

The Impact of Organizational Integrity on Strategic Performance: A Field Study in the General Directorate of Education in Al-Jawf Region, Kingdom of Saudi Arabia

Abdul Rahman M. Al-Hamoud^{(1)*}

Abdul Rahman F. Al-Abadleh⁽²⁾

(1) Researcher, Ministry of Education, Al-Jawf Region, Saudi Arabia.

(2) Prof., Mu'tah University, Karak –Jordan

Received: 6/1/2026

Accepted: 5/4/2026

Published: 30/6/2026

*** Corresponding Author:**

gggoos@hotmail.com

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v5i2.1719>

Abstract

The study aimed to measure the impact of organizational integrity on strategic performance in the General Directorate of Education in the Al-Jawf region, Saudi Arabia. The study population consisted of (2820) employees. The random sampling method was adopted, (372) respondents. The SPSS program was used to analyze the primary data. The study concluded that the level of organizational integrity and strategic performance was high, and there was a statistically significant impact of organizational integrity and its dimensions on strategic performance. The study recommended integrating the values of organizational integrity into the strategic plan and institutional performance indicators, and

linking performance evaluation to commitment to organizational values.

Keywords: Organizational Integrity, Strategic Performance, General Directorate of Education in the Al-Jawf region in the Kingdom of Saudi Arabia.

أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، المملكة العربية السعودية

عبد الرحمن محمد الحمود⁽¹⁾

عبد الرحمن فالح العبادلة⁽²⁾

(1) باحث، السعودية.

(2) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة الى قياس أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العامة للتعليم والبالغ عددهم (2820). تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، بلغت العينة (372) مستجيب. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة أن مستوى الاستقامة التنظيمية والأداء الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية بأبعادها في الأداء الاستراتيجي. أوصت الدراسة بدمج قيم الاستقامة التنظيمية في الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي، وربط تقييم الأداء بالالتزام بالقيم التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، الأداء الاستراتيجي، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

المقدمة.

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة في مختلف مجالات الحياة العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية، ومع هذا التطور الكبير تسعى الإدارات لمجاراة كل ما هو جديد، ونظرًا لارتباطها وتأثرها المباشر مع التربية، فإن المؤسسات التربوية تقوم بمواكبة المفاهيم الجديدة في الإدارة، وتعد الاستقامة التنظيمية والأداء الاستراتيجي أحد هذه المفاهيم التي لها أثر كبير على نجاح المؤسسات وتطورها، والعمل على تحسينها.

تسعى العديد من المنظمات إلى تعزيز الأداء الاستراتيجي بصفته أحد الأولويات لتحقيق الأهداف الرئيسة لجميع المنظمات، ومن خلال مراجعة الأدب النظري تبين للباحث اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل التي تؤثر إيجابيًا في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وقد

تعددت العوامل التي تناولها الباحثون، ولكن لا يوجد اتفاق عام على العوامل الحاسمة التي يمكن أن تحقق مستوى عاليًا من هذا الأداء، لذا يمكن القول إن تحديد عوامل تحقيق الأداء الاستراتيجي لا تزال بحاجة إلى دراسة وبحث أكثر للوصول إلى عوامل حاسمة يمكن أن تسهم وبشكل كبير في تعزيز هذا النوع من الأداء (العبيدي وآخرون، 2023).

تُعد الاستقامة التنظيمية منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف سلوكيات الموظفين التنظيمية ونتائجها المتوقعة، والتي تنال قبولاً مجتمعيًا، ويلتزم الموظفون بتنفيذ أبعادها المتمثلة بالتفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والمغفرة، بالإضافة إلى تبني الموظفين لهذه السلوكيات ومشاركتها على نطاق واسع لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي الأساس للمحافظة على القوة العاملة ممن يتصفون بالإخلاص والدعم في جميع الأوضاع والظروف التي تتعرض لها المؤسسة، وأن الاستقامة تخلق مشاعر إيجابية، وإثارة السلوك الاجتماعي الإيجابي. (Setyoked & Kumiak, 2022)

من هنا جاءت الدراسة الحالية بهدف قياس أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

أسفل النموذج مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة حادة التغير، والتي تمثل أحد التحديات المهمة للمنظمات، إضافة إلى المنافسة الشديدة بسبب تحديات العولمة، والذي جعل المنظمات تركز وبشكل مستمر على متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لضمان بقائها واستمرارها، ولتحقيق ذلك تسعى المنظمات جاهدة لاختيار توجهات استراتيجية تحقق من خلالها أداءً إستراتيجياً فاعلاً كي تستطيع أن تؤثر في البيئة وتخلق لها فرصاً تساعد على تحقيق ميزة تنافسية على المدى القريب والبعيد. أصبحت الاستقامة التنظيمية أمراً ضرورياً ومتزايد الأهمية في أبحاث الأعمال والممارسات على مر العقود السابقة، نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه في الحفاظ على صحة المنظمة وتمكينها من التكيف مع جميع التحديات والأزمات على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، تسعى المنظمات إلى التعامل مع الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف مع بيئة العمل ومواكبة جميع التغييرات،

والذين يركزون على حل المشكلات وتحقيق أهدافهم بتناغم مع أهداف المنظمة. كما برزت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحث في وزارة التعليم السعودية، حيث تولد الغموض لديه حول أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

من هنا جاءت مشكلة الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:
ما أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:
أولاً: ما مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف تجاه الاستقامة التنظيمية؟
ثانياً: ما مستوى الأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف من وجهة نظر المبحوثين؟

أهداف الدراسة

- تمثل هدف الدراسة الرئيس في تحليل أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف إلى مستوى تطبيق الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف
 - التعرف إلى مستوى الأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف من وجهة نظر المبحوثين.
 - التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.
 - التوصل إلى مجموعة من النتائج الواضحة وتقديم توصيات للإدارة ومتخذي القرار حول أهمية الاستقامة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

الأهمية النظرية:

محاولة الوصول إلى إطار نظري لبناء أساس متين لمفهوم كل من الاستقامة التنظيمية والأداء الإستراتيجي وقد تقيد هذه الدراسة التعرف إلى واقع الاستقامة التنظيمية والأداء الإستراتيجي لدى الإداريين والعاملين في المنظمات بمختلف قطاعاتها. وقد تثرى المكتبة العربية بالمزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوعات الاستقامة التنظيمية والأداء الإستراتيجي.

