

## دور أبعاد الذكاء الأخلاقي في تحقيق التوازن التنظيمي

### دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي صلاح الدين ودهوك

هاذة خطاب محمد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، إقليم كردستان، العراق

جرا مجيد أحمد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، إقليم كردستان، العراق

#### المستخلص

يتملك الذكاء الأخلاقي أهمية كبيرة، من خلال تأثيره الإيجابي على جميع مظاهر الحياة، وتمكين الفرد من معالجة المعلومات والخصائص الأخلاقية وإدارة ذاته بالطريقة التي تمكنه من التصرف بشكل صحيح ويتوافق مع الأخلاقيات المطلوبة، أما التوازن التنظيمي فيؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وتعزيز السعادة الوظيفية للأفراد العاملين في المنظمة أو الجامعة وتحسين الأداء والإنتاجية الخاصة بهم داخل الجامعة، أي أن التوازن التنظيمي يُعتبر من المفاهيم الضرورية والمهمة التي تساعد الجامعة على الوصول إلى أهدافها وتحقيق النجاح، وإن عدم التوازن داخل أي تنظيم يؤدي إلى تكوين شعور سلبي وزيادة حالات عدم الرضى عن الجامعة أو المنظمة التي ينتمي إليها.

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الذكاء الأخلاقي في تحقيق التوازن التنظيمي، من خلال إستطلاع آراء عينة من التدريسيين في جامعتي دهوك وصلاح الدين والبالغ عددهم (262) فرداً تجاه متغيرات البحث عن طريق إستارة الإستبيان والتي تم تحليلها من خلال إتباع عدد من المقاييس والإختبارات والمؤشرات الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS V.26)، إذ توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات، من أهمها وجود مستويات عالية من التلازم أو الترابط ما بين متغيرات الدراسة، والتي تدل على أنه كلما تحسنت مستويات الذكاء الأخلاقي في الجامعات المحوثة، فإن ذلك يسهم في تحسين مستويات التوازن التنظيمي والعكس صحيح، كما وتم تقديم عدد من المقترحات للجامعات المحوثة أهمها، تحفيز الجامعات المحوثة للتدريسيين لديها على التحلي بمبادئ الذكاء الأخلاقي؛ لكونه يؤدي إلى زيادة الإلتزام وتحمل المسؤولية وأداء الأنشطة والواجبات المؤكدة إليهم.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الأخلاقي، التوازن التنظيمي.

