



Leader Behavioral Integrity and Its Impact on readiness for Organizational Change: The Mediating Role of Quality of Work Life.

An Analytical Study of The Opinions of A Sample of Professors And Employees Working In The)
College of Physical Education and Sports Sciences, University of Karbala)

Sinan Aliwi Abbas ¹, Hussein Ali Abdullah ², Mohamed Hussein Nazim ³

النزاهة السلوكية للقائد وأثرها في الاستعداد للتغيير التنظيمي: الدور الوسيط لجودة حياة العمل
(بحث تحليلي لأراء عينة من الأساتذة والموظفين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة كربلاء)

سنان عليوي عباس¹، حسين علي عبد الله²، محمد حسين ناظم³

1. المديرية العامة للتربية في محافظة بابل. العراق- بابل.
2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربلاء، العراق- كربلاء.
3. جامعة بابل رئاسة الجامعة، العراق- بابل.

1. General Directorate of Education in Babylon Governorate. Iraq- Babylon.

sinan.o@s.uokerbala.edu.iq

2. College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq- Karbala. Hussein.abdallah@uokerbala.edu.iq

3. University of Babylon, University Presidency, Iraq- Babylon.

mohammedalhussini@uobabylon.edu.iq



DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i83.3158>

Article information

Abstract

Article history: DD/MM/YY

Received: 30/10/2024

Accepted : 21/1/2025

Available online: 1/3/2025

Keywords:

Leader's behavioral integrity, employees' readiness for change, quality of work life, Faculty of Physical Education and Sports Sciences

تاريخ الاستلام: 2024/10/30

تاريخ قبول النشر: 2025/1/21

تاريخ النشر: 2025/3/1

الكلمات المفتاحية

النزاهة السلوكية، استعداد العاملين للتغيير، جودة حياة العمل، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

The aim of this study is to demonstrate the impact of the leader's behavioral integrity in increasing the readiness of employees for change by mediating the quality of work life at the level of a sample of employees in the College of Physical Education and Sports Sciences, University of Karbala. The descriptive analytical approach was used in order to reach the appropriate results and the questionnaire was used as main tool in collecting data. The research community included professors and employees of the College of Physical Education and Sports Sciences, University of Karbala. The research sample consisted of (59) employees and lecturers. The researchers relied on statistical methods (normal distribution test, descriptive statistics, and regression analysis), relying on a set of statistical programs. The research reached a set of results, including the existence of a significant impact relationship of the leader's behavioral integrity in the readiness of employees for change.

Citation: Abbas, Sinan Aliwi, Abdullah, Hussein Ali, Nazim, Mohamed Hussein. (2025). Leader Behavioral Integrity and Its Impact on readiness for organizational change: The Mediating Role of Quality of Work Life. (An analytical study of the opinions of a sample of professors and employees working in the College of Physical Education and Sports Sciences, University of Karbala), *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(83), pp. 1-24

الاقتباس: عباس، سنان عليوي، عبدالله، حسين علي، ناظم، محمد حسين. (2025). النزاهة السلوكية للقائد وأثرها في استعداد العاملين للتغيير: الدور الوسيط لجودة حياة العمل، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21 (83)، 1-24.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان تأثير النزاهة السلوكية للقائد في زيادة استعداد العاملين للتغيير وذلك من خلال توسط جودة حياة العمل على مستوى عينة من العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة كربلاء، إذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل التوصل إلى النتائج المناسبة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ اشتمل مجتمع البحث على أساتذة وموظفي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة كربلاء، وكانت عينة البحث مكونة من (59) موظفاً وتدرسيًا، وقد اعتمد الباحثون على الأساليب الإحصائية (اختبار التوزيع الطبيعي، الإحصاءات الوصفية، وتحليل الانحدار)، بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها أن متغير النزاهة السلوكية للقائد يؤثر في استعداد العاملين للتغيير وأن متغير جودة حياة العمل تتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

تستخدم معظم المنظمات الموارد البشرية إلى الحد الأقصى دون إدراك العوامل الأخرى التي تؤثر على مستوى رضا الموظف، في هذا العالم التنافسي، يعد الاحتفاظ بالموظفين من خلال إرضائهم في بيئة عملهم أمرًا ضروريًا، إذ إن العثور على موظف آخر يمكن الاعتماد عليه في هذا العالم شديد التنافسية أمر صعب للغاية، وبالتالي من الضروري على المنظمات توفير بيئة عمل مرضية للاحتفاظ بالموظف الحالي في المنظمة مما يقلل أيضًا من معدل دوران العمل في المنظمات، ولأن الموظفين هم الأصول الأكثر قيمة لأي منظمة، لذا يصبح من المهم جدًا للمؤسسات جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها والمحافظة عليها على المدى الطويل في المنظمة. فضلًا عن أن المنظمات المعاصرة في الغالب بعيدة كل البعد عن إحداث تغيير هادف ومستدام. ووفقاً لدراسة استقصائية عالمية أجرتها شركة ماكينزي، فإن ثلث مبادرات التغيير التنظيمي فقط تعتبر ناجحة من قبل قادة المنظمات المشاركة في المسح المعني، لذا تم الاعتراف بدور القيادة في خلق الاستعداد للتغيير باعتباره أساسياً من الناحية النظرية وكذلك من خلال النتائج التجريبية، وناقش الباحثون القيادة في سياق دور وصفات قائد مشروع التغيير، إذ لا تشير البيانات التجريبية وكذلك مراجعة الأدبيات إلى أهمية قيادة التغيير فحسب، بل تشير إلى أهمية القيادة في جميع أنحاء المنظمة - القيادة غير الرسمية، وقيادة المجموعة، وقيادة الإدارة العليا، إذ ناقش الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أيضًا أهمية القيادة في خلق الحافز للموظفين، وتوصيل المعلومات حول التغيير بشكل فعال فضلًا عن تقديم الدعم للموظفين قبل وأثناء تنفيذ التغيير، وتصف الأدبيات قائد التغيير المثالي بأنه صادق وجدير بالثقة ومخلص وملتزم (Santhidral et al., 2013, 351)، ولأجل الإحاطة بموضوع البحث فقد تمت هيكلته إلى أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث والعلاقة بين المتغيرات، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

2. الجانب النظري

1.2 النزاهة السلوكية للقائد

1.1.2 مفهوم النزاهة السلوكية للقائد

تعد نزاهة القائد مكونًا أساسيًا للقيادة الفعالة بشكل عام ويجب عدها مثل افتراض مسبق في دراسات القيادة فضلًا عن ذلك، تم الاعتراف بالنزاهة كعنصر مهم في القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية علاوة على ذلك، فإن النزاهة ترتبط بالعديد من البنى المرتبطة بالقيم، بما في ذلك الأخلاق والصدق والأخلاق والإخلاص ومن الجدير بالذكر فإن التكامل السلوكي مهم لتحقيق نتائج فردية وتنظيمية إيجابية في أغلب القطاعات، فعندما يرى الموظفون النزاهة في سلوكيات قادتهم، فإن ذلك يؤثر إيجاباً على يزيد من ثقتهم بقادتهم ويحفزهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، لأن هناك علاقة قوية وإيجابية بين أداء العاملين وسلوكيات القائد، عندما يُظهر القادة قدرًا أكبر من النزاهة السلوكية، يكون العاملون أكثر رضاً عن وظائفهم وعن القيادة التنظيمية، ويكونون أكثر التزامًا بالمنظمة، ويعتقد العديد من المنظرين والممارسين التنظيميين أن القيادة بدون نزاهة يمكن أن تلحق الضرر بالمنظمات في نهاية المطاف، لأن سلوك المسؤولين هو المحدد الرئيسي للطابع الأخلاقي للشركة (Elsetouhi et al., 2018: 3-6). وقد ورد لمفهوم النزاهة السلوكية للقائد عدة تعاريف، حيث يرى (Dineen & Lewicki, 2006: 623) بان النزاهة السلوكية هي الاجراءات الإشرافية التي تعكس السلوكيات الإيجابية التي يمارسها القائد في مكان عمله ويتجنب السلوكيات السلبية. في حين يرى (Protas, 2008: 314) بانها البناء الذي يوضح تصورات العاملين عن السلوك الأخلاقي للقائد. ويرى بعض الباحثين النزاهة السلوكية للقائد العملية التحليلية لصنع القرارات التي تستند لصنع القرارات التي تستند على القيم والمبادئ التنظيمية المكتوبة والتي تعد القدوة للعاملين (Vargas et al., 2012: 3). وفي الاتجاه ذاته عرفت على أنه النمط المتصور للموامة بين أقوال القائد وأفعاله (Simons et al., 2015: 5). أظهرت الدراسات أن هناك قدرًا كبيرًا من سوء الفهم والاختلاف يحيط بمعنى كلمة النزاهة، وقد أظهرنا أن النزاهة قد تم استخدامها في الإدارة وعلم النفس التطبيقي وأدب أخلاقيات الأعمال لتعني أشياء كثيرة، بما في ذلك الكمال والأصالة والأخلاق، الاتساق في الشدائد، والاتساق بين الأقوال والأفعال، والسلوك الأخلاقي/الأخلاقي واقتروا اعتبار النزاهة فضيلة في إطار الفلسفة الأخلاقية كوسيلة لحل سوء الفهم والاختلاف في الرأي (Palanski et al., 2010: 3). وتعني النزاهة السلوكية للقائد ببساطة مدى تفكير الموظفين وافتراضهم أن قادتهم يمثلون من هم وما يؤمنون به فهي سمة منسوبة ذاتيًا، "إن تقييم المدرك لموامة كلام القائد مع الفعل يحدد النزاهة السلوكية له" (Malas et al., 2022: 68).

2.1.2 أهمية النزاهة السلوكية للقائد

يرى سيمونز (1999) أن النزاهة السلوكية للقائد لها أهمية خاصة في بيئة العمل التي تفرض متطلبات عالية ومتنوعة على الموظفين (Leroy et al., 2012:4). قد تثير نزاهة القائد تصورات حول وجود تبادل اجتماعي إيجابي ومتبادل بين القائد والتابع بحيث يكون الأتباع على استعداد للمعاملة بالمثل بسلوكيات إيجابية موجهة نحو الأداء، وبالمثل، ترى نظرية العدالة أنه عندما لا يعامل القادة أتباعهم بشكل عادل فقد يرى الأتباع ذلك على أنه تشويه للعلاقة بين المدخلات والمخرجات وبالتالي يقللون من جهودهم وبالمثل، فإن الالتزام العاطفي (من المتوقع أن يؤثر على أداء الموظفين لأن الموظفين الذين يرتبطون شخصياً بالمنظمة من المرجح أن يعملوا بجد أكبر إذا، كما أظهرت العديد من الدراسات، إذا كان ذكاء الأعمال يحفز الثقة والالتزام، وكانت هذه المواقف الإيجابية تدعم الأداء المتفوق داخل الدور وخارجه، فيمكننا أن نتوقع من القائد في نهاية المطاف أن يعزز أداء مرؤوسيه (Simons et al., 2015:11). توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين النزاهة السلوكية للقائد واتجاهات المرؤوسين في اتباع التعليمات، واتجاهاتهم نحو عملهم، وزيادة في أدائهم (Malas et al., 2022:68). تحظى النزاهة السلوكية للقائد بأهمية رئيسية في تعزيز المواقف الإيجابية في مكان العمل وتجنب الانهيارات الأخلاقية، وتشير العديد من الدراسات إلى أن النزاهة السلوكية للقادة تؤدي إلى تعزيز النتائج الإيجابية مثل سلوك المساعدة، والهوية التنظيمية، والسلامة المهنية، والنزاهة السلوكية للأداء، لذلك فإن النزاهة السلوكية للقائد هي حقيقة بديهية لكفاءة القيادة بسبب نتائجها التي لا يمكن إنكارها في مكان العمل. ولدى LBI القدرة على الحد من المواقف والسلوكيات السلبية في مكان العمل.