الأهمية التطبيقية:

من المؤمل أن تقيد الدراسة الحالية المديرين ومتخذي القرار في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف بمختلف مستوياتهم الإدارية، من خلال تعريفهم بممارسات الاستقامة التنظيمية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، وكيفية تبنيها للنهوض بمستوى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف وتحسين ممارساتها ومستوى خدماتها. ومن المتوقع أن يتم الاستفادة من توصيات ونتائج هذه الدراسة في تحسين ممارسات وأداء الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، وأن تكون نقطة انطلاق لدراسات مشابهة في مجتمعات مختلفة. ومن المرجو أن تقدم هذه الدراسة للباحثين والمهتمين في هذا المجال تصوراً جديداً حول دور الاستقامة التنظيمية في تحسين وتعزيز الأداء الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة هذه الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية التي يمكن اعتمادها للإجابة على أسئلة الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: (Ho1)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها

(التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في (المنظور المالي) كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

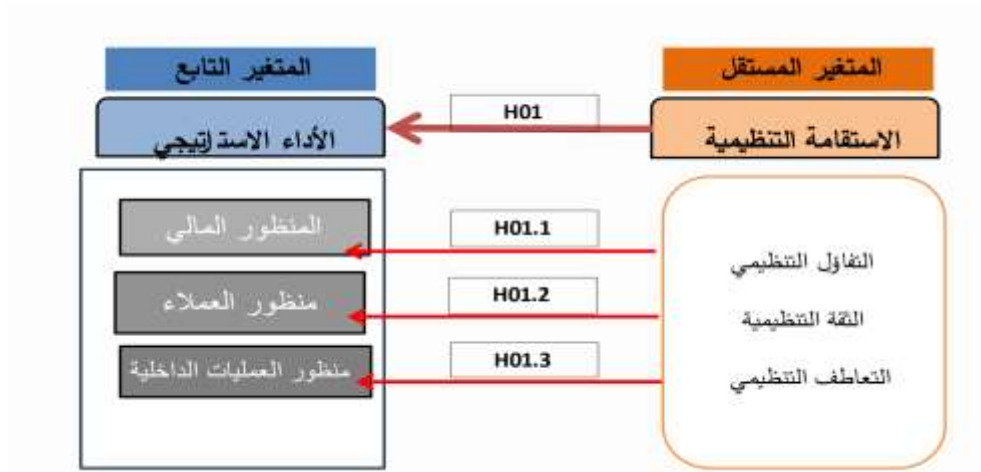
الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في (منظور العملاء) كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1-3)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في (منظور العمليات الداخلية) كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

أنموذج الدراسة يتكون من المتغيرات المبينة في الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (حسن وآخرون، 2024؛ شبرو وعودة، 2023)

المتغير التابع: (الروضان، 2024؛ العبيدي وآخرون، 2023)

مصطلحات الدراسة

الاستقامة التنظيمية: هي تحمل العاملين المسؤولية الأخلاقية تجاه العمل، وتحسين سلوكياتهم الفردية، والاهتمام بالعمل، مما يؤثر إيجابياً على أداء الإدارة العامة للتعليم في منطقة الجوق، وهي سلوكيات فردية وجماعية داخل الإدارة لتحفيز التعبيرات الإيجابية وتجنب السلوكيات الخاطئة (حسن وآخرون، 2024).

الأداء الإستراتيجي: يشير إلى قدرة الإدارة العامة للتعليم على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى إمكانية استثمار مواردها نحو التحقيق الأهداف المنشودة، ومعرفة مستوى النجاح الذي تحققه من خلال التنفيذ السليم لاستراتيجياتها، (الروضان، 2024).

الإطار النظري

الاستقامة التنظيمية

يوجد للاستقامة التنظيمية معانٍ مختلفة عديدة. ووفقاً لـ Alizadeh & Nastlezele (2019)، فإن أفضل سلوك بشري هو الاستقامة التنظيمية. وفقاً لهما، تُشكل الإجراءات المُتبعة في أي منظمة، والتي تُعزز السلوك الأخلاقي والصالح داخلها، نزاهتها التنظيمية. أضاف سميث (2024) Smith أن مفهوم الاستقامة التنظيمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنزاهة المنظمة. يجب أن تكون جميع القرارات والإجراءات واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المعنية حتى تُعتبر شفافة. إن التزام المنظمة بالشفافية يُعزز ثقة الإدارة بالموظفين، ويُقلل من انعدام الثقة وسوء الفهم. كما أشار براون (2024) Brawn، فإنها تشمل أيضاً التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة. ويمكن للمنظمات المساعدة في تحقيق التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والأرباح من خلال تطبيق ممارسات مستدامة وأخلاقية. تُحسن هذه الإستراتيجية مكانة الشركة وتجذب شركاء وعملاء يحترمون المبادئ الأخلاقية.

أبعاد الاستقامة التنظيمية

التفاوت التنظيمي:

يُعزز التفاؤل التنظيمي الروابط الداخلية بين الإدارة والموظفين. ويُعزز المواقف الإيجابية

التفاهم والتعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى بيئة عمل هادئة ومنتجة. يُعزز هذا النوع من البيئات الاحترام والثقة المتبادلين بين جميع المشاركين، ويُقلل من الخلافات وسوء الفهم، وتتمتع المؤسسات التي تتبنى التفاوض التنظيمي بعلاقات أفضل وأكثر استقرارًا مع موظفيها (Lee,2024).

الثقة التنظيمية:

عرّفها براون (2024) Brown بأنها قناعة الأفراد الراسخة بأن المنظمة تلتزم بقيم العدالة والاحترام المتبادل، وتُجري أعمالها بأمانة وانفتاح. يتطلب بناء علاقات متينة وطويلة الأمد بين الإدارة والموظفين ثقةً تنظيمية. يشعر الأفراد بأمان وترابط أكبر عند وجود الثقة، مما يُحسن مشاركتهم وإنتاجيتهم في العمل.

التعاطف التنظيمي

التعاطف التنظيمي يُسهّل بيئة تواصل أكثر شفافية وإنتاجية. يميل الموظفون أكثر إلى التواصل بصدق وانفتاح عندما يشعرون بأن آراءهم ومشاعرهم تحظى بالاحترام والفهم (Smith & Hill, 2023). كما يُحسن التعاطف التنظيمي رضاهم الوظيفي. يشعر الموظفون بمزيد من الرضا عن وظائفهم، ويتشجعون على تقديم أفضل ما لديهم عندما يشعرون بالتقدير والفهم (Brown,2023).