#### 1. المقدمة

يعد سلك التعليم من أهم المجالات في الحياة، إذ تُبنى الحضارات والأمم على ما يحصل عليه أفرادها من تعلم وثقافة ومعرفة، بل وأصبح التعليم مقياساً لتطور الدول والمجتمعات ويمثل قوام المجتمع والعمود الذي تُبنى عليه الحضارات وتتطور بالإعتماد عليه، وبات الإهتمام المستوى التعليمي من أولويات الحكومات والدول وبذل المزيد من الجهود ومزاولة الأنشطة الخاصة بتطوير سلك التعليم وربطه والإستفادة منه في جميع المجالات؛ لذلك تُعتبر الجامعات التي تمتلكها الدولة من أهم العوامل التي تساعدها في تميّتها وتقدمها بين المجتمعات والدول الأخرى. في ضوء التغيرات المتسارعة ومنها العلمية والتكنولوجية الهائلة والضغط والأزمات المستمرة التي لم يسلم منها أي مجال أو قطاع، حيث تواجه المنظمات العاملة في إقليم كردستان العراق تحديات وأزمات عديدة ومتنوعة، وكان سلك التعليم وبيئة الجامعات من ضمن المجالات التي تواجه هذه الضغوطات، وبشكل أخص الجامعات الحكومية، إذ أن الأزمة المالية الحاصلة في الإقليم جعلت الجامعات الحكومية غير قادرة إلى حد ما في الحفاظ على التوازن التنظيمي لديها، أي بمعنى أنها غير قادرة على توفير المخرجات اللازمة والمتمثلة بالأجور والمكافآت للتدريسيين لديها والضرورية لبقاء وتوفير حاجاتهم ورغباتهم اليومية على أكل وجه والتي من الواجب أن تقابل الإسهامات والمشاركات والواجبات التي يؤديها التدريسيين في الجامعات، مما يؤدي إلى بحث الأستاذ الجامعي والتدريسي إلى مجال آخر أو جامعة أهلية وخاصة للإلتزام إليها، مما يؤثر سلباً على أداء الجامعات الحكومية وحدوث الحلل أو النقص في أعداد الكوادر التدريسية أو عدم قيام التدريسيين المتواجدين في الجامعة لأداء الأنشطة والمهام المؤكدة إليهم وفقاً للنوعية والجودة المطلوبة للرفق في مجال التعليم. ولكي تكون الجامعة وفقاً للمستويات المطلوبة، فهي بحاجة إلى كوادر تدريسية ذات قيم وسلوكيات عالية قادرة على التصرف وفقاً للأخلاقيات والقيم المقبولة دينياً واجتماعياً وقانونياً، والتحلي بالصفات التي تجعلهم قُدوةً للأجيال الأخرى؛ ولذلك يُعتبر الذكاء الأخلاقي من أهم العوامل التي تساعد في تعزيز قدرة التدريسيين على التمييز بين الصحيح والخاطيء أو التصرف بشكل صحيح من خلال إمتلاك المكونات والمبادئ الخاصة بالذكاء الأخلاقي. سيتناول البحث الباحث الآتية:

#### 2. منهجية البحث

##### 1.2 مشكلة البحث

تتميز بيئة الجامعات بالتعقيدات والتطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة والضغطات والأزمات المستمرة، بحيث لم تبقى أي من المنظمات سواءً العامة أم الخاصة بمأمن عن هذه التحديات والصعوبات، حيث تواجه المنظمات العاملة في إقليم كردستان العراق وبشكل خاص الجامعات الحكومية هذه التحديات والأزمات، إذ أن الأزمة المالية الحاصلة في الإقليم جعلت الجامعات الحكومية غير قادرة إلى حد ما في الحفاظ على التوازن التنظيمي لديها، أي بمعنى أنها غير قادرة على توفير المخرجات اللازمة والمتمثلة بالأجور والمكافآت للتدريسيين لديها والتي تؤدي إلى تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم الأساسية على أكل وجه والتي تقابل الإسهامات التي يقدمها الأستاذ الجامعي وأدائه للأنشطة والمهام المؤكدة إليه، مما يدفعه للإلتزام إلى الجامعات والمعاهد الأهلية الخاصة، وبالتالي التأثير سلباً على أداء الجامعات الحكومية وحدوث النقص والحلل في الكوادر التدريسية اللازمة فيها كماً ونوعاً، وإن توفر الكادر التدريسي اللازم في الجامعات الحكومية فإن عدم القدرة على تقديم المخرجات اللازمة للكادر التدريسي بما يتناسب مع الإسهامات التي يقدمها للجامعة سيجعله يقوم بإهمال واجباته الأساسية أو عدم أدائها بالشكل المطلوب، مما يؤثر على المستوى التعليمي في هذه الجامعات، وبما أن مجال التعليم العالي يمثل قوام المجتمع وحجر الأساس لتطور المجتمع وتقدمه، فإن الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق بحاجة إلى تنمية وتعزيز ذكائهم الأخلاقي وبما يجعل التدريسيين قادرين على التمييز ما بين السلوك الإيجابي المرغوب وبين السلوك السلبي غير المرغوب والمنحرف في أداء أنشطتهم والعمل بجد وإخلاص وتفاني وتقديم أفضل أداء لديه للحصول على جيل متعلم قادر على تطوير الإقليم من جميع جوانبه، وهذا ما دفعنا لتبني مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده: "هل يسهم الذكاء الأخلاقي في تحقيق التوازن التنظيمي؟".