3.1.2 أبعاد النزاهة السلوكية للقائد

إن متغير النزاهة السلوكية للقائد هو متغير أحادي البعد ويتضمن (9) فقرات وتم اعتماد مقياس (Simons et al., 2007) في قياسه.

2.2 جودة حياة العمل**1.2.2 مفهوم جودة حياة العمل**

جودة حياة العمل هي هدف وعملية وفلسفة في نفس الوقت. في حين أن الهدف يمثل التزام المنظمة بتفعيل تحسين العمل، فإن العملية تشمل الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال إشراك الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة، والاعتماد بشكل كبير على أساليب التطوير الفردي والتنظيمي. وأخيراً، تشير الفلسفة إلى الكرامة الإنسانية الأساسية لجميع أعضاء المنظمة (Raj Adhikari 2011:65). وتعرف جودة حياة العمل بأنها مجموعة من المعايير التي تغطي الأبعاد الكاملة لحياة العمل مثل المكافآت والمزايا الاقتصادية، ومرافق الرعاية الاجتماعية، والأمن الوظيفي، والعلاقة بين الأشخاص في العمل، وبيئة العمل، ودعم الإدارة، وتماسك العمل والحياة (Prithivi & Thilagaraj, 2024:6315). ووفقاً لمنظمة الصحة العالمية فإن جودة الحياة هي "إدراك الفرد لاندماجه في الحياة، في سياق الثقافة وأنظمة القيم التي يعيش فيها، وفيما يتعلق بأهدافه وتوقعاته ومعاييرها واهتماماته" وهو يشمل الرفاه الروحي والجسدي والعقلي والنفسي والعاطفي، فضلاً عن العلاقات الاجتماعية، مثل الأسرة والأصدقاء، وكذلك الصحة والتعليم والسكن والصرف الصحي الأساسي وظروف الحياة الأخرى أما جودة الحياة في العمل فنقترح أن تكون هناك مجموعة من التحسينات الإدارية والتكنولوجية داخل المنظمات، فضلاً عن معايير رفاهية الفرد وإنتاجيته (Malpass & Malpass, 2024:181).

2.2.2 أهمية جودة حياة العمل

يرى بعض الباحثين أن جودة حياة العمل تساهم في رضا الموظفين وسوف تساعدهم على النمو كبشر وإنهم يعتقدون أن جودة حياة العمل تعزز كرامتهم من خلال الرضا الوظيفي وإضفاء الطابع الإنساني على العمل ويشير هذا بوضوح إلى أن جودة حياة العمل هو تطبيق نظرية التحفيز في مكان العمل، تتمثل النتائج الإيجابية لجودة حياة العمل في تقليل التغيب عن العمل وانخفاض معدل دوران العمل وتحسين الرضا الوظيفي (Raj Adhikari 2011:65,66). جودة حياة العمل تضمن للعاملين الرضا والالتزام في حياتهم العملية، ويعتمد نجاح أي منظمة على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، ويمكن الاحتفاظ بالموارد البشرية بشكل فعال والاستفادة منها إلى الحد الأقصى من خلال دمج مقاييس جودة الحياة العملية، وعندما يجد الفرد التوازن المناسب بين حياته الشخصية والمهنية، فإن ذلك ينعكس في أدائه في العمل (Prithivi &

Thilagaraj, 2024:6315). ترتبط جودة العمل باحتياجات وأهداف الموظفين، والعوامل التي تؤثر على ذلك المساهمة في الرفاهية في العمل (Duarte et al., 2024:7). وتأتي أهمية جودة حياة العمل نتيجة لاهتمامها بالاحترام العميق للناس وذلك لتحقيق مستويات عالية من الجودة والإنتاجية، حيث تحتاج المنظمات إلى أشخاص متحمسين، يشاركون بنشاط في العمل الذي يؤدونه ويتم مكافأتهم بشكل مناسب على مساهماتهم فالقدرة التنافسية التنظيمية تعتمد بالضرورة على جودة العمل ولخدمة الزبون الخارجي بشكل جيد، يجب على المنظمة ألا تنسى الزبون الداخلي فإرضاء الزبائن الخارجيين، تحتاج المنظمات أولاً إلى إرضاء موظفيها المسؤولين عن المنتج أو الخدمة المقدمة (Malpass & Malpass, 2024:184). إن جودة حياة العمل لها أهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد الجزئي والكلّي ويمكن زيادة أداء العمل عالي الجودة والإنتاجية، وانخفاض معدل تغيب الموظفين ودورانهم من خلال ظروف العمل المواتية التي تؤدي إلى ارتفاع الدافع والرضا الداخليين وبناءً على ذلك، يمكنها تعزيز إنتاجية الموارد المخصصة وتحسين النتائج المالية للمؤسسات وتعد جودة حياة العمل من المعايير المهمة جداً التي تتطلب التركيز من قبل المنظمات لتحقيق إنتاجية أعلى وأهداف عمل والاحتفاظ بالعمال (Singh, 2024:213). إن جودة حياة العمل هي منظور إداري يتعلق بالأشخاص والعمال والمنظمات، ووفقاً لذلك فإن جودة الحياة العمل تؤثر على أداء الموظف وتشمل معايير جودة حياة العمل بناء الهدوء والأمان، وتعزيز الرضا الوظيفي، والاستجابة للطموحات والاحتياجات الأسرية، وخلق بيئة عمل جيدة (Hidayah, 2024:77).

3.2.2 أبعاد جودة حياة العمل

1.3.2.2 التطوير

يشير تطوير الموظفين إلى تدريبهم وتعليمهم، واكتساب الخبرة في العمل، والعلاقات وتقييمات الشخصية، والمهارات والقدرات التي تساعد الموظفين على الاستعداد للوظائف والمناصب في المستقبل والتي يمكن استخدامها كنمو شخصي ومهني فردي من منظور طويل المد، وفي الوقت نفسه، يعد التطوير التنظيمي استخداماً أساسياً يعتمد على معلومات العلوم السلوكية فيما يتعلق بالتحسينات المخططة والتقدم المصحوب بتركيز قوي على التقنيات والترتيبات والإجراءات لتحسين أداء الأعمال (Adikoeswanto et al., 2020:451). وتعد برامج تطوير الموظفين مهمة لكل من الموظف والمنظمة، وغالباً ما تحقق نتائج إيجابية للمنظمة حيث إن برامج تطوير الموظفين لها تأثير إيجابي على سلوك الموظفين، في حين أن الالتزام والرضا الوظيفي لهما تأثير إيجابي على خطط تطوير الموظفين في المنظمة، فإن برامج تطوير الموظفين بمثابة الأساس في تشكيل اتجاهات وسلوكيات الموظفين، فضلاً عن ذلك، فإن تطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين يوفر قبضة نفسية وعاطفية على الموظف، مما يدفع الموظفين إلى الرد بالمثل من خلال زيادة المشاركة في مكان العمل والتنفيذ الفعال للوظائف المعينة داخل المنظمة مع جعلها أكثر قيمة في سوق العمل الخارجي (Jehanzeb & Mohanty, 2018:175).

2.3.2.2 المشاركة

مشاركة الموظفين هي عملية يقوم فيها الموظفون بالتحكم في عملهم وإشراكهم في القرارات المتعلقة بعملهم وفي هذه العملية يشارك الموظفون سلطة اتخاذ القرار المتعلقة بالمهام مع رؤسائهم إذ يمكن للمشاركة أن تزيد من تصميم الفرد على تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن أن تخلق هذه المشاركة الثقة والشعور بالانتماء للمجتمع وتشجع على اتخاذ القرار، بحيث يمكن التعبير عن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي كشكل خاص من أشكال صنع القرار التشاركي الذي يرتبط بشكل إيجابي بتلبية احتياجات المديرين من الاستقلالية والكفاءة ويتم تحديد تلبية هذه الاحتياجات كسابقة للالتزام التنظيمي العاطفي (Adikoeswanto et al., 2020:451,452). وتشير مشاركة الموظفين إلى العملية التي يتحكم فيها الموظفون في عملهم وظروفهم من خلال دمج مشاركتهم في القرارات المتعلقة بعملهم وفي هذه العملية، يتقاسم الموظفون سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بمهامهم مع رؤسائهم وتشمل مشاركة الموظفين الأشكال المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك تفويض مهام الموظف والتشاور، وتمثيل الموظفين، والتقسيم المشترك، وتعمل خطط مشاركة الموظفين على تعزيز تكافؤ الفرص والحوافز التي تعزز التزام الموظف والاحتفاظ به (Khalid & Nawab, 2018:3).

3.3.2.2 التعويض

التعويض هو نوع من المنفعة المالية لجذب وتحفيز العاملين داخل المنظمة، ويمكن تعريف التعويض على أنه نوع الدخل والمزايا المالية التي يتلقاها الموظفون بناءً على علاقة العمل وينقسم التعويض إلى تعويض مباشر وغير مباشر،

حيث التعويض المباشر يشمل الراتب الأساسي الذي يستحقه الموظف، ويشمل ذلك جميع أشكال الأجور وأجور العمل الإضافي والمكافآت، يشمل التعويض غير المباشر برامج الحماية، وخطط التأمين، وخطط التأمين، والمساعدة التعليمية، والمدفوعات مقابل الإجازات، ومشاعر التقدم، وفرص الإنجاز، وفرص الاعتراف، وأشكال أخرى من المزايا والتعويض الأساسي ضروري للحفاظ على نمط حياة لائق للموظفين، إذ يوفر التعويض أيضاً مقياساً حقيقياً للقيمة الفردية للمنظمة ويمكن استخدام مدفوعات التعويضات كوظيفة استراتيجية للموارد البشرية لها تأثير كبير على وظائف الموارد البشرية الأخرى ذات الصلة (Adikoeswanto et al., 2020: 452). أن التعويض يكون على شكل دفع أو أجر يُمنح للموظف أثناء توظيف ذلك الموظف، هناك حاجة إلى التعويض الأساسي للحفاظ على نمط الحياة المناسب للموظف، إن دفع التعويضات هو وظيفة استراتيجية للموارد البشرية لها تأثير كبير على وظائف الموارد البشرية الأخرى، ان الراتب المرضي أو غير المرضي يرجع إلى عدم التوافق بين ما يحصل عليه الشخص مقارنة بما يحصل عليه الآخر وسيؤدي الرضا عن التعويض إلى خفض معدل الغياب ونية دوران الموظفين وقد وجد أن الراتب غير المرضي له تأثير على نية دوران الموظفين، ويمكننا أن نستنتج أن الراتب المرضي يمكن أن يحافظ على الموظف ليظل مخلصاً للشركة أو المؤسسة وتعويض الموظف هو شكل من أشكال التقدير الممنوح للموظف لمساهمته في تحقيق هدف الشركة ويعد التعويض أيضاً حافزاً للموظفين للعمل بأفضل ما في وسعهم كما أن التعويض المناسب للمسؤولية سيزيد أيضاً من الشعور بالمسؤولية تجاه المهمة الموكلة إلى الموظفين (Silaban & Syah, 2018:2).