الأداء الإستراتيجي

مفهوم الأداء الإستراتيجي

الأداء الإستراتيجي هو العملية التي تستجيب من خلالها المؤسسة للتغيرات في محيطها وتتكيف معها مع الحفاظ على هيكلها التنظيمي ومعاييرها التشغيلية (Kahwaji et al, 2020) يمكن وصفه أيضًا بأنه النتيجة النهائية للتكتيكات والإجراءات التي اتخذتها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواردها وقدراتها (عبد الرحمن وآخرون، 2021). ووفقًا لعيّاش وآخرون (2021)، يُعد نهجًا إستراتيجيًا متكاملًا لتحقيق النجاح طويل الأمد للمؤسسات التي تُعطي الأولوية لتطوير الموظفين وتحسين الأداء. وهو إستراتيجي لأنه يُعنى بالقضايا الأوسع التي تواجه الوظائف ومراكز العمل في المنظمة إذا أرادت أن تعمل بفعالية في بيئتها، وبالتالي توجيه الاتجاه العام الذي تنوي المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها طويلة المدى.

أبعاد الأداء الإستراتيجي

البعد المالي

يُعدّ البُعد المالي أحد أهم عناصر تقييم الأداء وقياسه. تُعدّ نتائجه مؤشرات حاسمة لتحقيق أهداف المؤسسة، لارتباطها بالمكاسب المالية، وزيادة الحصة السوقية، وإدراك الأرباح الفعلية التي حققتها الشركة، كما يرتبط بتعزيز الفعالية الإدارية والتشغيلية، ولأنه يقيس النجاح المالي على المدى القصير، ونظرًا لأن التحسينات في جميع هذه المجالات تُسهم في نهاية المطاف في زيادة ثروة المالكين من خلال تحسين ربحية الأسهم أو تحقيق عوائد مرتفعة على الأصول المُستثمرة سابقًا، يُمكن اعتبار البُعد المالي تنويجًا لجميع التغييرات التحليلية التي تحدث في الأبعاد الأخرى (بريس وجبر، 2021).

بعد العملاء

يُستخدم عدد من العوامل لقياس رضا العملاء، بما في ذلك المرافق، والموضوعية، وخدمة العملاء، والاستجابة، والموثوقية، ومرافق الدعم. ومن هذا المنظور، تشمل المؤشرات الإضافية مشاركة المستخدمين والمستهلكين في العمليات التجارية. من البديهي أن أي شركة يجب أن تُعطي الأولوية لعملائها وأن تُرضيهم. سيتجه العملاء في النهاية إلى شركات أخرى تُلبّي رغبتهم إذا لم تُرضهم الشركة. حتى لو بدا الوضع المالي للشركة جيدًا في الوقت الحالي، يُنظر إلى ضعف أدائها من هذا المنظور كمؤشر على انهيار مُحتمل في المستقبل. عند وضع المقاييس من هذا المنظور، يجب دراسة العملاء من حيث قطاعهم، وتشابهم مع المؤسسات، وأنواع الإجراءات التي يُقدّم من خلالها المنتج أو الخدمة. (Fooladvand et al., 2019)

بُعد العمليات الداخلية

يُرسى هذا البُعد أهدافًا ومقاييس مُحددة لرصد التقدم، مع تحديد العمليات الأساسية التي يجب على الشركة تطويرها أو تحسينها لضمان إضافة قيمة مستدامة للعملاء والمساهمين. بدلًا من الاكتفاء بتحسين الإجراءات الحالية، قد يكون من الضروري تطبيق إجراءات جديدة لتحقيق ذلك، يسعى بُعد العمليات الداخلية إلى تحسين إدارة الجودة الشاملة. ومن بين مؤشرات الأداء الرئيسية لهذا

البُعد: التسليم في الوقت المحدد، والوقت المُستغرق في تطوير منتجات جديدة، وتحسين المستمر، ومعدل دوران المخزون، ودقة التخطيط، ومعدل العيوب، ومعدل استجابة طلبات العملاء، وكمية أفكار التحسين المُقترحة (أبو ماضي، 2018).

العلاقة بين متغيرات الدراسة:

أشار الأدب النظري والدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، فقد بينت دراسة جوجيا وآخرون (2024) Gogia et al. إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتعزز الاستقامة رغبة الموظفين في القيام بأعمال تطوعية (سلوك مواطنة)، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم الوظيفي. وقد أشارت دراسة دوبي وآخرون (2023) Dubey et al. أن الاستقامة التنظيمية تحسن الأداء بطريقتين: بشكل مباشر من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وبشكل غير مباشر من خلال تقوية شخصية الموظف وقدراته النفسية. وأوضحت دراسة النجار وآخرون (2022) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاستقامة التنظيمية على أبعاد الأداء. وأثبتت نتائج دراسة ماقنير-واتنبي وآخرون (2020) Magnier-Watanabe et al. أن إدراك الموظفين للنزاهة والثقة والتعاطف في منظماتهم يؤدي في كلا البلدين (فرنسا واليابان) إلى زيادة سعادتهم وتحسين أدائهم.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة حسن وآخرون (2024) إلى تحليل أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها (النزاهة، التعاطف، التفاؤل، التسامح، الثقة) على الحد من سلوكيات القيادة السامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع البحث من جميع المديرين بفروع بنوك (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك القاهرة) بمحافظة القاهرة الكبرى، وتمثلت عينة الدراسة في (289) مفردة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الاستقامة التنظيمية والحد من سلوكيات القيادة السامة، وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز الاستقامة التنظيمية يمكن أن يكون وسيلة فعالة للتصدي لسلوكيات القيادة السامة داخل المؤسسات. ويمكن للمؤسسات تحقيق ذلك من خلال تطوير سياسات وإجراءات تعزز النزاهة والأخلاقيات داخل المؤسسة.

وأجرى الروضان (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الرقمي في الأداء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (209) من العاملين في الإدارة العليا في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق التسويق الرقمي في الشركات المبحوثة جاءت مرتفعة ولجميع الأبعاد، كذلك جاء الأداء الاستراتيجي للشركات بدرجة مرتفعة ولجميع أبعاده، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الرقمي في الأداء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وتناولت دراسة شبر وعودة (2023) اختبار دور القيادة الأخلاقية عبر أبعادها (توجه الأفراد، الإنصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) في تحقيق الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التعاون، والتعاطف، والثقة، والتسامح)، وقد أجري البحث على عدد من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة القصدية (243)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية.

وهدف دراسة Dubey et al. (2023) إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بين الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي وأداء الموظف، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي (الهند)، وكشفت النتائج أن رأس المال النفسي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا؛ بمعنى أن الاستقامة التنظيمية تحسن الأداء بطريقتين: بشكل مباشر من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وبشكل غير مباشر من خلال تقوية شخصية الموظف وقدراته النفسية.