## 2.2 أهمية البحث

تنجسد الأهمية الخاصة بالبحث الحالي من خلال عدة جوانب، وكما يلي:

- أ. الجانب الأكاديمي: تناول البحث الحالي متغيرين ذو أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة وعلم المنظمة وفقاً للمنهجية العلمية الأكاديمية، حيث تم الجمع بين الذكاء الأخلاقي والتوازن التنظيمي وهما من الموضوعات التي يجب الإهتمام بها بشكل مستمر والإطلاع على أهم المفاهيم والمبادئ الخاصة بها واللذان يساعدان المنظمة على تحقيق النجاح والإستمرار في مجال عملها.
- ب. الجانب الميداني: تأتي الأهمية الميدانية للبحث الحالي من خلال إجرائه على عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، عن طريق إختيار التدريسيين، حيث حاول البحث الحالي لمساعدة تلك الجامعات لتوجيه إهتمامها لمواضيع البحث وتعزيز قدرتها على النجاح والإستمرار والأداء الأفضل.

## 3.2 أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وكالاتي:

- أ. إغناء الجانب الأكاديمي وتقديم إضافة ولو بمساهمة صغيرة إلى الجانب المعرفي في المسيرة العلمية.
  - ب. الإجابة على عدد من التساؤلات واختبار مجموعة من الفرضيات، وذلك للكشف عن الجوانب الآتية:
- 1) محاولة الكشف عن مستوى الإنفاق من عدمه في آراء العينة المبحوثة تجاه المتغيرات المعتمدة في البحث الحالي والمتمثلة بالذكاء الأخلاقي والتوازن التنظيمي.
  - 2) الكشف عن طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الذكاء الأخلاقي والتوازن التنظيمي بالإعتماد على نتائج التحليل الميداني للبحث الحالي.

## 4.2 فرضيات البحث

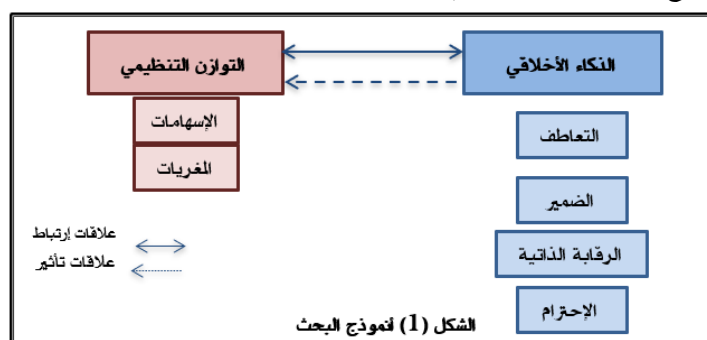
تمت صياغة عدد من الفرضيات الخاصة بالبحث الحالي وكالاتي:

- الفرضية الأولى: "لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي".
- الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq a$  بين متغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده ومتغير التوازن التنظيمي وأبعاده".
- الفرضية الثالثة: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq a$  لمتغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده في التوازن التنظيمي".

## 5.2 مخطط البحث

- إن بناء مخطط فرضي للدراسة يعتبر من متطلبات المعالجة المنهجية للمشكلة المصاغة والذي يعكس ويُشير إلى طبيعة العلاقات المنطقية التي تربط متغيري الدراسة بالإعتماد على ما تناوله الجانب النظري، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي المؤلف من المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية الخاصة بالدراسة وكالاتي:
1. المتغير المستقل: الذكاء الأخلاقي وأبعاده المتمثلة بالتعاطف، الضمير، الرقابة الذاتية، والإحترام.
  2. المتغير المعتمد: التوازن التنظيمي وأبعاده المتمثلة بالإسهامات والمغريات.