4.3.2.2 الإشراف

يعرف الدعم الاجتماعي من الإشراف على أنه المستوى الإجمالي للتفاعلات الاجتماعية المفيدة المتاحة في مكان العمل الخاضع للإشراف ويتكون من نوعين من الدعم: الدعم الاجتماعي العاطفي والدعم الفعال، ويشير الأول إلى التعبير عن حسن النية والمشاعر الإيجابية، وعلاقة الثقة والتعاطف التي يظهرها الرؤساء في بيئة اجتماعية إيجابية، ويشير الأخير إلى التعاون في مهام العمل بين الممرضات والإشراف ويتضمن جوانب مثل توفر الإشراف للتعامل مع المشكلات المهنية للممرضات أو لتوفير معلومات مفيدة للوظيفة، لقد لوحظ أن تحفيز الموظفين يزداد في المنظمات التي تطبق ممارسات العدالة التنظيمية و إن الإشراف الذي يُنظر إليه على أنه تمثيل للمنظمة له دور مهم في تنفيذ العدالة بحيث يكون دور الإشراف مفيداً للشركات، خاصة فيما يتعلق بدعم الموظفين (Adikoeswanto et al., 2020: 452). يعتبر الدعم الاجتماعي للمشرف مورداً وظيفياً مهماً يساعد على تحقيق أهداف العمل، وتؤدي زيادة موارد العمل، من خلال المشاركة في العمل، إلى خلق نتائج إيجابية مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، أكدت الدراسات ان دعم المشرف يؤدي إلى زيادة مشاركة العاملين و رغبتهم في البقاء في المنظمة (Orgambidez & Almeida, 2020:1,3).

5.3.2.2 بيئة العمل

تشير بيئة العمل إلى الجو التنظيمي الذي يؤدي فيه الموظفون أعمالهم، وترتبط بيئة العمل بمناخ تنظيمي معين يؤدي فيه الموظفون واجباتهم، ويمكن لبيئة العمل الميسرة والأمنة أن تجذب الموظفين لأن احتياجاتهم تميل إلى تلبية ولكي ينجح هذا، يجب على المنظمات تصميم بيئة عملها بطريقة تمكنها من زيادة مستوى التزام وتحفيز الموظفين مما سيؤدي في النهاية إلى تحقيق النتائج المرجوة، والتي تنص على أن كل منظمة سوف تتفاعل بشكل عام مع البيئة التي تقع فيها المنظمة. البيئة نفسها تخضع للتغيرات وما يمكن أن يبقى على قيد الحياة هو منظمة يمكنها التكيف مع التغيرات البيئية وعلى العكس من ذلك فإن المنظمة سوف تمر بفترة من الانهيار إذا لم تهتم المنظمة بالتطور والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها. (Adikoeswanto et al., 2020: 452) يمكن تعريف بيئة العمل بأنها القوى التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء (Harahap et al., 2020:12).

3.2 الاستعداد للتغيير التنظيمي

1.3.2 مفهوم الاستعداد للتغيير التنظيمي

تمت دراسة الاستعداد للتغيير التنظيمي على نطاق واسع في الأدبيات الموجودة على مدى السنوات الماضية، ويستمر الاهتمام العلمي به في التزايد. إن التغيير هو حدث الموظفين على التخلي عن سلوكياتهم القديمة وطرق تفكيرهم ووظيفتهم. يعد التغيير التنظيمي موضوعاً مهماً لأنه يتعلق بعملية حياة المنظمة، تختبر كل منظمة دائماً التغيير بأهداف وغايات مختلفة. إن التغييرات التي تحدث تتعلق بشكل أساسي بعوامل الطلب التي يجب تنفيذها في المنظمة وتهدف إلى تحقيق النجاح. أن الموارد البشرية في المنظمة المتمثلة بالرؤساء والمرووسين هم العامل الحاسم الذي يحدد النجاح او الفشل عند

وضع أي مبادرة تحاول إجراء أي تغيير استراتيجي (Smith, 2005:408). فعندما لا يقتنع أفراد المنظمة بالحاجة إلى التغيير لن تكون المنظمة باستطاعتها إجراء أي تغييرات. ويكون الاستعداد للتغيير على مستوى الفرد أو المجموعة أو الوحدة أو القسم أو المستوى التنظيمي (Klein KJ, 2000:211). يتم تعريف الاستعداد للتغيير على أنه "ينعكس الاستعداد في معتقدات أعضاء المنظمة ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء تلك التغييرات بنجاح في البيئة" (Armenakis et al., 1993, 681). ويعرف التغيير التنظيمي بأنه إعادة تشكيل مكونات المنظمة لزيادة الكفاءة والفعالية (Boohene & Williams, 2010: 136). إذا كانت المنظمة قادرة على خلق الرضا الوظيفي، وتوفير تنمية المهارات، وإنشاء اتصالات فعالة، وتعزيز النظرة الإيجابية، وبناء الثقة في النجاح، فإن النجاح في زيادة استعداد الموظفين سوف يسهم في التنفيذ الناجح للتغيير وتحقيق أهداف تنظيمية أفضل، يعد الاستعداد للتغيير لدى الموظفين الأفراد عاملاً أساسياً لنجاح مبادرات التغيير في المنظمات ويعرف الاستعداد للتغيير بأنه بناء متعدد الأبعاد يشير إلى رغبة الفرد وقدرته على الانخراط في السلوكيات التي تسهل التغيير، باعتباره حالة نفسية يكون فيها الأفراد مستعدين لقبول التغيير التنظيمي ودعمه. (Widyastuti & Ardiyanti, 2024:125,126,127). يشير الاستعداد التنظيمي إلى التزام الأعضاء التنظيميين بالتغيير وفعالية التغيير لتنفيذ التغيير التنظيمي (Weiner, 2009:2). يشير الاستعداد التنظيمي إلى التزام أعضاء المنظمة بالتغيير وفعالية التغيير لتنفيذ التغيير التنظيمي والثقة في قدراتهم التراكمية للقيام بذلك ويتم تعريف الاستعداد للتغيير على أنه حالة عقلية للشعور بالعزم على التغيير والقدرة على تغيير السلوك نحو نتيجة مرغوبة، الاستعداد للتغيير هو مفهوم متعدد الأوجه تم استخدامه بالفعل كجزء من تصميم التدخلات التعليمية، الاستعداد التنظيمي للتغيير هو تطور متعدد المستويات والأوجه وباعتباره بناء على مستوى المنظمة، يشير الإعداد للتغيير إلى التصميم المشترك لأعضاء المنظمة لتنفيذ التغيير (الالتزام بالتغيير) والثقة المشتركة في قدرتهم الإجمالية على القيام بذلك (فعالية التغيير) (Diab et al., 2018:68,69). يتم تعريف الاستعداد على أنه الاعتقاد والنية والموقف والسلوك فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغيير والقدرة التنظيمية على تحقيقه بنجاح ويعرف الاستعداد بأنه حالة ذهنية أثناء عملية التغيير تعكس الرغبة أو القبول لتغيير طريقة تفكير الفرد (Shah, 2009:22).

2.3.2 أهمية الاستعداد للتغيير التنظيمي

يعد الاستعداد للتغيير أمراً بالغ الأهمية وذلك لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والمبادرات الجديدة، حيث أنه أي الاستعداد للتغيير يؤثر بشكل مباشر على رغبة الموظفين في التكيف والمساهمة بشكل إيجابي في عملية التحول داخل المنظمة، ويشير الاستعداد للتغيير التنظيمي إلى استعداد وقبول الموظفين داخل المنظمة للتكيف مع العمليات والأنظمة والتوجهات الإستراتيجية الجديدة لتلبية متطلبات العمل المتطورة وضمان النجاح على المدى الطويل (Widyastuti & Ardiyanti, 2024:127). والاستعداد التنظيمي يعد خاصية مشتركة للفريق - أي حالة نفسية مشتركة يشعر فيها أعضاء المنظمة بالالتزام بتنفيذ التغيير التنظيمي والثقة في قدراتهم الجماعية للقيام بذلك. ولذلك فإن قدرة المنظمة على التغيير والتكيف أمر بالغ الأهمية لنجاحها، ويعتبر الاستعداد للتغيير من السمات المهمة للأطر الاجتماعية والسياسية والمالية، ويتجلى نجاح المنظمة في مواكبة واقعها من خلال قدرتها على التغيير، والتغيير عملية ديناميكية مستمرة، ولكي تكون منظمة ناجحة، يجب أن يحدث التغيير ويتم تنفيذه، فعندما يكون الاستعداد التنظيمي للتغيير مرتفعاً، فمن المحتمل أن يبدأ أعضاء المنظمة في التغيير، ويبدلون جهداً أكبر، ويظهرون قدراً أكبر من المثابرة، ويظهرون المزيد من السلوك التعاوني (Diab et al., 2018:68,69). وأن الاستعداد للتغيير التنظيمي له تأثير على مثل هذه الأعمال المتعلقة بالبنيات الاجتماعية والنفسية مثل؛ الرضا الوظيفي ومستويات عدم اليقين والالتزام التنظيمي (Hallgrímsson, 2008:29). أن مفتاح نجاح الأعمال يكمن في قدرة المنظمة على التغيير، وفهم التغييرات المستمرة والمستمرة ومن الضروري أن تكون المنظمة في حالة استعداد للتغيير حتى تتمكن من تحقيق أقصى استفادة من التغييرات وتحقيق الأهداف المحددة وأن الأشخاص الذين يعملون داخل المنظمة يجب أن يكونوا مستعدين للتحول من أجل النجاح والتعلم وتتأثر الحالة الفردية للاستعداد للتغيير بشكل كبير بنوع الثقافة التنظيمية التي تزدهر بها المنظمة و ينمو الاستعداد الفردي للتغيير مع نوع القائد الذي تمتلكه المنظمة، فالقائد الذي سيعمل كمرشد سيكون داعماً لاستعداد الفرد للتغيير (Fresk & Magnell, 2017:7). واعتبرت القيادة في الإدارة العليا أنها تؤثر بشكل إيجابي على الاستعداد للتغيير من حيث المشاركة والدعم. إن مشاركة القيادة العليا في عملية تنفيذ التغيير توفر للموظفين المزيد من التحفيز والتشجيع وبالتالي، فإن القيادة لا تؤثر فقط على جهود إدارة التغيير، بل تدفعها أيضاً (Novitskaya & Rajput, 2014:58).