وجاءت دراسة الرواضية (2023) بهدف تحليل تأثير أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. تم استخدام الاستبيان لإجراء مسح لـ (213) من موظفي القيادة الإدارية الأكاديمية في ثلاث جامعات حكومية، وهي جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة. وأشارت النتائج إلى أن الإبداع وتحمل المخاطرة لهما تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية، في حين أن بُعد الاستباقية ليس له تأثير يُذكر.

واستخدمت دراسة (Setyoko & Kurniasih (2022) أساليب البحث الكمي، حيث تمت طريقة جمع البيانات عبر استخدام استبيانات عبر الإنترنت. وتمثل المجتمع في هذه الدراسة منظمة غير ربحية تتألف من (200) شخص، وتم اعتماد العينة العشوائية البسيطة. ومن النتائج أن الدعم التنظيمي المتوقع له تأثير إيجابي وكبير على الأداء ورفاهية الموظفين، كما أن الاستقامة التنظيمية لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء ورفاهية الموظفين في المنظمات غير الربحية في فترة ما بعد الجائحة.

وأجرى (Magnier-Watanabe et al. (2020 دراسة هدفت إلى استكشاف وفحص العلاقات بين الاستقامة التنظيمية والقيم الأخلاقية في المنظمة، والرفاهية الذاتية، والأداء الوظيفي، والإنتاجية والتميز في العمل. واستهدفت الدراسة المديرين والموظفين في شركات محلية داخل فرنسا واليابان، وتم اعتماد استبيان. وأثبتت نتائج الدراسة أن إدراك الموظفين للنزاهة والثقة والتعاطف في منظماتهم يؤدي في كلا البلدين إلى زيادة سعادتهم وتحسين أدائهم، ولكن بمسارات وتأثيرات متفاوتة القوة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية، يمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي:

من حيث الأهداف: تتشابه الدراسة الحالية في الهدف مع بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (Magnier-Watanabe et al. (2020 التي هدفت إلى البحث في الاستقامة التنظيمية وأثرها في الأداء.

ومن حيث بيئة الدراسة: بالرغم من تباين البيئات التي تم إجراء الدراسات السابقة فيها، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة، حيث لا توجد أية دراسة تم إجراؤها في المملكة العربية السعودية، كما هو الحال في الدراسة الحالية التي سيتم تطبيقها على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف بشكل خاص. فعلى سبيل المثال، تم إجراء دراسة حسن وآخرون (2024) في مصر، ودراسة (Lim et al. (2025 تم إجراؤها في ماليزيا. ومن حيث منهج الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل دراسة الرواضية

(2024) ودراسة (Setyoko & Kurniasih (2022) ، حيث اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي.

البيانات والمنهجية

منهج الدراسة

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي، دراسة ميدانية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، حيث يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق الأهداف البحثية. لتحقيق أهداف البحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، إضافة إلى التحليلات اللازمة لاختبار فرضيات البحث. تم الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (27)، لما يتمتع به من كفاءة عالية في تحليل البيانات، ودقة في استخراج النتائج، ودعم عملية التفسير العلمي والاستنتاج.

مجتمع وعينة الدراسة.

يركز البحث على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (2820) موظفًا وموظفة. تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية لما لها من دور في تقليل التحيز وتعزيز إمكانية تعميم النتائج. بلغ عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها (386) استبانة، وبعد مراجعتها وتدقيقها، تم استبعاد عدد من الاستبانات غير الصالحة للتحليل بسبب وجود مشكلات في الاستجابة مثل عدم الاكتمال أو نمطية الإجابات، بما قد يؤثر في دقة النتائج، حيث تم حذف (14) استبانة. ونتيجة لذلك، بلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (372) استبانة، والتي تم الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

يوضح الجدول رقم (1)، توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الوصف	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	175	47%
	أنثى	197	53%
	المجموع	372	100%
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	33	8.9%
	30- أقل من 40 سنة	75	20.2%
	40- أقل من 50 سنة	216	58.1%
	50 سنة فأكثر	48	12.9%
	المجموع	372	100%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	34	9.1%
	5- أقل من 10 سنوات	73	19.6%
	10- أقل من 15 سنة	204	54.8%
	15 سنة فأكثر	61	16.4%
	المجموع	372	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	25	6.7%
	بكالوريوس	181	48.7%
	دراسات عليا	166	44.6%
	المجموع	372	100%
المسمى الوظيفي	مدير / ة	77	20.7%
	رئيس / ة قسم	78	21%
	مشرف/ ة تربوي	217	58.3%
	المجموع	372	100%

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (175) موظفًا بنسبة (47%)، في حين بلغ عدد الإناث (197) موظفة بنسبة (53%). ويشير

هذا التوزيع إلى تقارب نسبي بين الجنسين، مع تفوق طفيف للإناث، مما يعكس تمثيلاً متوازناً لأفراد العينة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) بعدد (216) موظفاً ونسبة (58.1%)، تليها الفئة (30 - أقل من 40 سنة) بنسبة (20.2%). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمرحلة عمرية متقدمة نسبياً، ما قد يسهم في توفر الخبرة والاستقرار الوظيفي.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، تبين أن النسبة الأعلى كانت للموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (10 - أقل من 15 سنة)، حيث بلغ عددهم (204) موظفين بنسبة (54.8%)، يليهم من لديهم خبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة (16.4%). ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرات عملية كافية تؤهلهم لتقييم متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (48.7%)، تليها الدراسات العليا بنسبة (44.6%)، مما يدل على مستوى علمي مرتفع. كما تبين أن فئة المشرفين التربويين كانت الأعلى تمثيلاً بنسبة (58.3%)، وهو ما يتلاءم مع طبيعة الهيكل الوظيفي في الإدارة العامة للتعليم.

أداة الدراسة.

تم تطوير استبانة وتصميمها بعناية لتكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية لهذا البحث. تتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول رقم (2):

الجدول (2): التوزيع التفصيلي لفقرات الاستبانة

عدد الفقرات	البيانات الشخصية والوظيفية
2	الجنس
4	الفئة العمرية
4	عدد سنوات الخبرة
3	المؤهل العلمي

أثر الاستقامة التنظيمية عبد الرحمن الحمود وعبد الرحمن العبادلة

البيانات الشخصية والوظيفية		عدد الفقرات
المسمى الوظيفي		3
المتغير المستقل: الاستقامة التنظيمية		
أبعاد المستقل	عدد الفقرات	الفقرة
التفاوت التنظيمي	5	من 1 - إلى 5
الثقة التنظيمية	5	من 6 - إلى 10
التعاطف التنظيمي	5	من 11 إلى 15
المتغير المستقل: الأداء الإستراتيجي		
أبعاد التابع	عدد الفقرات	الفقرة
المنظور المالي	5	من 16 - إلى 20
منظور العملاء	5	من 21 - إلى 25
منظور العمليات الداخلية	5	من 26 - إلى 30

يعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي، كما يوضح الجدول رقم (3)

الجدول (3): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة في جامعة مؤتة، وذلك لإبداء آرائهم حول صدق المضمون، وأجريت التعديلات اللازمة لتحسين الصياغة والوضوح والدقة.