يوضح الشكل (1) المخطط الافتراضي المؤلف من المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية الخاصة بالبحث وكالاتي:



المصدر: اعداد الباحثان.

## 6.2. الأساليب الإحصائية:

تم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية لإتمام الجانب الميداني للبحث، وعلى وفق الفقرات الآتية:

- أ. المقاييس الوصفية المتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإحترافات المعيارية.
- ب. معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split - Half) وصدق المحتوى باعتماد معامل الثبات لقياس ثبات الاستبانة للبحث الحالي.
- ت. إختبارات الشروط العلمية والمتمثلة باختبار التوزيع الطبيعي وإختبارات الإستقلالية وإختبار تجانس التباين.
- ث. معامل الارتباط البسيط والمتعدد (Simple & Multi Correlation) بطريقة (Spearman).
- ج. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

ح. إختبار (Independent - Samples T-Test) و إختبار (One-Way ANOVA)، ، للتعرف على الفروقات بين السمات الشخصية تجاه متغيرات البحث.

### 3 الجانب النظري

#### 3.1. الذكاء الأخلاقي *Moral Intelligence*:

تطرق في الفقرة الحالية موضوع الذكاء الأخلاقي من الناحية النظرية ومن خلال الفقرات الآتية:

##### 3.1.1 مفهوم الذكاء الأخلاقي وأهميته:

ظهر مصطلح الذكاء الأخلاقي عام (1997) على يد العالم (Coles) من خلال نشره لمقالة علمية تحت عنوان: (الذكاء الأخلاقي للأطفال - *The Moral Intelligence of Children*)، حيث تضمنت مقالته توضيحاً لمصطلح الذكاء الأخلاقي بكونه قدرة الطفل على التمييز ما بين الصواب والخطأ (المالكي، 2019: 140)، ووضع (Coles) بعض المبادئ الأساسية لكيفية دراسة الذكاء الأخلاقي (خليل، 2015: 191).

وعلى الرغم من أن (Coles) يُعد أول من أشار إلى مصطلح الذكاء الأخلاقي، إلا أن إهتمام العلماء والباحثين بمصطلح الذكاء الأخلاقي زاد منذ بداية الألفية الثالثة، وكان على رأسهم الباحثة الأمريكية (Michele Borba) في عام (2000) والتي تُعتبر الأب الروحي ويعود لها الفضل في صياغة نظرية الذكاء الأخلاقي، وسبب إهتمامها بهذا المصطلح وصياغة نظرية الذكاء الأخلاقي كان ملاحظتها للتدني الأخلاقي وانتشار الفساد وتحوله إلى سمة بارزة ليس فقط في المجتمع الأمريكي بل في معظم المجتمعات الأوربية أيضاً، وهو الأمر الذي دفعها إلى وضع تمهيد منظم بخصوص طبيعة الذكاء الأخلاقي ووضع الحجر الأساس الخاص به، كما وأكدت الباحثة (خليل) بأن هذا التآكل الأخلاقي كما أطلقت عليه (Borba) قد إنتشر في المجتمعات العربية والإسلامية أيضاً (خليل، 2015: 189)، وهو ما أكدته الباحثون (عبداللطيف وآخرون، 2020: 356) عندما أشاروا إلى أن الذكاء الأخلاقي يتخلل في التطبيق الصحيح للأخلاقيات والمبادئ الراقية والمثالية التي تُشعر الفرد بالراحة النفسية والأمان والإستقرار الذي ينشأ عن طريق التعاطف والعدالة والتسامح وضبط النفس والإحترام المتبادل بين الأفراد ومراعاة الضمير، وهو ما ينقصه الزمن الحالي والذي زاد فيه الغش والخداع والنفاق والعدوانية والأنانية وقلة الإحترام ما بين الأفراد والمجمعات.