3.3.2 أبعاد الاستعداد للتغيير

وسيمت اعتماد مقياس (Holt et al., 2007) ولذلك لأنه يتناسب مع مجتمع الدراسة حيث يتضمن أربعة أبعاد وهي:

1.3.3.2 الملائمة

الملاءمة هي المدى الذي يدرك فيه الفرد أن التغيير يتناسب مع القيم الحالية والتجارب السابقة والاحتياجات الضرورية للتغيير، وان الاهتمام بالملاءمة يعود إلى أن الأفراد لن يوافقوا وينسجموا مع التغيير بسرعة في حال غياب حالة الملاءمة. وقد خلصت نتائج البحث التطبيقي إلى أن من أهم المتغيرات المؤثرة على الاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي هو مدى ملاءمته لقيم الأفراد ومعتقداتهم وخبراتهم السابقة وسرعة التنفيذ (Rogers, 1995, 224). فضلا عن المناخ الإيجابي الذي يجب ان يتوفر داخل المنظمة لكي تكون المنظمة أكثر استعداداً للتغيير، فإن تدريب العاملين وتوفير الاحتياجات اللازمة مهم جدا لمن أجل ان تكون المنظمة أكثر استعداداً، إضافة إلى ذلك قد يكون التغيير التنظيمي ضروري ومرغوب ولكنه لا يتم تنفيذه ولا الاستفادة منه وذلك بسبب العبء المفروض على العاملين، وعدم توفر الموارد المالية الكافية لزج العاملين بالدورات التدريبية لتطوير خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم، فضلاً عن عدم وجود دعم إداري من المستشارين التربويين (Lehman et al., 2002:199). ولذلك فان توجه المنظمات نحو تحقيق الملاءمة بين العاملين وقيم المنظمة وثقافتها أمر مهم جداً حيث يؤدي ذلك إلى تقليل المقاومة التي قد يقوم بها العاملون في المنظمة مما يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للتغيير (Yarbrough et al., 2011:5).

2.3.3.2 الدعم والتشجيع الإداري

يجب أن تشير الرسالة أيضاً إلى وجود دعم من الإدارة العليا للتغيير، وتوضيح الفوائد المرتبطة بالتغيير (Rosemond & Asamoah, 2012:137). تلعب القيادة دورها المتنوع، حيث إن واجبها الأساسي هو التعامل مع الناس وتحدي جهودهم لتكون أعظم جهودهم في دعم التغيير التنظيمي، تعد إدارة التغيير مجالاً رئيسياً لتحقيق الاستقرار من أجل التطوير السليم للمنظمة والتغيير الفعال في أي جمعية أمر صعب مع عدم وجود دعم إداري ديناميكي (Diab et al., 2018:69). ويعد الدعم والتشجيع الإداري مهم جداً في عملية قبول التغيير من قبل العاملين لأن الإدارة مسؤولة بشكل كبير عن تهيئة الظروف التي تؤدي إلى عملية التغيير، فالعاملين بحاجة إلى حافز يدفعهم للاشتراك في جهود التغيير، ولهذا فالتغيير الناجح بحاجة إلى دعم من الإدارة من أجل التقليل من المخاطر التي توقف جهود التغيير، وان مقدار الدعم الذي تقدمه المنظمة يؤثر على إيمان الفرد بالتغيير (Cohen & Wills, 1985:307).

3.3.3.2 فعالية التغيير

فعالية التغيير هي القدرة على التكيف مع التغيير والتي تعد عاملاً مهماً في الاستعداد للتغيير حيث ان العاملين الذين يشاركون في وضع الحلول المناسبة لمشاكل العمل لديهم ثقة عالية بالتعامل مع التغيير الذي يحدث في أماكن عملهم ولديهم استعداد كبير لقبول مستويات التغيير التنظيمي وان استجاباتهم دائماً ما تكون إيجابية وبالتالي فإن امتلاك المنظمة كهؤلاء العاملين يجعلها جاهزية للتغيير بشكل أكثر فاعلية (Grimolizzi, 2015:56). ولكي يتم تنفيذ التغيير بشكل فاعل لا بد من وجود رغبة حقيقية لدى العاملين في تغيير أنفسهم وكذلك دعم البرامج والمبادرات الخاصة بالتغيير التنظيمي، حيث لا يمكن اجراء عملية التغيير اذا كان العاملين لا يمتلكون الاستعداد لذلك، وهذا يعني أنه يجب تنشيط مجموعة من السمات عندما يقرر الشخص القيام بدور معين في سياق التغيير التنظيمي مثل الانفتاح على التغيير واحترام الذات الثقة بالذات لتكون مثل سوابق للمواقف الإيجابية للتغيير (Oreilly, 2013:98).

4.3.3.2 الكفاءة الشخصية

تشير الكفاءة الذاتية إلى المدى الذي يشعر فيه الفرد بأنه يمتلك أو لا يمتلك المهارات وأنه قادر أو غير قادر على تنفيذ المهام والأنشطة المرتبطة بتنفيذ التغيير المرتقب. وتشير الكفاءة الشخصية إلى مشاعر الثقة لدى الفرد والقدرة على النجاح والسمات الشخصية مثل الانفتاح على التغيير والعمليات المعرفية مثل المعتقدات والثقة بالذات ومدى شعور الموظفين بأنهم تمكنوا من الوصول إلى موارد المواجهة الخارجية لمساعدتهم في كيفية التعامل والتكيف مع الطبيعة المجهدة للتغيير التنظيمي (Jones et al., 2005:362).

3. المنهجية

1.3 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في معرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث (النزاهة السلوكية للقائد - استعداد العاملين للتغيير - جودة حياة العمل) على مستوى الكلية مجتمع البحث من الناحية الميدانية ، وكذلك عدم بحث هذه العلاقة بين المتغيرات من قبل الباحثين الآخرين من ناحية أخرى، وهذا ما دعا الباحثين إلى الخوض في هذا البحث لمعالجة هذه المشكلة من خلال دراسة هذه المتغيرات لبيان مدى أهميتها والافادة منها كونها تسهم في معرفة مستوى النزاهة التي يتمتع بها القادة في الكلية المبحوثة ومدى تأثيرها في زيادة استعداد العاملين للتغيير في الكلية مدار البحث وكذلك تسليط الضوء على الدور الذي يمارسه متغير جودة حياة العمل ، وفي ضوء ما ذكر يمكن طرح المشكلة في عدة تساؤلات:

1. ما هو مستوى العلاقة التي تربط متغير النزاهة السلوكية للقائد باستعداد العاملين للتغيير؟
2. ما مستوى تأثير النزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير
3. هل يمارس المسؤولون في الكلية المبحوثة النزاهة السلوكية من وجهة نظر عينة البحث؟
4. ما هو مستوى إدراك العينة لمتغيرات البحث (النزاهة السلوكية، استعداد العاملين للتغيير، جودة حياة العمل) في الكلية المبحوثة؟
5. ما هو نوع الوساطة الذي يقوم به متغير جودة حياة العمل؟

2.3 أهمية الدراسة

يحقق هذا البحث أهمية كبيرة يمكن إيجازها بالآتي:

1. إن البحث في هذه المتغيرات يعد محاولة لأثارة الاهتمام بها من قبل قيادة الكلية المبحوثة.
2. معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين النزاهة السلوكية للقائد واستعداد العاملين للتغيير إضافة إلى معرفة الدور الذي يؤديه المتغير الوسيط جودة حياة العمل.
3. ردم الفجوة البحثية من خلال بحث العلاقة والتأثير بين المتغيرات الثلاثة .
4. موضوع البحث الحالي يسهم بوضع جملة من المقترحات والتوصيات والتي سوف تعطي المسؤولين وصناع القرار في مواجهة المشاكل التي يمكن ان تواجههم اثناء تطبيق هذه المتغيرات والعمل على حلها.

4.3 أهداف الدراسة Study objectives

اعتماداً على مشكلة البحث وتساؤلاته، يمكن وضع الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها وهي وضع منهج نظري يشمل متغيرات البحث، كشف علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على مستوى الكلية عينة البحث ، اكتشاف طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث ودعم وتعزيز هذه العلاقة منطقياً للإفادة منها في الجانب الميداني.

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

1. وصف مجتمع وعينة البحث

لقد تم اختيار كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة كربلاء لتطبيقية البحث، كونها دائرة أحد الباحثين من أجل معرفة مدى تواجد متغيرات البحث داخل مجتمع البحث إذ بلغ حجم العينة (70) تدريسياً وموظفاً من العاملين في الكلية المذكورة، وقد كان نوع العينة قصدي إذ جرى توزيع (70) استبانة وقد كان المسترجع منها (63) بينما كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (59).

2. وصف عينة البحث

توضح هذه الفقرة وصف عينة البحث وفق الفقرات التي تم تناولها في الاستبانة والتي تبين المعلومات الشخصية والعلمية الخاصة بالعينة وكما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1) وصف خصائص عينة البحث

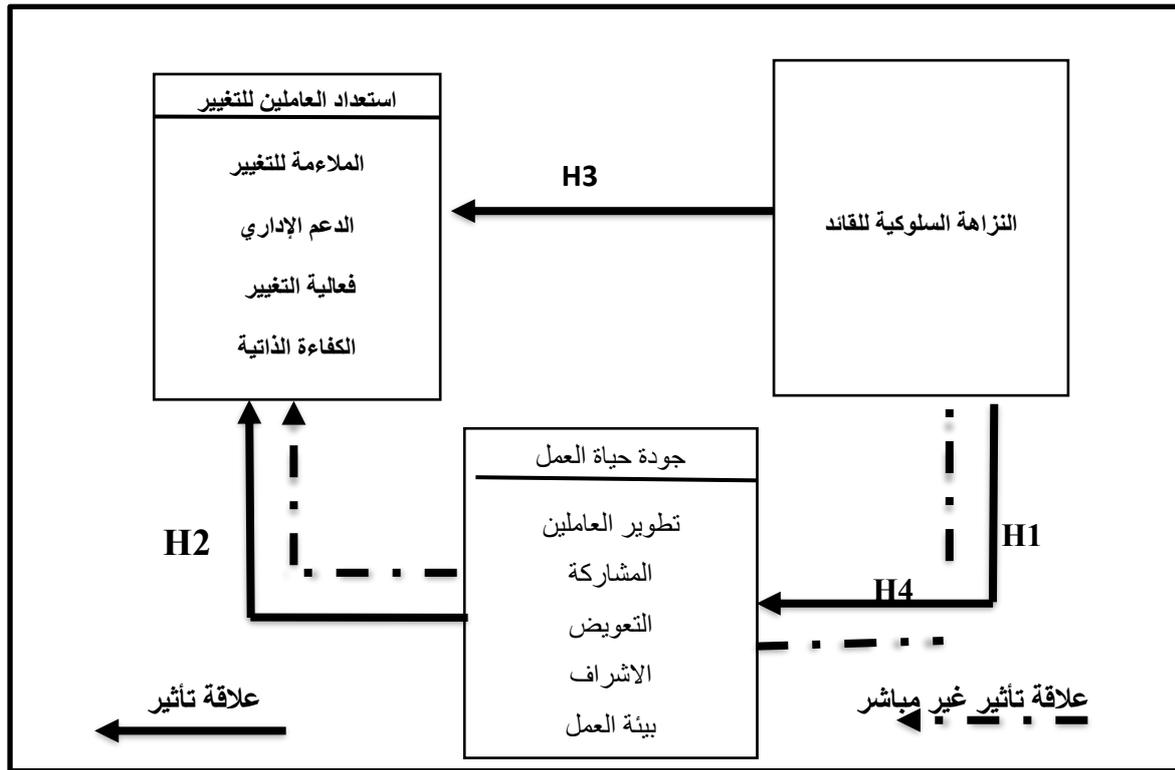
ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي N	الذكور	40	67%
		الإناث	19	33%
		المجموع	59	
2		اقل من 30	10	17%

%50	31	40-31	الفئة العمرية	N
%18.5	11	50-41		
%14.5	8	60-51		
	59			
%31.5	20	بكالوريوس	التحصيل الدراسي	3
%25.5	14	ماجستير		
%43	25	دكتوراه		
	59	المجموع	N	
% 31	20	أقل من 5 سنوات	الخدمة الوظيفية	4
%20	11	10- 5		
% 22	13	15-11		
%10	5	20- 16		
%17	10	25- 21		
	59	المجموع	N	

المصدر: من إعداد الباحثين

5.3 أنموذج البحث

اعتمد الباحثون مخططاً فرضياً يوضح طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين النزاهة السلوكية للقائد كمتغير مستقل واستعداد العاملين للتغيير كمتغير معتمد، وجودة حياة العمل كمتغير وسيط وذلك من أجل قياس علاقة الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات، لذلك فإن الأسهم التي تربط متغيرات البحث الرئيسية توضح الطبيعة للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينهما، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

6.3 بناء الفرضيات Building Hypotheses

لمعالجة مشكلة البحث الحالي اعتمد الباحثين على ثلاث فرضيات رئيسية: -

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة السلوكية للقائد جودة حياة العمل .

الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير جودة حياة العمل في متغير استعداد العاملين للتغيير.
الفرضية الرئيسية الثالثة H3: يوجد تأثير مباشر لمتغير النزاهة السلوكية للقائد في متغير استعداد العاملين للتغيير بدون متغير جودة حياة العمل.
الفرضية الرئيسية الرابعة H4: يوجد تأثير غير مباشر لمتغير النزاهة السلوكية للقائد في متغير استعداد العاملين للتغيير بوجود متغير جودة حياة العمل.

4 الجانب العملي

1.4 ترميز وتوصيف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

تضمنت أداة البحث (الاستبانة) من ثلاث متغيرات رئيسية هي: (النزاهة السلوكية للقائد، استعداد العاملين للتغيير، جودة حياة العمل) وكل متغير يتكون من أبعاد فرعية والجدول (2) يوضح هذه المتغيرات وذلك من خلال ترميزها.

جدول (2) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث

المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
النزاهة السلوكية للقائد	احادي البعد	9	B L	(Simons et al. , 2007)
الاستعداد للتغيير التنظيمي	ملائمة التغيير	7	CH	(Holt et al., 2007)
	الدعم الإداري	5	SU	
	فعالية التغيير	6	EF	
	الكفاءة الذاتية	3	SE	
جودة حياة العمل	تطوير العاملين	3	DE	(Jakarta et al ., 2020)
	المشاركة	3	PA	
	التعويض	3	CO	
	الإشراف	3	SU	
	بيئة العمل	3	We	

المصدر: إعداد الباحثين

2.4 الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

1.2.4 قياس الثبات ومعدلية الثبات

ويقصد به هل أن المقياس يوفر نتيجة ثابتة ومستقرة يمكن الاعتماد عليها، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على (Cronbach's Alpha) حيث تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من (0-1) على أساس أن القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس نفس البعد أما إذا كانت القيم منخفضة (بالقرب من الصفر) فهذا يدل على أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang, et al., 2018:85). حيث نجد أن إقبال معامل الثبات كانت بين (0.710 - 0.955) وهي تعتبر نسب عالية، لذلك يكون المقياس جاهزاً للتطبيق لأنه يتميز بالدقة والصدق والثبات اللازم.

2.2.4 اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات

يتم إجراء هذا الاختبار من أجل أن يتمكن الباحث من اختيار الاختبارات المناسبة لهذه البيانات، لذلك إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي سيتم اعتماد الإحصاءات اللامعلمية ومن أجل تحديد ذلك اعتمد الباحثون على اختبار (Kolmogorov -Smirnov test) والذي يعتمد على قيمة (p-value) فإذا كانت أكثر من (0.05) فإن ذلك يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح (Hassani & Silva, 2015:590)، ويتضح من الجدول (3) بأن قيمة الاختبار قد بلغت (0.149) للنزاهة السلوكية للقائد (0.096)، لاستعداد التغيير التنظيمي (0.129). لجودة حياة العمل، أما مستوى المعنوية الاحتمالية (0.002، *0.200، 0.016) وهي أكثر من (0.05) وهذا يؤكد إمكانية اعتماد أساليب التحليل المعلمي في كافة إجراءات التحليل الإحصائي.

جدول (3) اختبار Kolmogorov-Smirnov test لمتغيرات البحث الثلاث

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
النزاهة السلوكية	.077	59	.200*	.979	59	.384
الاستعداد للتغيير	.055	59	.200*	.978	59	.377
جودة حياة العمل	.078	59	.200*	.988	59	.813

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي

لكي يحصل نموذج التحليل التوكيدي على مستوى مرتفع من المطابقة لابد ان يحقق معيارين اساسيين هما:

- 1- قيم التقديرات المعيارية للمعلمة: والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40).
- 2- مؤشرات المطابقة: تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبالعكس يخضع النموذج الهيكلي إلى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج. والجدول (4) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

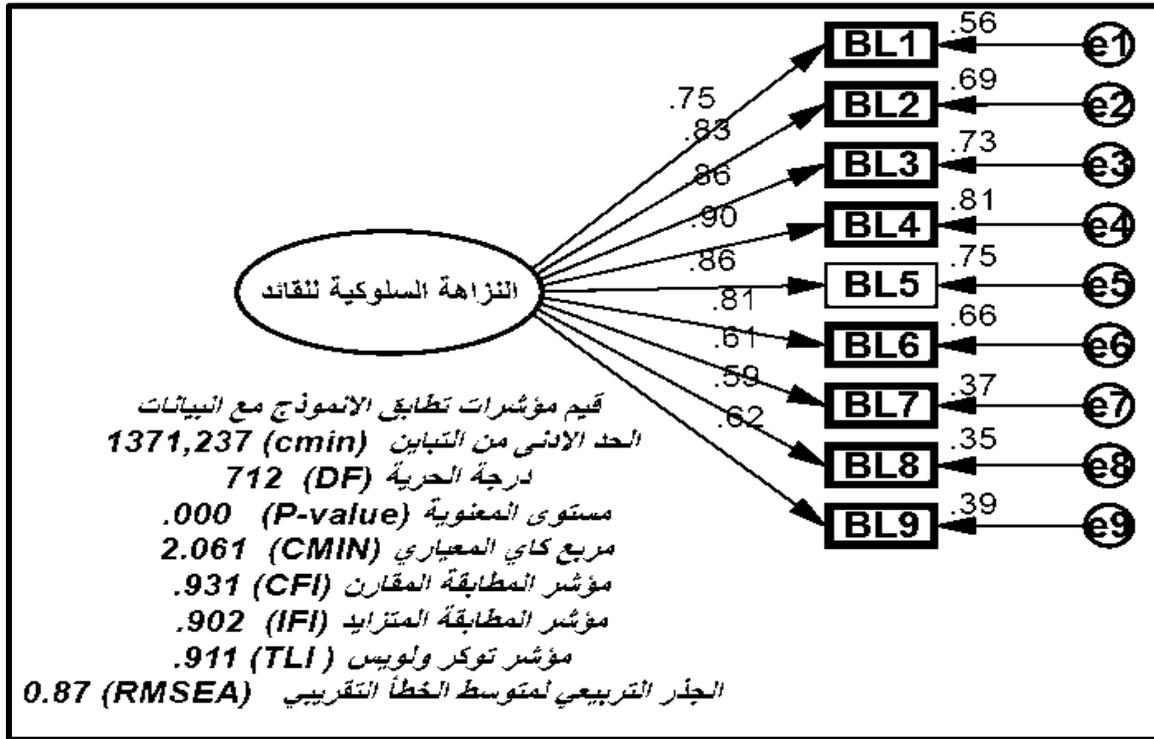
جدول (4) معايير مطابقة نتائج التحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	معياري قيم χ^2 الى درجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	معياري المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit Index	CFI > 0.90
3	معياري المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental fit Index	IFI > 0.90
4	معياري لوكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	"معياري جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) "Root Mean Square Error of Approximation"	RMSEA < 0.08

Source: Singh, V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388

1.3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي للنزاهة السلوكية للقائد

إن متغير النزاهة السلوكية للقائد هو متغير احادي البعد ويتضمن (9) فقرة. إذ يظهر من نتائج الشكل (2) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لان قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (4) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق اتضح النتائج بأن جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد أن نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن أن النزاهة السلوكية للقائد تتمثل بواقع (9) فقرة.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النزاهة السلوكية للقائد

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

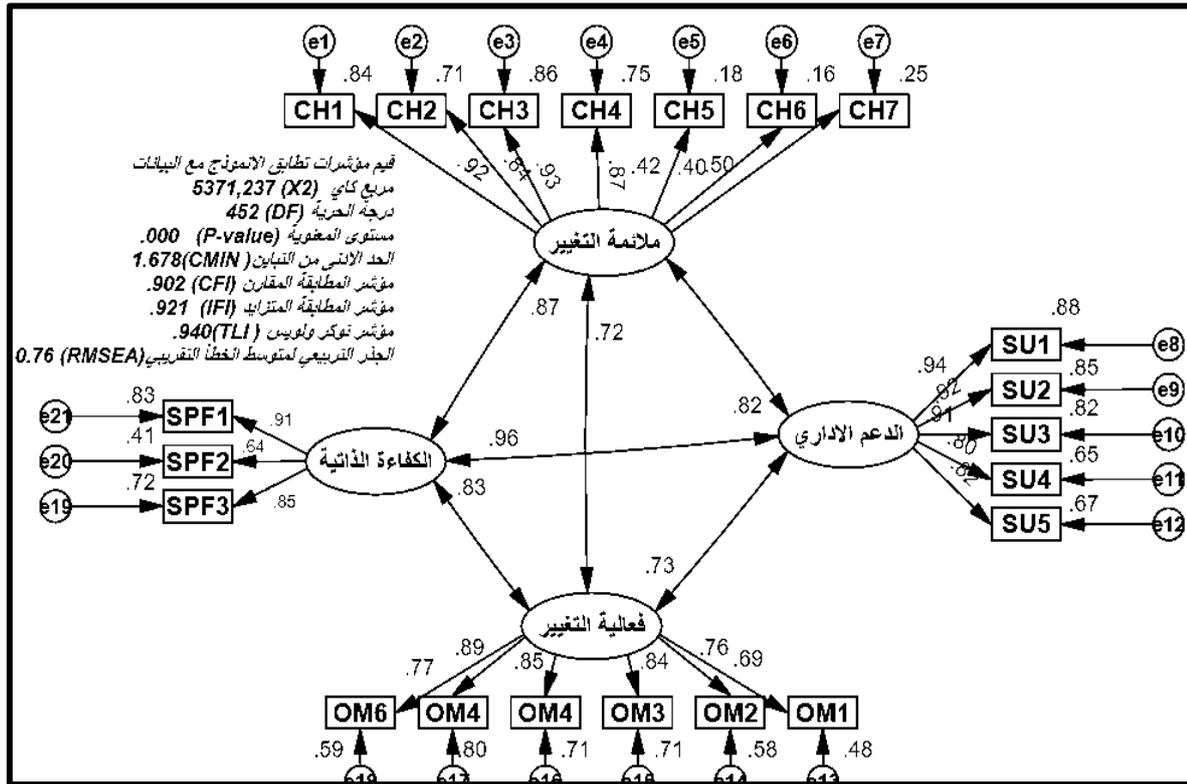
جدول (6) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النزاهة السلوكية للقائد