الصدق البنائي:

تم اعتماد الصدق البنائي من خلال تحليل كل متغير بشكل مستقل، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين أبعاد الأداة والدرجة الكلية لفقراتها. ويهدف هذا الإجراء إلى

التأكد من مدى اتساق مكونات الاستبانة وتوافقها مع الإطار النظري للدراسة. ويُعد الصدق البنائي متحققاً عندما تتجاوز قيم الارتباط (0.25) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهو ما يشير إلى وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. يوضح الجدول رقم (4)، نتائج اختبار الصدق البنائي.

الجدول (4): الصدق البنائي

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النفاؤل التنظيمي	0.820	0.01
الثقة التنظيمية	0.821	0.01
التعاطف التنظيمي	0.813	0.01
المنظور المالي	0.807	0.01
منظور العملاء	0.815	0.01
منظور العمليات الداخلية	0.812	0.01
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار الصدق البنائي وتبين النتائج أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة، إذ تراوحت قيمها بين (0.807) و(0.821)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه القيم إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الأبعاد المختلفة للأداة ومكوناتها.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مستوى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وتُعد القيم التي تبلغ (0.70) فأكثر مقبولة وفقاً لما أشار إليه Sekaran & Bougie (2020). تم توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (5).

الجدول (5): معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
التفاؤل التنظيمي	0.798
الثقة التنظيمية	0.752
التعاطف التنظيمي	0.725
المنظور المالي	0.715
منظور العملاء	0.712
منظور العمليات الداخلية	0.711
جميع الأبعاد	0.947

يوضح الجدول رقم (5) أن معاملات كرونباخ ألفا بلغت لجميع المتغيرات قيمة أعلى من الحد المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع كل بُعد بدرجة مناسبة من الثبات. كما سجلت الأداة ككل قيمة مرتفعة بلغت (0.947)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ جداً من الثبات والموثوقية في القياس.

التعددية الخطية.

تم فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وحساب معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير، حيث تشير القيم العالية لـ VIF (أكثر من 10) أو قيم التسامح المنخفضة (أقل من 0.1) إلى وجود تعددية خطية ذات تأثير.

في هذه الدراسة، أُجري تحليل انحدار متعدد لاستخراج هذه القيم والتأكد من عدم وجود تعددية خطية تؤثر على النموذج. وقد بينت النتائج في الجدول رقم (6) سلامة النموذج، مما يعزز موثوقية التفسير الإحصائي للبيانات.

الجدول (6): معامل تضخم التباين والتسامح

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التسامح
التفاؤل التنظيمي	3.926	0.255
الثقة التنظيمية	4.394	0.228
التعاطف التنظيمي	3.607	0.277

لتقييم وجود التعددية الخطية، تم تطبيق طريقة إضافية تتمثل في تحليل معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة كما هو موضح في جدول رقم (7). وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم الارتباط بين الأبعاد كانت أقل من (0.80)، مما يدل على عدم وجود التعددية الخطية.

الجدول (7): مصفوفة الارتباط

الأبعاد	التفاوت التنظيمي	الثقة التنظيمية	التعاطف التنظيمي
التفاوت التنظيمي	1	0.642	0.603
الثقة التنظيمية		1	0.626
التعاطف التنظيمي			1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وصف متغيرات البحث.

تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، كما سيُعرض في الأجزاء اللاحقة من البحث.

مستوى المتغير المستقل "الاستقامة التنظيمية".

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
التفاوت التنظيمي	4.25	1	مرتفع
الثقة التنظيمية	4.19	2	مرتفع
التعاطف التنظيمي	4.17	3	مرتفع
الاستقامة التنظيمية	4.20		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8)، أن "الاستقامة التنظيمية" جاءت ضمن مستوى الأهمية المرتفع حيث حصل على متوسط حسابي (4.20)، وعند الحديث عن الأبعاد يتضح من الجدول أن التفاؤل التنظيمي حصل على أول رتبة ثم يليه الثقة التنظيمية ثم التعاطف التنظيمي.

البُعد الأول: التفاؤل التنظيمي

تم تطوير خمس فقرات لقياس بُعد "التفاؤل التنظيمي". ويعرض الجدول رقم (9) نتائج تحليل هذا البُعد.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التفاؤل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
1	تسعى الإدارة الى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز شعور السعادة لدى العاملين لديها.	4.49	0.736	1	مرتفع
2	تتسم الإدارة بروح التفاؤل في مواجهة المشاكل وتتنظر الى الجانب المشرق منها.	4.16	1.021	4	مرتفع
3	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم كل ما هو جيد وصحيح أثناء أداء أعمالهم.	4.22	0.966	3	مرتفع
4	تحرص الإدارة على تعزيز العوامل المؤدية لأداء الأعمال بشكل جيد.	4.13	0.986	5	مرتفع
5	تسعى الإدارة الى مواجهة التحديات بشكل مستمر من أجل تحقيق النجاح.	4.26	0.986	2	مرتفع
	التفاؤل التنظيمي	4.25			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (9)، أن بُعد "التفاؤل التنظيمي" حصل على متوسط حسابي يُقدر بـ (4.25)، ومستوى أهمية مرتفع. وحصل السؤال رقم (1)، على أعلى متوسط حسابي (4.49)، بإنحراف معياري (0.736)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً.

في المقابل، حصلت الفقرة رقم (4)، على أقل متوسط حسابي (4.13)، بإنحراف معياري (4.13)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً أيضاً.

البُعد الثاني: الثقة التنظيمية

تم تطوير خمس فقرات لقياس بُعد "الثقة التنظيمية". ويعرض الجدول رقم (10) نتائج تحليل هذا البُعد.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الثقة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
6	تحرص الإدارة على إشاعة أجواء من الثقة بينها وبين الموظفين.	4.32	0.894	1	مرتفع
7	تشجع الإدارة الموظفين على التعامل مع بعضهم على أسس من الاحترام المتبادل.	4.09	1.019	5	مرتفع
8	تلتزم الإدارة بأوقات العمل وإنجاز المهام في المواعيد المحددة.	4.16	0.957	4	مرتفع
9	تحرص الإدارة على احترام المراجعين أثناء إنجاز معاملاتهم.	4.22	0.946	2	مرتفع
10	تحرص الإدارة على وضع سياسات واضحة يمكن الوثوق بها.	4.17	0.990	3	مرتفع
	الثقة التنظيمية	4.19			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (10)، أن بُعد "الثقة التنظيمية" حصل على متوسط حسابي يُقدر ب(4.19)، ومستوى أهمية مرتفع. وحصل السؤال رقم (6)، على أعلى متوسط حسابي (4.32)، بإنحراف معياري (0.894)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً. في المقابل، حصلت الفقرة رقم (7)، على أقل متوسط حسابي (4.09)، بإنحراف معياري

(1.019)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً أيضاً.