عرفه (دميرال، 2020: 372) بكونه القدرة على فهم الحقيقة والتمييز بين الصواب والخطأ وامتلاك قناعات أخلاقية بحيث يستطيع الفرد أن يسلك سلوكاً أخلاقياً ويتقبل الإختلافات ويحترمها ويتخذ مواقف حاسمة لمقاومة الظلم والتعامل مع الآخرين بحب واحترام، أما (Al-Adamat et al., 2020: 2064) فقد عرفه بأنه القدرة العقلية على فهم كيفية تنفيذ المبادئ الإنسانية العالمية في الحياة والمعتقدات والأنشطة اليومية، وذكر (Fadhil et al., 2021: 67) بكونه سلوكيات أخلاقية فعالة تعتمد على القدرات والمهارات العقلية والشخصية، والتي تعزز القيم والإجراءات الخاصة بالعمل اليومي داخل البيئة والمجتمع، في حين أشار (Kian & Zahra, 2021: 11) بأنه إمتلاك الشخص لمعتقدات أخلاقية قوية وراسخة والقدرة على التصرف وفقها بطريقة صحيحة وأخلاقية.

تلاحظ الباحثان من خلال التعاريف المشار إليها أعلاه بكونها متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير ومضمونها واحد، وإن جميع التعاريف مستوحاة من التعريف الذي قدمته (Borba) في عام (2001)، بل وإن أغلبية الباحثين قد أشاروا إلى أن (Borba) هي التي وضعت المفاهيم الأساسية للذكاء الأخلاقي والتعريف المُقدم من قبلهم يعود إلى ما صاغته وقدمته الباحثة الأمريكية.

ويُشار إلى أن أهمية الذكاء الأخلاقي تكمن في كونه يزيد من فرص بقاء الفرد ويعزز من الصحة النفسية للأفراد (إسماعيل، 2017: 11) وكذلك رفاهيتهم وقباحتهم بالسلوكيات الجيدة وبالتالي الحصول على حياة إجتماعية مثالية ومستدامة بمرور الوقت، أي أنه يعطي هدفاً ومعنى لحياة الفرد (Farhan, Dasti, & Sayeed Khan, 2015: 160-161)، وأيضاً يُعد أحد العوامل الوقائية من الإضطرابات النفسية والسلوكيات السيئة والعدوانية، وأيضاً مُنظماً للأسر والعوائل الغير المنتظمة أو التي تمتلك الكثير من المشاكل ومُرشداً للأباء المُعادين للمجتمع والأشخاص المُخالفين للقوانين والتعاليم؛ وذلك لأن التعاطف والتسامح وأيضاً المسؤولية تُعتبر من الفضائل والمبادئ الرئيسية للذكاء الأخلاقي (Raisi et al., 2018: 2). وفي سببها متصل أضاف (الحجار، 2018: 24-25) إلى أن الذكاء الأخلاقي يؤدي إلى تنمية روح المواطنة لدى الفرد ويساعده على الإبتعاد عن مختلف أنواع العنف ويعزز من قدرته على مقاومة الإغراءات التي تشتت من ذهن الفرد وتدفعه للقيام بأعمال وتصرفات بعيدة عن القيم الأخلاقية.

كما وتكمن أهمية الذكاء الأخلاقي في إمكانية تبنها أو تميمها وتعزيرها بمختلف الطرق والأساليب، إذ قدمت (شاهين، 2018: 499) عدد من الأساليب لتنمية الذكاء الأخلاقي ومنها الآتي:

أ. تنمية الوعي الذاتي من خلال مراجعة التصرفات والسلوكيات والتوجهات الشخصية للفرد، والتعرف على نقاط القوة والضعف في الجوانب الأخلاقية لديه وحثه على تعزيز نقاط القوة والتخلص أو تقليل نقاط الضعف والسلبيات لديه.

ب. التدريب اليومي والمستمر على تنمية القيم والسلوكيات الأخلاقية الحسنة والمثالية.

ت. الإقتداء بالشخصيات ذوي الأخلاقيات المثالية والسمعة الطيبة والإقتراب منهم واتخاذهم كقدوات.

