement Public*,24.
- 48) Larcker, Professor David F,1(2011)" *Organizational Strategy, Business Models, and Risk Management*",Stanford Graduate School of Business, Center for Leadership Development & Research: <http://www.gsb.stanford.edu/cldr>

- 49) Leslie, Jean B,(2009), " What you need, and don't have, when it comes to leadership talent",Center for Creative Leadership. ALL RIGHTS RESERVED. The information contained in this document is proprietary and confidential intellectual property of the Center for Creative Leadership. Copying or redistribution for commercial purposes of any material or design elements is strictly prohibited.
- 50) Nagappan, Nachiappan & Murphy, Brendan & Basili, Victor R.,(2010)," The influence of organizational on software quality : an empirical case study, Proceedings of International Symposium on Empirical Software Engineering.
- 51) Postma, T. J.B.M. & Kok R. A.W. (1998). Organizational Diagnosis in Practice: A Cross Classification Analysis Using the DEL-Technique SOM theme A: Intra-firm coordination and change March 23, 1998 (New).
- 52) Ramlall,Sunil ,(2003),"Organizational Application Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness " , Applied H.R.M. Research, 2003, Volume 8, Number 2, pages 63-72.
- 53) Saeed , Bilal Bin & Wang , Wenbin ,(2014), Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model, by Modern Economy, Authors and Scientific Research Publishing Inc.
- 54) Sharani, A. (2008). The diagnosis, challenges & obstacles of empowerment, International management conference(in Persian) Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover.
- 55) Spears, Larry C k, (2010) "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" , The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1 Iss. 1, , 25-30. © School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- 56) Vosselman,Ed G J, 2012," Organizational Structure, Operational Coordination and Relational Signals: How Voluntary Actions by Organizations Lead to Formal Control Structures ", International Journal of Management Vol. 29 No. 2 Part 2.
- 57) Watad , Mahmoud ,(2009) , " The organizational dynamics of knowledge and IT-enabled innovations" , Journal of Technology Research.
- 58) Zamosteanu , Alina oana, (2010) ,"organizational Diagnosis assessment and intervention", Revista Transilvana de Stiinte Administrative 3(12), www.rtsa.ro.
- 59) Zhang, Michael J.(2005)" Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation" journal Of Engineering and Technology Management, 22 pp 163–184.
- 60) Zhou, Honggeng & Collier,A. David & Wilson,D. Darryl (2008)" The Relationship Of Strategic Business Alignment And Enterprise Information Management In Achieving Better Business Performance " Enterprise Information Systems , Vol. 2, No. 2, May, pp 219–237, USA .