البُعد الثالث: التعاطف التنظيمي

تم تطوير خمس فقرات لقياس بُعد "التعاطف التنظيمي". ويعرض الجدول رقم (11) نتائج تحليل هذا البُعد.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التعاطف التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
11	تشارك الإدارة الموظفين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم.	4.31	0.869	1	مرتفع
12	تزاوي الإدارة الظروف التي يمر بها الموظفون.	4.08	1.054	5	مرتفع
13	تهتم الإدارة بتلبية احتياجات الموظفين وتقديم الدعم لهم.	4.24	0.908	2	مرتفع
14	تحرص الإدارة أن يكون التعاطف أمراً شائعاً بين الموظفين	4.10	1.016	4	مرتفع
15	يظهر الموظفون روح التعاون من خلال فرق العمل مما يعزز التواصل والتعاطف المتبادل.	4.13	0.965	3	مرتفع
	التعاطف التنظيمي	4.17			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (11)، أن بُعد "التعاطف التنظيمي" حصل على متوسط حسابي يُقدر بـ(4.17)، ومستوى أهمية مرتفع. وحصل السؤال رقم (11)، على أعلى متوسط حسابي (4.31)، بإنحراف معياري (0.869)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً. في المقابل، حصلت الفقرة رقم (12)، على أقل متوسط حسابي (4.08)، بإنحراف معياري (1.054)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً أيضاً.

مستوى المتغير التابع "الأداء الإستراتيجي".

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسة الأداء الإستراتيجي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
المنظور المالي	4.20	1	مرتفع
منظور العملاء	4.15	2	مرتفع
منظور العمليات الداخلية	4.14	3	مرتفع
الأداء الإستراتيجي	4.17		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (12)، أن "الأداء الإستراتيجي" جاءت ضمن مستوى الأهمية المرتفع حيث حصل على متوسط حسابي (4.17)، وعند الحديث عن الأبعاد يتضح من الجدول أن المنظور المالي حصل على أول رتبة ثم يليه منظور العملاء ثم منظور العمليات الداخلية.

البُعد الأول: المنظور المالي

تم تطوير خمس فقرات لقياس بُعد "المنظور المالي". ويعرض الجدول رقم (13) نتائج تحليل هذا البُعد.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المنظور المالي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
16	توفر الإدارة ميزانية محددة لتطوير الخطة التعليمية.	4.40	0.877	1	مرتفع
17	تحرص الإدارة على استثمار مواردها المالية لغايات جودة العملية التعليمية.	4.10	0.955	4	مرتفع
18	تعمل الإدارة على توفير مصادر تمويل جديدة تساهم في تحسين الإيرادات.	4.08	1.010	5	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
19	تقوم الإدارة بإعداد التقارير المالية بشكل دوري خلال العام.	4.21	0.929	3	مرتفع
20	تحرص الإدارة على تطبيق إجراءات دقيقة لضبط المصروفات.	4.24	0.976	2	مرتفع
	المنظور المالي	4.20			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (13)، أن بُعد "المنظور المالي" حصل على متوسط حسابي يُقدر ب(4.20)، ومستوى أهمية مرتفع. وحصل السؤال رقم (16)، على أعلى متوسط حسابي (4.40)، بإنحراف معياري (0.877)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً. في المقابل، حصلت الفقرة رقم (18)، على أقل متوسط حسابي (4.08)، بإنحراف معياري (1.010)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً أيضاً.

البُعد الثاني: منظور العملاء

تم تطوير خمس فقرات لقياس بُعد "منظور العملاء". ويعرض الجدول رقم (14) نتائج تحليل هذا البُعد.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى منظور العملاء

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
21	تحرص الإدارة على تقديم خدماتها لمتلقي الخدمة بالجودة العالية.	4.24	0.932	2	مرتفع
22	تستجيب الإدارة الى شكاوى متلقي الخدمة وتعالجها بأقصى سرعة.	4.06	1.049	5	مرتفع
23	تهتم الإدارة بقياس مستوى رضا متلقي الخدمة الحاليين.	4.27	0.859	1	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
24	تعالج الإدارة شكاوى متلقي الخدمة وتعمل على منع تكرارها مستقبلاً من خلال تحديد أسبابها.	4.10	0.988	4	مرتفع
25	تشكل الإدارة فرق عمل متخصصة لبحث طرق جذب متلقي الخدمة والاحتفاظ بهم.	4.12	0.928	3	مرتفع
	منظور العملاء	4.15			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (14)، أن بُعد "منظور العملاء" حصل على متوسط حسابي يُقدر بـ (4.15)، ومستوى أهمية مرتفع. وحصل السؤال رقم (23)، على أعلى متوسط حسابي (4.27)، بإنحراف معياري (0.859)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً. في المقابل، حصلت الفقرة رقم (22)، على أقل متوسط حسابي (4.06)، بإنحراف معياري (1.049)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً أيضاً.

البُعد الثالث: منظور العمليات الداخلية

تم تطوير خمس فقرات لقياس بُعد "منظور العمليات الداخلية". ويعرض الجدول رقم (15) نتائج تحليل هذا البُعد.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى منظور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
26	تقوم الإدارة بتكليف خدماتها استجابة لطايات متلقي الخدمة.	4.32	0.839	1	مرتفع
27	تصمم الإدارة إجراءات داخلية تركز على تقليل التكاليف التشغيلية.	4.10	0.987	3	مرتفع
28	تولي الإدارة أهمية كبيرة للبحث والتطوير المستمر	4.09	1.052	4	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
	لتحسين خدماتها.				
29	توفر الإدارة قنوات إلكترونية متميزة لدعم الخدمات الإلكترونية لديها.	4.16	0.896	2	مرتفع
30	تتبنى الإدارة فلسفة التحسين المستمر في جميع عملياتها الداخلية.	4.06	1.002	5	مرتفع
	منظور العمليات الداخلية	4.14			مرتفع

يتضح من الجدول رقم (15)، أن بُعد "منظور العمليات الداخلية" حصل على متوسط حسابي يُقدر بـ (4.14)، ومستوى أهمية مرتفع. وحصل السؤال رقم (26)، على أعلى متوسط حسابي (4.32)، بإنحراف معياري (0.839)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً. في المقابل، حصلت الفقرة رقم (30)، على أقل متوسط حسابي (4.06)، بإنحراف معياري (1.002)، ومستوى أهمية مرتفع نسبياً أيضاً.