ث. استخدام القصص والقضايا والمشاكل الأخلاقية والأقوال المأثورة وبالتالي كسب الأخلاقيات الفاضلة وتنمية الذكاء الأخلاقي لدى الفرد.

ج. دراسة الذكاء الأخلاقي والقراءة المعمقة والتفصيلية لمكونات والفضائل الجوهرية الخاصة به (إسماعيل، 2017: 14-15):

##### 3.1.2. أبعاد الذكاء الأخلاقي:

أشارت الباحثة الأمريكية (Borba, 2001) في نظريتها الخاصة بأن الذكاء الأخلاقي قدرة تتألف من سبعة مكونات أساسية تتمثل بـ: (التعاطف، الضمير، الرقابة الذاتية، الإحترام، اللطف، التسامح، والعدالة) وأطلقت عليها تسمية الفضائل والتي تشكل الأساس الأخلاقي للفرد وتوجه سلوكياته وتصرفاته وتحمي منظومته القيمة وتعمل على تكوين شخصيته وتُبعده عن الرذائل والسلوكيات السيئة في المواقف الحياتية واليومية التي يواجهها والسير نحو الأفعال الأخلاقية الصحيحة، وإن الفضائل والمكونات التي قدمتها (Borba) أصبحت نقطة إنطلاق الباحثين والحجر

الأساس والبنية التحتية لجميع الدراسات والبحوث التي أجريت بخصوص موضوع الذكاء الأخلاقي، وفي البحث الحالي يستعمل الباحثان على الأبعاد التي تجاوزت نسبة الإنفاق عليها (50%) والمتخللة ب: (التعاطف، الضمير، الرقابة الذاتية، والإحترام) والتي نالت نسبة الإعتماد الأكبر من قبل الباحثين لغرض قياس متغير الذكاء الأخلاقي، ولكنها الأبعاد الأكثر ملائمة للدراسة الحالية والعينة المختارة، وهي كالآتي:-

أ. التعاطف (Empathy): يُشير مفهوم التعاطف إلى قدرة الفرد على إدراك وفهم حاجات ومشاعر الآخرين وقابليته وقدرته على تكوين رد فعل عاطفي تجاه مشاعر الأشخاص الذين أصابهم أذى أو إضطهاد وضيق ويبدى تعاطفاً معهم والشعور بما يشعرون به، مما يدفعه إلى القيام بالتصرفات والأفعال الصحيحة والتي تُبعده عن إيذاء الآخرين (رمضان، 2019: 93)، ويُعرف التعاطف بكونه قدرة الفرد على إظهار مشاعر العطف تجاه الآخرين والإهتمام بمشاعرهم السلبية والحزينة وتقديم المساعدة لهم لتخطي هذه المشاعر والصعوبات التي يواجهونها، والإبتعاد عن الإستخفاف والإستهزاء بمشاعرهم وأحاسيسهم (الحجار، 2018: 22)، كما ويعرف بكونه إفعال أخلاقي يتيح للفرد تفسير كيفية شعور الأفراد الآخرين، وفهم حاجاتهم ومشاعرهم (حسين والركابي، 2021: 359).

ب. الضمير (Conscience): يُشير مفهوم الضمير إلى كونه مجموعة من المثل والقيم الأخلاقية العليا والمتضمنة في البناء المعرفي للفرد والتي تعمل على تخصيصه وحمايته من الإغراءات التي تُهاجم الجانب الضعيف من شخصيته، وإن الضمير يُمثل الحجر الأساس في شخصية الفرد ويُساعده على التمييز ما بين التفكير الصحيح والخاطي (أبو مدين، 2017: 28)، أما (عبدالإله، 2020: 606) فقد أشار بأنه حجر الأساس في شخصية الفرد والمتمثل بمجموعة القيم العليا المترسخة في البناء المعرفي للفرد ويؤدي إلى ضبط السلوك وتوجيهه بطريقة مقبولة إجتباعاً، ويضيف (Abdellatif, 2021: 3232) بأنه التوافق بين ما يؤمن به الفرد في وجود الله وما يفعله بما يمكن روحه من القيام بالأعمال الصحيحة وفق ضوابط الشريعة الإسلامية حتى في حالة وجود الفتن وقدرته على تحديد الصواب والخطأ والشعور باللوم والتوبيخ في حالة ارتكاب الأخطاء.