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE1	.75	1.000			
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE2	.83	1.022	.194	5.271	***
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE3	.86	.907	.181	5.011	***
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE4	.90	1.043	.171	6.106	***
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE5	.86	1.211	.173	6.978	***
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE6	.81	1.029	.154	6.702	***
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE7	.61	1.164	.196	5.949	***
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE8	.59	1.312	.187	7.000	***
النزاهة السلوكية للقائد	<---	ECE9	.62	1.121	.222	5.058	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2.3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي لاستعداد العاملين للتغيير

يتضمن متغير استعداد العاملين للتغيير أربعة أبعاد أساسية هي ملائمة التغيير (7) فقرت، الدعم الإداري (5) فقرت، فعالية التغيير (6) فقرت، الكفاءة الذاتية (3) فقرت. ويتضح من الشكل (4) أن معايير مطابقة الشكل الهيكل المتحقق قد كانت ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، أما نسب التشعب فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المنحقة كما هي في الجدول (7) ظهر أنها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشعبات ومدى صدقها. وهذا يؤكد أن نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا بضمن أن استعداد العاملين للتغيير يتمثل بواقع (21) فقرت موزعة على أربعة أبعاد أساسية.



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استعداد العاملين للتغيير

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (6) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استعداد العاملين للتغيير

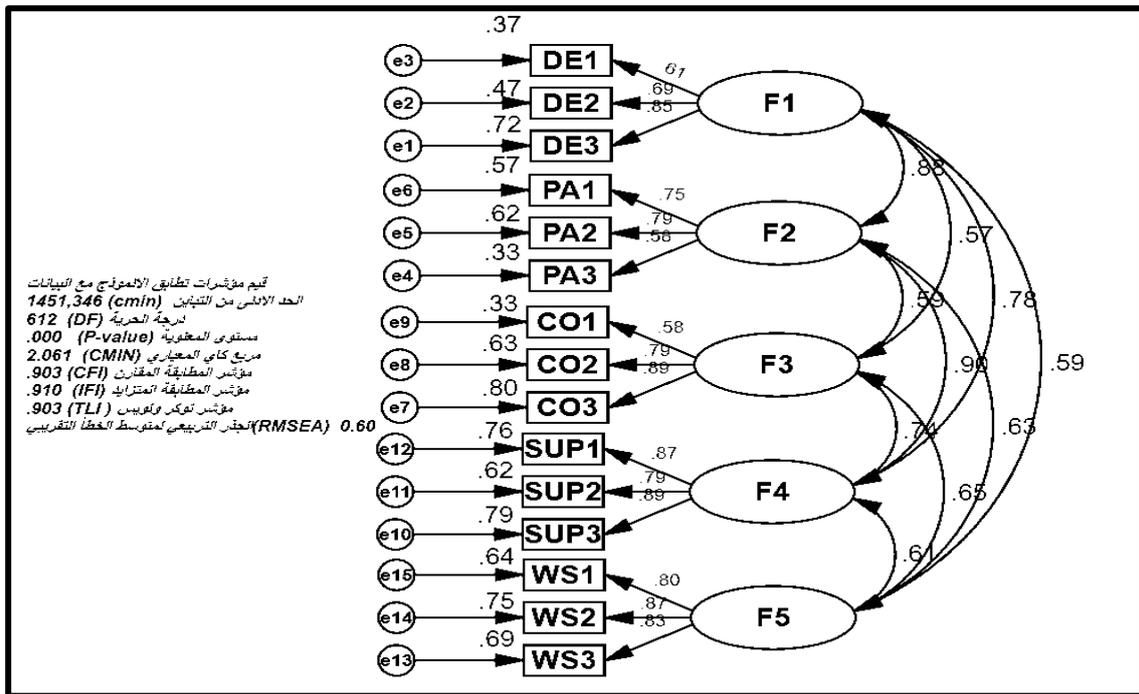
المسارات	التقدير اللامعاري	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
CH1	<---	ملانمة التغيير	1.000	.92		
CH2	<---	ملانمة التغيير	1.091	.84	.140	7.769 ***
CH3	<---	ملانمة التغيير	.610	.93	.090	6.754 ***
CH4	<---	ملانمة التغيير	.731	.87	.111	6.580 ***
CH5	<---	ملانمة التغيير	.821	.42	.137	5.994 ***
CH6	<---	ملانمة التغيير	.856	.40	.149	5.735 ***
CH7	<---	ملانمة التغيير	.680	.50	0.60	7.658 ***
SU1	<---	الدعم الإداري	1.000	.94		
SU2	<---	الدعم الإداري	1.510	.92	.190	7.929 ***
SU3	<---	الدعم الإداري	1.406	.91	.170	8.268 ***
SU4	<---	الدعم الإداري	1.307	.80	.167	7.807 ***
SU5	<---	الدعم الإداري	1.279	.82	.167	7.637 ***
EF1	<---	فعالية التغيير	1.000	.76		
EF2	<---	فعالية التغيير	.799	.69	.108	7.389 ***
EF3	<---	فعالية التغيير	.641	.84	.094	6.810 ***
EF4	<---	فعالية التغيير	.857	.85	.095	8.982 ***
EF5	<---	فعالية التغيير	.571	.89	.080	7.131 ***
EF6	<---	فعالية التغيير	.978	.77	.112	8.761 ***

SE1	<---	الكفاءة الذاتية	1.000	.85			
SE2	<---	الكفاءة الذاتية	1.006	.64	.100	10.050	***
SE3	<---	الكفاءة الذاتية	.838	.91	.091	9.222	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3.3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي لجودة حياة العمل

يتضمن متغير استعداد العاملين للتغيير خمسة أبعاد أساسية هي تطوير العاملين (3) فقرت، المشاركة (3) فقرت، التعويض (3) فقرت، الإشراف (3) فقرت، بيئة العمل (3) فقرت. إذ يظهر من نتائج الشكل (5) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40)، وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لان قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (7) تظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد أن نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن أن جودة حياة العمل تتمثل بواقع (15) فقرت.



شكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودو حياة العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (7) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة حياة العمل

المسارات	التقدير اللامعاري	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
DE1	<---	تطوير العاملين	1.000	.61			
DE2	<---	تطوير العاملين	1.063	.69	.083	12.814	***
DE3	<---	تطوير العاملين	1.127	.85	.084	13.451	***
PA1	<---	المشاركة	1.000	.75			***
PA2	<---	المشاركة	1.715	.79	.233	7.355	***
PA3	<---	المشاركة	1.926	.58	.272	7.076	***
CO1	<---	التعويض	1.000	.58			
CO2	<---	التعويض	1.062	.79	.096	11.108	***

CO3	<---	التعويض	.904	.89	.091	9.941	***
SU1	<---	الإشراف	1.000	.87			***
SU2	<---	الإشراف	1.065	.79	.066	16.112	***
SU3	<---	الإشراف	.805	.89	.066	12.109	
WE1	<---	بيئة العمل	1.000	.80			***
WE2	<---	بيئة العمل	1.398	.87	.167	8.369	***
WE3	<---	بيئة العمل	1.424	.83	.171	8.339	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3.4 الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

1.3.4 وصف وتحليل متغير النزاهة السلوكية للقائد بشكل إجمالي

النتائج المعروضة في الجدول (8) تبين الإحصاءات الوصفية لمتغير النزاهة السلوكية للقائد إذ حقق وسط حسابي مقداره (4.146)، وانحراف معياري مقداره (0.332)، ومعامل اختلاف مقداره (0.080) أما الأهمية النسبية فقد كانت نسبتها (82.93%)، مما يؤكد ان النزاهة السلوكية للقائد قد حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية وهذا يشير إلى ان القائد يمارس سلوكيات نزيهة أثناء تعامله مع المرؤوسين.

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لمتغير النزاهة السلوكية للقائد

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
82.93%	0.080	.332	4.146	النزاهة السلوكية للقائد

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2.3.4 وصف وتحليل متغير استعداد العاملين للتغيير بشكل إجمالي

النتائج المعروضة في الجدول (9) تبين الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستعداد للتغيير إذ حقق وسط حسابي مقداره (4.178)، وانحراف معياري مقداره (0.240)، ومعامل اختلاف مقداره (0.057) أما الأهمية النسبية فقد كانت نسبتها (83%)، مما يؤكد ان الاستعداد للتغيير قد حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية وهذا يشير إلى ان الكلية المبحوثة تنتهج أسلوب التغيير بشكل مستمر لكي تواكب التغيرات التي تواجهها في عملها.

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستعداد للتغيير

المتغير	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد
الاستعداد للتغيير	ملائمة التغيير	4.111	.391	0.095	0.82	3
	الدعم الإداري	4.139	.423	0.102	0.82	4
	فعالية التغيير	4.211	.391	0.092	0.84	2
	الكفاءة	4.333	.563	0.130	0.86	1
استعداد العاملين للتغيير بشكل إجمالي		4.178	.240	0.057	0.83	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3.3.4 وصف وتحليل متغير جودة حياة العمل بشكل إجمالي

النتائج المعروضة في الجدول (10) تبين الإحصاءات الوصفية لمتغير جودة حياة العمل إذ حقق وسط حسابي مقداره (4.1243)، وانحراف معياري مقداره (0.23471)، ومعامل اختلاف مقداره (0.056) أما الأهمية النسبية فقد كانت نسبتها (82.48%)، مما يؤكد ان جودة حياة العمل قد حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية وهذا يشير إلى ان الكلية تهتم بتطوير قدرات العاملين وتشاركهم في عملية اتخاذ القرارات ولديهم برامج للتعويض مناسبة وتعمل على توفير بيئة عمل مناسبة.