إختبار فرضيات البحث.

H0 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التعاون التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية.

الجدول (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Coefficient			المتغيرات المستقلة	ANOVA			Model Summary		
مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjust	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	8.585	0.354	التفاؤل التنظيمي	0.000	3	579.771	0.824	0.852	0.908
0.000	5.357	0.218	الثقة التنظيمية		368				
0.000	8.506	0.321	التعاطف التنظيمي		371				

بالنظر إلى نتائج اختبار الفرضية، يتضح أن قيمة F في الجدول (579.771) كانت أكبر من قيمة F المحسوبة (2.63)، وأن مستوى الدلالة (0.000) يشير هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف".

بعد التدقيق في النتائج، أكدت قيم (0.908) R و (0.852) R² و (0.824) المعدل R² وجود أثر بمقدار 85.2% للاستقامة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي. ويكشف الجدول أيضاً أن جميع الأبعاد لها أثر ذو دلالة إحصائية، حيث حصلت جميعها على قيمة T أكبر من قيمة T المحسوبة (4.468). وهذا يؤكد أن جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في الأداء الإستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

H0.1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في المنظور

المالي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.
تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية.

الجدول (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Coefficient			المتغيرات المستقلة	ANOVA			Model Summary		
مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjust	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	4.769	0.268	التفاوت التنظيمي	0.000	3	309.081	0.714	0.716	0.846
0.000	5.604	0.311	الثقة التنظيمية		368				
0.000	5.899	0.304	التعاطف التنظيمي		371				

بالنظر إلى نتائج اختبار الفرضية، يتضح أن قيمة F في الجدول (309.081) كانت أكبر من قيمة F المحسوبة (2.63)، وأن مستوى الدلالة (0.000) يشير هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادهما (التفاوت التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في المنظور المالي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف".

بعد التدقيق في النتائج، أكدت قيم (0.846) R و (0.716) R² و (0.714) المعدل (0.714) وجود أثر بمقدار 71.6% للاستقامة التنظيمية في المنظور المالي.

ويكشف الجدول أيضاً أن جميع الأبعاد لها أثر ذو دلالة إحصائية، حيث حصلت جميعها على قيمة T أكبر من قيمة T المحسوبة (3.913).

وهذا يؤكد أن جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في المنظور المالي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

H0.2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في منظور العملاء في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية.

الجدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Coefficient			المتغيرات المستقلة	ANOVA			Model Summary		
مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjust	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	7.468	0.409	التفاؤل التنظيمي	0.000	3	333.481	0.729	0.731	0.855
0.001	3.351	0.181	الثقة التنظيمية		368				
0.000	6.217	0.311	التعاطف التنظيمي		371				

بالنظر إلى نتائج اختبار الفرضية، يتضح أن قيمة F في الجدول (333.481) كانت أكبر من قيمة F المحسوبة (2.63)، وأن مستوى الدلالة (0.000) يشير هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في منظور العملاء في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف". بعد التدقيق في النتائج، أكدت قيم (0.855 R و (0.731 R² و R² المعدل (0.729) وجود أثر بمقدار 73.1% للاستقامة التنظيمية في منظور العملاء. ويكشف الجدول أيضاً أن جميع الأبعاد لها أثر ذو دلالة إحصائية، حيث حصلت جميعها على قيمة T أكبر من قيمة T المحسوبة (2.951).

وهذا يؤكد أن جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في منظور العملاء في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

H0.3 الفرضية الفرعية الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في منظور العمليات الداخلية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية.

الجدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Coefficient			المتغيرات المستقلة	ANOVA			Model Summary		
مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة B		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjust	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	6.824	0.385	التفاؤل التنظيمي	0.000	3	309.860	0.701	0.707	0.841
0.000	2.909	0.162	الثقة التنظيمية		368				
0.000	6.739	0.348	التعاطف التنظيمي		371				

بالنظر إلى نتائج اختبار الفرضية، يتضح أن قيمة F في الجدول (309.860) كانت أكبر من قيمة F المحسوبة (2.63)، وأن مستوى الدلالة (0.000) يشير هذا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في منظور العمليات الداخلية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف". بعد التدقيق في النتائج، أكدت قيم (R 0.841 و R² 0.707 و R² المعدل (0.701) وجود أثر بمقدار 70.7% للاستقامة التنظيمية في منظور العمليات الداخلية.

ويكشف الجدول أيضاً أن جميع الأبعاد لها أثر ذو دلالة إحصائية، حيث حصلت جميعها على قيمة T أكبر من قيمة T المحسوبة (1.034). وهذا يؤكد أن جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في منظور العمليات الداخلية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

نتائج البحث ومناقشتها

تشير نتائج الدراسة إلى أن الاستقامة التنظيمية تُعد ذات الأهمية المرتفعة في بيئة العمل بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، مما يعكس انتشار القيم الأخلاقية الإيجابية والسلوكيات التنظيمية السليمة بين العاملين.

ويُظهر ترتيب أبعاد الاستقامة التنظيمية أن التفاؤل التنظيمي يحتل المرتبة الأولى، الأمر الذي يدل على وجود مناخ عمل يتسم بالإيجابية وتوقع النتائج الجيدة، وهو ما يعزز الدافعية الوظيفية والاستعداد لمواجهة التحديات. ويليه الثقة التنظيمية التي تعكس مستوى الاعتماد المتبادل بين العاملين والإدارة، ثم التعاطف التنظيمي الذي يشير إلى اهتمام الإدارة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النجار وآخرين (2022) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاستقامة التنظيمية على أبعاد الأداء.

كما أوضحت النتائج أن الأداء الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف جاء بمستوى مرتفع، مما يدل على قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. وقد تصدر المنظور المالي أبعاد الأداء الاستراتيجي، وهو ما يعكس كفاءة استخدام الموارد المالية وترشيد النفقات وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة. تلاه منظور العملاء الذي يعبر عن رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية، ثم منظور العمليات الداخلية الذي يعكس كفاءة الإجراءات والأنظمة الداخلية وقدرتها على دعم تحقيق الأهداف المؤسسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Dubey et al. (2023)، حيث أظهرت أن الاستقامة التنظيمية تعمل على تحسين الأداء بطريقتين: بشكل مباشر من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وبشكل غير مباشر من خلال تقوية شخصية الموظف وقدراته النفسية.