جدول (10) الإحصاءات الوصفية لمتغير جودة حياة العمل

المتغير	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد
جودة حياة العمل	تطوير العاملين	4.152	.522	0.125	83.04	3
	المشاركة	4.169	.581	0.139	83.38	2
	التعويض	4.056	.581	0.143	81.12	4
	الإشراف	4.209	.573	0.136	84.18	1
	بيئة العمل	4.033	.611	0.151	80.66	5
جودة حياة العمل بشكل إجمالي	4.1243	.23471	0.056	82.48		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

4.4 اختبار فرضيات البحث

سيتم اختبار فرضيات التأثير من خلال استخدام طريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بمعاملاتها الإحصائية التي تتضمن اختبار اختبار (f)، ومعامل (B) ومعامل التحديد (R^2) والذي يعد من المداخل الذي شاع استخدامه في البحوث النفسية والسلوكية والتربوية وسيتم اعتماد نموذج (Andrew f . Hayes) وذلك من خلال الأداة (macro process) باستخدام برنامج (SPSS) وكما يأتي:-

1.4.4 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير إيجابي معنوي للنزاهة السلوكية للقائد في جودة حياة العمل

يبين الجدول (11) ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغ (193). وهذا يعني ان متغير النزاهة السلوكية للقائد يؤثر في متغير جودة حياة العمل بنسبة (19%) على مستوى الكلية المبحوثة عينة البحث، وهذا يعني ان متغير جودة حياة العمل سيزداد بمقدار (19%) في حال زيادة الاهتمام بنزاهة القائد وحدة واحدة، إضافة إلى اننا نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية. وكذلك يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.031). وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في متغير جودة حياة العمل يعود (31%) منها إلى النزاهة السلوكية للقائد والنسبة المتبقية والبالغة (69.1%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحثي. فضلا عن أن قيمة (f) المحسوبة للنموذج بلغت (1.841) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للنزاهة السلوكية للقائد و جودة حياة العمل وبدرجة ثقة (99%). وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة السلوكية للقائد في جودة حياة العمل على مستوى الكلية المبحوثة عينة الدراسة. واعتماداً على ما تقدم أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (11) تأثير متغير النزاهة السلوكية للقائد في متغير جودة حياة العمل

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	معامل التأثير B	التحديد R^2	قيمة F	دلالة F
النزاهة السلوكية للقائد	جودة حياة العمل	.193	.031	1.841	.005 ^b

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير إيجابي معنوي لمتغير جودة حياة العمل في متغير استعداد العاملين للتغيير

يبين الجدول (12) وجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير جودة حياة العمل في استعداد العاملين للتغيير، حيث يتبين ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغ (358). وهذا يعني ان متغير جودة حياة العمل يؤثر في متغير استعداد العاملين للتغيير بنسبة (35.8%) على مستوى الكلية المبحوثة عينة البحث، وهذا يعني ان متغير استعداد العاملين للتغيير سيزداد بمقدار (35.8%) في حال زيادة الاهتمام بجودة حياة العمل وحدة واحدة، إضافة إلى اننا نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية. وكذلك يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.064). وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في متغير استعداد العاملين للتغيير يعود (64%) منها إلى جودة حياة العمل والنسبة المتبقية والبالغة (36.6%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحثي. إضافة إلى ان قيمة (f) المحسوبة للنموذج بلغت (11.765) عند مستوى دلالة (0.001^b). وهذا يعني وجود تأثير معنوي لجودة حياة العمل واستعداد العاملين للتغيير وبدرجة ثقة (99%). وهذه النتيجة تشير إلى

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل في استعداد العاملين للتغيير على مستوى الكلية المبحوثة عينة البحث . واعتماداً على ما تقدم أعلاه يمكن قبول الفرضية الثانية.

جدول (12) تأثير المتغير الوسيط جودة حياة العمل على متغير استعداد العاملين للتغيير

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل التأثير B	التحديد R ²	قيمة F	دلالة F
جودة حياة العمل	استعداد العاملين للتغيير	.358	.064	11.765	.001 ^b

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3.4.4 الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير مباشر لمتغير النزاهة السلوكية للقائد في متغير استعداد العاملين للتغيير.

يبين الجدول (13) وجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير النزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير، حيث يتبين ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغ (.314) وهذا يعني ان متغير النزاهة السلوكية للقائد يؤثر في متغير استعداد العاملين للتغيير بنسبة (31.4%) على مستوى الكلية المبحوثة عينة البحث، وهذا يعني ان متغير استعداد العاملين للتغيير سيزداد بمقدار (31.4%) في حال زيادة الاهتمام بنزاهة القائد وحدة واحدة، إضافة إلى اننا نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية. وكذلك يتضح ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغ (.038) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في متغير استعداد العاملين للتغيير يعود (38%) منها إلى النزاهة السلوكية للقائد والنسبة المتبقية والبالغة (62%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. إضافة إلى ان قيمة (f) المحسوبة للنموذج بلغت (9.876) عند مستوى دلالة (.002^b) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للنزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير وبدرجة ثقة (99%). وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير على مستوى الكلية المبحوثة عينة البحث . واعتماداً على ما تقدم أعلاه يمكن قبول الفرضية.

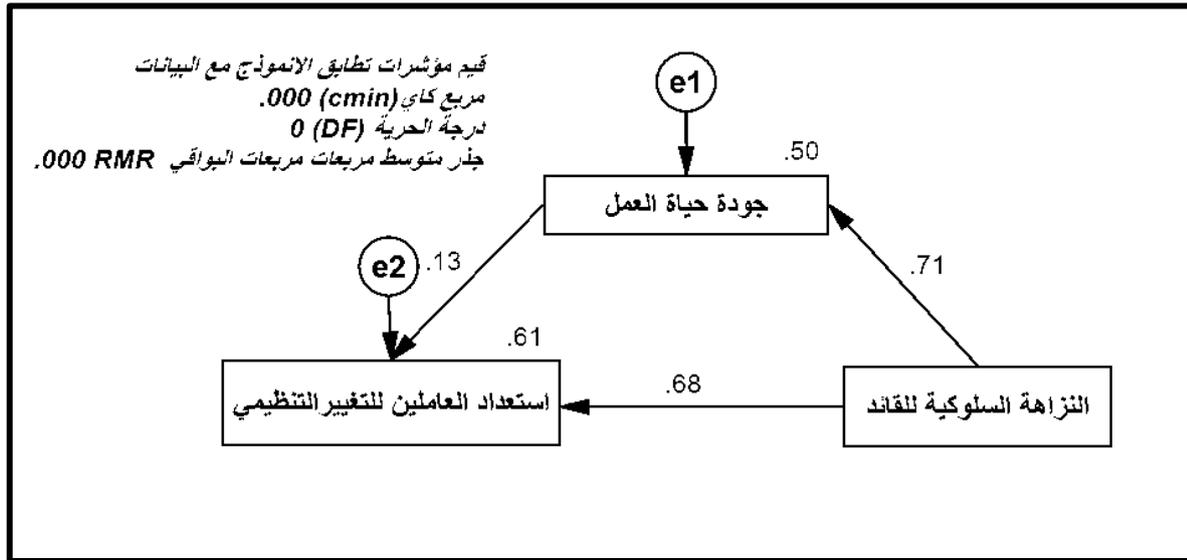
جدول (13) التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير B	التحديد R ²	قيمة F	دلالة F
النزاهة السلوكية للقائد	استعداد العاملين للتغيير	.314	.038	9.876	.002 ^b

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

4.44 الفرضية الرئيسية الرابعة يوجد تأثير غير مباشر لمتغير النزاهة السلوكية للقائد في متغير استعداد العاملين للتغيير عن طريق تأثير المتغير الوسيط جودة حياة العمل.

لغرض قيام الباحثين باختبار مدى تأثير النزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير عن طريق المتغير الوسيط (جودة حياة العمل) تم اعتماد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) الذي يمكن من خلاله تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر والمقارنة بينهما باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية وفق برنامج (Amos v.24). إذ يبين الشكل (6) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R²) علاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الأول (النزاهة السلوكية للقائد) والمتغير التابع (استعداد العاملين للتغيير) والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل الأول (النزاهة السلوكية للقائد) في المتغير المعتمد (استعداد العاملين للتغيير) عن طريق المتغير الوسيط (جودة حياة العمل) ، إذ يتضح أن الانموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الأنموذج.



الشكل (6) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرابعة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos, V.24)

كما يتضح من جدول (14) وجود تأثير مباشر لمتغير النزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير ، إذ بلغت قيمته (0.68) كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير النزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير عن طريق متغير جودة حياة العمل حيث بلغت قيمته (0.92) ، كما يتضح ان معاملات التأثير المباشر وغير المباشر في معاملات معنوية وذلك استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (.C.R.) وقيم المعنوية (P-Value) الظاهرة في جدول(15).

جدول (14) قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
النزاهة السلوكية للقائد -- < استعداد العاملين للتغيير	.68	-		
النزاهة السلوكية للقائد --< جودة حياة العمل --< استعداد العاملين للتغيير	-	.092	.777	.61

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

جدول (15) معاملات التأثير النزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير عن طريق جودة حياة العمل

	Estimate	S.E.	C.R.	P
النزاهة السلوكية للقائد --< جودة حياة العمل	.561	.074	7.585	***
النزاهة السلوكية للقائد < استعداد العاملين للتغيير	.727	.124	5.856	***
جودة حياة العمل --< استعداد العاملين للتغيير	.174	.157	1.112	.266

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في النزاهة السلوكية للقائد يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.68) في استعداد العاملين للتغيير وبشكل غير مباشر عن طريق متغير جودة حياة العمل بمقدار (0.092) ، ومن ثم بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر النزاهة السلوكية للقائد (0.777) ، أما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (0.61) وهذا يعني ان النزاهة السلوكية

للقائد عن طريق جودة حياة العمل تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تحدث في استعداد العاملين للتغيير ، واما النسبة المتبقية البالغة (39%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر للنزاهة السلوكية للقائد في استعداد العاملين للتغيير عن طريق جودة حياة العمل على مستوى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة عينة البحث.

5. الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

- تساهم نزاهة القائد بشكل كبير في جعل العاملين يتقبلون عمليات التغيير التي تحدث اثناء العمل مما يساهم في تحسين ادائهم داخل المنظمة.
- وجود القائد النزاهة داخل المنظمة يساهم بشكل ايجابي في تحسين بيئة العمل مما يؤدي إلى خلق مكان عمل ملائم يشجع العاملين على الانتاج.
- تساهم عمليات التغيير داخل المنظمة على جعل العاملين قادرين على التعامل مع كافة الظروف والتحديات المفاجئة التي قد تحدث داخل منظماتهم.
- تعمل المنظمة على جعل عاملها يتقبلون التغيير من خلال اعتماد برامج واجراءات لا تجعلهم يشعرون بالتهميش والاقصاء مما يساهم بخلق الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة.
- تعمل المنظمة على جعل العاملين يتمتعون بقدرات وامكانيات ذات جودة عالية وتوفير دورات تدريبية تساهم في تحسين مستوى خبراتهم داخل المنظمة.
- تعمل المنظمة على الاستماع للعاملين وجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة فضلا عن توفير بيئة عمل ذات جودة جيدة , مما يساهم في نجاح المنظمة .