وتُظهر نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ومعنوي للاستقامة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الأداء الاستراتيجي ككل، مما يؤكد أن تبني القيم الأخلاقية والممارسات التنظيمية الإيجابية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. ويعني ذلك أن تعزيز التفاؤل والثقة والتعاطف داخل المنظمة التعليمية ينعكس على قدرتها في تحقيق التوازن بين الجوانب المالية ورضا المستفيدين وكفاءة العمليات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Gogia et al. (2024 التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي. كما تبين أن للاستقامة التنظيمية أثرًا واضحًا في المنظور المالي، حيث تسهم القيم التنظيمية في رفع مستوى الانضباط الوظيفي والالتزام، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد وتقليل الهدر. وفيما يتعلق بمنظور العملاء، تعكس النتائج أن المناخ التنظيمي القائم على الاستقامة يعزز جودة الخدمات التعليمية المقدمة، ويرفع مستوى رضا المستفيدين وثقتهم بالمؤسسة التعليمية. أما على مستوى منظور العمليات الداخلية، فتسهم الاستقامة التنظيمية في تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء اليومي. وتؤكد هذه النتائج أن الاستقامة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية لتعزيز الأداء الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، وأن الاستثمار في ترسيخ القيم الأخلاقية الإيجابية وبناء الثقة والتفاؤل بين العاملين يُعد مدخلًا فعالاً لتحسين وتعزيز الأداء المؤسسي.

التوصيات

- تعزيز التفاؤل التنظيمي في بيئة العمل من خلال تصميم وتنفيذ برامج تحفيزية دورية ترفع معنويات الموظفين، وربط الإنجازات الفردية والجماعية بالتقدير والمكافآت المعنوية.
- ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى القادة والموظفين عبر تفعيل سياسات الشفافية في صنع القرارات الإدارية، وذلك بإشراك الموظفين في لجان التطوير وتوضيح الأساس المنطقي وراء هذه القرارات.
- تنمية التعاطف التنظيمي ودعم الجوانب الإنسانية للموظفين من خلال تبني مبادرات إدارية تلبي احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية، مثل برامج دعم المسار الوظيفي.
- ربط الاستقامة التنظيمية بتحسين الأداء الاستراتيجي من خلال دمج قيم الاستقامة التنظيمية

في الخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي، وربط تقييم الأداء الوظيفي بالالتزام بالقيم التنظيمية.

- توصي هذه الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تهدف إلى دراسة أثر الاستقامة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي، مع إدخال متغير وسيط يتمثل في التمكين الإداري، كما توصي الدراسة بدراسة أبعاد جديدة للأداء الإستراتيجي مثل سرعة الاستجابة والتعلم الإستراتيجي، ويمكن تطبيق هذه الدراسة في الإدارة العامة للتعليم في مناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في مقارنة النتائج وتعميمها.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- الرواضية، وليد هيد (2023). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 38(4)، 77-116 .
- الروضان، هديل محمد، واللافي، خالد خلف محمد (2024). أثر التسويق الرقمي في الأداء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 58(5)، 181-202 .
- حسن، منى عبده، والسيد، محمود محمد إبراهيم، والصادق، محمد بهاء الدين (2024). أثر الاستقامة التنظيمية على الحد من سلوكيات القيادة السامة: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(1)، 361-384 .
- شبر، رونق كاظم حسين، وعودة، مريم خنجر (2023). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. مجلة الدراسات المستدامة، 5(1)، 2158-2184 .
- أبو ماضي، كامل أحمد (2018). بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. غزة، فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع .
- بريس، أحمد، وجبر، ورود (2021). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء

- الاستراتيجي للمصرف: دراسة استطلاعية بمحافظة المصارف في كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (65)، 204-230 .
- العبيدي، صفاء ناصر علي، الطيب، عبد الجبار، والشرجي، عبد الرحمن محمد (2023). خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(16)، 1-27 .
- النجار، حميدة محمد البدوي، مصطفى، منى سامي محمود، وشعيب، إسلام شعبان أبو شعيب السيد (2022). تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 42(4)، 135-162 .
- عبد الرحمن، محمد، الحساني، خليل، ومهدي، محمد (2021). دور سيولة الموارد كمتغير معدل في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية بإقليم الصعيد. مجلة سوهاج الشباب الباحثين، 1(1)، 137-162 .
- عياش، زبير، وسعداوي، مراد مسعود، وبن يوسف، خلف الله (2021). دور الأداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية في البويرة والأغواط. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2)، 92-109 .

المراجع باللغة الأجنبية

- Lim, A. F., Ooi, K. B., Lee, V. H., Tan, G. W. H., & Sohal, A. (2025). Examining the nexus: supply chain quality management, knowledge sharing, organizational innovation and strategic business performance. **Industrial Management & Data Systems**, 125(5), 1710-1731.
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2019). The impact of supply chain quality management on healthcare organizations' performance: A case study. **Journal of Education and Health Promotion**, 8(1), 163.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020).

- Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115-138
- Magnier- Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. & Benton, C. (2017). Organizational Virtuiusness and job Performance in Japan: does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, (25)4, 628-646.
 - Dubey, S., Ruparel, N., & Choubisa, R. (2023). Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector .*International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(1/2), 85-104
 - Gogia, E. H., Shao, Z., Khan, K., Rehman, M. Z., Haddad, H., & Al-Ramahi, N. M. (2024). Exploring the relationship of organizational virtuousness, citizenship behavior, job performance, and combatting ostracism through structural equational modeling. *BMC Psychology*, 12(384), 1-17
 - Brown, R. (2023). Employee satisfaction and empathy in the workplace. *Human Resource Management Review*, 33(3), 250-265.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.04.002>
 - Brown, R. (2024). *Corporate Social Responsibility and Organizational Integrity*. San Francisco: Sustainable Business Publisher.
 - Lee, K. (2024). *Collaborative Relationships: Teamwork and Cooperation*. Sydney: Teamwork Publishing.
 - Smith, J. (2024). Building Strong Relationships Through Organizational Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 50(2), 145-157.
 - Smith, J., & Hill, A. (2023). The Impact of Organizational Empathy on Communication. *Behavior, Journal of Organizational* .45(2), 123-140.
 - Kahwaji. A. T., Eddin, H. N. & Palalić. R. (2020). Strategic leadership .strategic performance and core competencies in lebanon's education. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 8(4), 1968-1980
 - Alizadeh, B., & Nastlezale, N. (2019). The Study of Relationship between Organizational Health and Organizational Virtuousness with Mediating Role of

Organizational Justice. **Bioethics**, 9(32), 33-45

Setyoko, P., & Kurniasih, D. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post- pandemic period. **Journal of Pharmaceutical Negative Results**, 1940- 1944.