2.5 التوصيات

- على المنظمة المبحوثة ان تعمل بشكل أكبر لجعل العاملين يتمتعون بثقة أكبر بعمليات التغيير التي تحدث بشكل مكرر مما يقلل من مقاومة التغيير.
- يجب على المنظمة عينة البحث أن تعمل بدرجة أكبر عن طريق قاداتها لجعل عملية التغيير التي تحصل داخلها ثقافة يعمل العاملين على تقبلها داخل المنظمة.
- من المهم جدا على المنظمة عينة البحث إدخال العاملين في ندوات وورش ودورات تدريبية أكثر لأجل أن يكونوا مستعدين للتغيير المتسارع.
- ضرورة أن تقوم المنظمة المبحوثة باعتماد أنظمة واجراءات أكثر مرونة وتقليل الروتين الذي قد يسبب الإرهاق للعاملين بدرجة يجعلهم يتخوفون من عمليات التغيير.
- على المنظمة المبحوثة أن تسعى بشكل أكبر على إدخال اساليب وطرق جديدة تعمل على تطوير القدرات العقلية والنفسية لدى العاملين مما يساهم بالاستفادة من إمكانياتهم ومهاراتهم الشخصية.
- على المنظمة عينة البحث ان تعتمد بدرجة أكبر على أداء وأفكار عاملها وتجعلهم يشعرون بأن المنظمة هي بيتهم الثاني مما يخلق تصور بأنهم شركاء داخل المنظمة

المصادر References

1. Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Hamidah, T. S., Buchdadi, A. D., & Firda, F. (2020). Quality of Work Life's Factors and Their Impacts on Organizational Commitments. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 450-461.
2. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

3. Boohene, R., & Williams, A. A. (2012). Resistance to organisational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135-145.
4. Diab, G. M., Safan, S. M., & Bakeer, H. M. (2018). Organizational change readiness and manager'behavior in managing change. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(7), 68-77.
5. Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of applied psychology*, 91(3), 622.
6. Duarte, D. H. J. D., Nunes, A. L., Pinheiro, A. L. J., & Siqueira, E. S.(2024), "Qualidade de vida no trabalho dos empreendedores do município de Mossoró Quality of life at work of entrepreneurs in the municipality of Mossoró Calidad de vida laboral de los empresarios del municipio de Mossoró".REVISTA OBSERVATORIO DE LA ECONOMIA LATINOAMERICANA.Curitiba, v.22, n.2, p. 01-17.
7. Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
8. Fresk, M., & Magnell, M. (2017). Readiness to Change in a Project-based Organization: Factors supporting change implementation at individual level.
9. Hallgrímsson, T. (2008). *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger* (Master's thesis, Universitetet i Tromsø).
10. Harahap, D. P., Ronaldi, J., Darman, D., & Eliza, Y. (2020). How Motivation Works to Promote the Relationship Between Work Environment and Organizational Commitment to the Performance of Dharmasraya District Secretariat. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(1)
11. Hidayah, N. (2024). Empowering MSME Employees: Quality of Work Life and Organizational Support. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 10(1), 75-90.
12. Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191.
13. Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *Sage Open*, 8(4), 2158244018810067.
14. Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236.
15. Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R., McCaughey, D., ... & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273.
16. Malpass.a.c.g& malpass.g.r.p.(2024),"quality of work life: a review on assessment models".science, society and emerging technologies.v. 2 n. 1,p. 180 - 194.

17. Novitskaya, A., & Rajput, M. (2014). Role of organizational culture in creating readiness for change project.
18. Orgambídez, A., & Almeida, H. (2020). Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), 187–193.
19. Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2010). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99, 201-216.
20. Prithivi, S., & Thilagaraj, A. (2024). Influencing Factors Of Work Life Quality In The Health Sector. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 6315-6322.
21. Prottas, D. J. (2008). " Perceived Behavioral Integrity Relationships With Employee Attitudes Well_Being, and Absenteeism", *Journal of Business Ethics*. 81, pp.313-322.
22. Raj Adhikari, D., Hirasawa, K., Takakubo, Y., & Lal Pandey, D. (2011). Decent work and work life quality in Nepal: an observation. *Employee relations*, 34(1), 61-79.
23. Rosemond, B., & ASAMOA, A. (2012). Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management, [S. l.]*, 4(1), 135-145.
24. Sana, M., Suzan, K., Ola, A. Q., & Serene, D. (2022). Leadership Behavioral Integrity and Trust on the Employees' Organizational Trust: Examination of the Syrian Private Health Sector. *Journal of Service, Innovation and Sustainable Development*, 3(1), 67-82.
25. Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organisational change* (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
26. Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 1-6.
27. Simons, T., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, 132, 831-844.
28. Singh, A. (2024). Quality of Work-Life Practices in the Indian Hospitality Sector: Future Challenges and Prospects. *Human Relations Management in Tourism*, 208-224.
29. Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change, *Library management*, 26(6/7), 408-412.
30. Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing.
31. Widyastuti, F., & Ardiyanti, N. (2024). The Impact of Human Resource Aspects in Supporting Readiness for Change. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 125-137.

الملحق Appendix

استمارة الاستبيان

أولاً: النزاهة السلوكية للقائد: هي عملية توجيه الأفراد والمؤسسات نحو المبادئ الأخلاقية والقيم الصادقة والشفافة ، وتتضمن الفقرات التالية الآتية :-

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
1	يوجد تطابق بين كلمات وأفعال رئيسي المباشر.				
2	يفي رئيسي المباشر بوعوده.				
3	يمارس رئيسي المباشر ما يعظ به.				
4	يفعل رئيسي المباشر ما يقول انه سوف يفعله.				
5	وَجَه رئيسي المباشر ذاته عن طريق نفس القيم التي يتحدث عنها.				
6	يظهر رئيسي المباشر نفس الأولويات التي يصفها.				
7	عندما يوعد رئيسي تتحسن قدراتي.				
8	المباشر باي شيء، يمكنني أن اجزم على أنه				
9	إذا قال رئيسي المباشر انه سوف يفعل شيئاً ما، فإنه سوف يفعل.				

ثانياً: الاستعداد للتغيير التنظيمي: هو عملية ادخال تحسين او تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وتتضمن الأبعاد الآتية:

1- ملائمة التغيير: الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تشعبية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
10	اعتقد بأن الكلية سوف تستفيد من عمليات التغيير إن حدثت.				
11	من المفيد أن تقوم الكلية بأي عملية تغيير.				
12	توجد اسباب مشروعة للقيام بعمليات التغيير للكلية.				
13	القيام بعملية التغيير تطابق أولويات كليتنا.				
14	عند قيام الكلية بأي عمليات تغيير أتوقع الحصول على المكاسب.				
15	اعتقد من الأفضل ان الوقت الذي تنفقه الكلية على التغيير ينفق على شيء اخر.				
16	على المدى الطويل اشعر بأن هذا التغيير سيكون مفيداً بالنسبة لي إذا تبنته الكلية				

2- الدعم الإداري: استراتيجية فعالة للتغيير تستند في رسالتها على توفير الأدوات والتقنيات والإرشادات اللازمة واستخدام كل الوسائل الممكنة لإعداد كافة اصحاب المصالح وعلى وجه الخصوص مستخدمي النظام ، لكي يتقبلوا عملية الانتقال إلى النظام الجديد و يكونوا أكثر استعداداً والتزاماً في تطبيقه.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
17	تشجع ادارة الكلية جميع عمليات التغيير				
18	يضع صناع القرار في كليتنا كل دعمهم لعمليات التغيير				
19	يؤكد عميد الكلية على ان عمليات التغيير مهمة داخل الكلية				
20	يلتزم كل من العميد ومعاونيه العلمي والاداري بالتغيير المقترح عند التنفيذ.				

21	أرسلت الكلية اشارة واضحة بأن الكلية سوف يتم التغيير فيها.
----	---

3- **فعالية التغيير** هو جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
22	لا اتوقع أي مشاكل في التكيف مع العمل عند اعتماد أي عملية تغيير.				
23	هنالك بعض المهام التي ستكون مطلوبة عندما يحدث التغيير لا اعتقد انني أستطيع القيام بها.				
24	عندما يتم تطبيق هذا التغيير يمكنني التعامل معه بسهولة.				
25	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لنجاح عمليات التغيير.				
26	انا واثق من انني استطيع ان اتعلم كل ما هو مطلوب مني عند اعتماد عمليات التغيير				
27	التجارب السابقة تجعلني واثق من نجاحي في تنفيذ عمليات التغيير ان وجدت				

4- **الكفاءة الذاتية:** هي إيمان الفرد بقدرته على التصرف بالطرق الضرورية للوصول إلى أهداف محددة

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
28	لا اشعر بالقلق من فقدان مكانتي في الكلية عند تنفيذ أي عملية تغيير.				
29	لا يقضي هذا التغيير على العلاقات الشخصية التي قمت بتطويرها.				
30	مستقبلي في هذه الوظيفة سوف لا يكون محدود بسبب هذا التغيير				

ثالثاً: **جودة حياة العمل** مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة المستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، وتتضمن الأبعاد الآتية:

1- **تطوير العاملين:** هي العملية التي تتشارك فيها جهة العمل والموظف (الموظفون) بشكل جماعي في فرص التعلم لتطوير المهارات والسلوكيات والمنهجيات الجديدة أو الحالية.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
31	هنالك فرصة جيدة بالنسبة لي للحصول على التعليم من أجل زيادة المعرفة والقدرة على القيام بعمل.				
32	هنالك نشاط تقييمي من أجل معرفة كيف تتحسن قدراتي.				
33	هنالك فرصة جيدة لي لشغل منصب اعلى في المستقبل				

2- **المشاركة:** هي العملية التي تتشارك فيها جهة العمل والموظف (الموظفون) بشكل جماعي في فرص التعلم لتطوير المهارات والسلوكيات والمنهجيات الجديدة أو الحالية.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
60	يمكنني المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل				
61	يمكنني المشاركة في المساهمة بالأفكار والاقتراحات في تنفيذ العمل				
62	تقوم الشركة بتنفيذ المدخلات والاقتراحات من الموظفين بشكل جيد.				

3- **التعويض:** تشمل جميع المزايا والمنافع التي تحصل عليها العاملون في المؤسسات والشركات مقابل جهودهم وإنجازاتهم، وبالتالي تعتبر وسيلة هامة لجذب العمال المؤهلين وتحفيزهم وتعزيز الولاء للمؤسسة.

ت	الفقرات	المقياس				
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً
68	الراتب الذي أحصل عليه يتوافق مع مناصبي وموقعي.					
69	2- المزايا التي أحصل عليها تتوافق مع سنوات الخدمة التي أمتلكها					
70	3- هناك اعتراف بعلمي من قبل الشركة					

4-الإشراف: هو عملية إرشاد وتوجيه ومراقبة الأعمال والموظفين في إطار المؤسسة أو المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس				
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً
76	مشرفي لديه مهارات اتصال واضحة.					
77	يتمتع مشرفي بقدرة جيدة على تقييم العمل الذي تم إنجازه.					
78	المزايا التي أحصل عليها تتوافق مع سنوات الخدمة التي أمتلكها.					

5-بيئة العمل : هي كافة العناصر المحيطة بالموظف والتي تؤثر على أداءه الوظيفي وإنتاجيته في العمل يومياً، وتشمل هذه العناصر ثقافة الشركة أو المؤسسة من التواصل بين الموظفين، وأهداف الشركة ورسالتها.

ت	الفقرات	المقياس				
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً
79	أشعر بتوفر ضمانات أمنية في العمل.					
80	أشعر أن الظروف المادية للبيئة التي أعمل فيها جيدة ومناسبة.					
81	أشعر أن ساعات عملي متوافقة مع القواعد					