ت. الرقابة الذاتية (Self-Control): توجد حقيقة لا مفر منها وهي أن البشر في طبيعتهم يمتلكون غريزة تدفعهم للبحث عن المتعة واللذة بدون النظر إلى عواقبها الوخيمة والسلبية، ولكن العقل البشري قادر على التمييز بين الصواب والخطأ، والذي يوجه الفرد على القيام بنشاط معين والتحكم به، وهو ما يطلق عليه بالرقابة الذاتية (Saleh, 2018: 309)، حيث يشير مفهوم الرقابة الذاتية أو ضبط النفس والتحكم بها إلى مدى قدرة الفرد على تنظيم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها والسيطرة على نفسه، إذ أن التحكم بالنفس تمكن الفرد من التفكير قبل التصرف أو القيام بفعل معين قد تكون له نتائج غير مرضية فيما بعد (Borba, 2001: 83)، ويعرفها (الجاحي وآخرون، 2019: 151) بكونها آلية داخلية للفرد تقود سلوكه بطريقة تعتمد على الحكمة والأمن، وتجعله يكون قادراً على كبح جماح الإندفاع والتفكير والسلوك قبل القيام به، مما يعزز من قدرته على السيطرة على الفعل وزيادة قوة الإرادة لممارسة الصواب.

ث. الإحترام (Respect): من السهل على الفرد العمل مع الأشخاص الذين يجهم أو تتطابق أفكاره وآرائه مع آرائهم، ولكن في الكثير من الحالات والظروف لابد من العمل مع أشخاص لا تتوافق أفكارهم مع أفكار وآراء الفرد، والحقيقة أن كل طرف يرى بأنه على حق ولكن في نفس الوقت لا يوجد فرد يمتلك الرؤية الكاملة والصحيحة لجميع الحقائق والحالات، وبالتالي فإن تقبل آراء الآخرين وإظهار التقدير لهم والتعظيم من شأنهم يدل على الإحترام والإعتراف بحقيقة أن أفكارهم وآرائهم تعتمد على رؤية وحقيقة لا يستطيع الفرد رؤيتها وإدراكها (Lennick et al., 2011: 151-152)، إذ يذكر (عبداللطيف وآخرون، 2020: 362) بأن الإحترام يكمن في تعامل الفرد مع الآخرين بطريقة محذبة والتي يجب أن يُعامل بها، وعدم مقاطعة الآخرين أو السخرية منهم، وطاعة أصحاب الشأن والمحافظة على البيئة والممتلكات وتقدير آراء الأفراد الآخرين حتى وإن تعارضت مع أفكاره، وبين (حمزة، 2021: 462) بكونه إظهار مشاعر إكبار وتقدير يوجهها للشخص نحو الآخرين والذين يراهم يستحقون هذه المشاعر، وقد يتوجه بهذه المشاعر نحو ذاته أو على موضوعات أخرى في الحياة.

### 3.2. التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium:

تطرق في الفقرة الحالية موضوع التوازن التنظيمي من الناحية النظرية ومن خلال الفقرات الآتية:

#### 3.2.1 مفهوم التوازن التنظيمي:

الشرارة الأولى لظهور التوازن التنظيمي كانت على يد العالم الأمريكي (Chester Barnard) والذي يُعد من أهم رواد الفكر الإداري، وذلك في سنة (1938) وتحديدًا بعد صدور كتابه الموسوم ب: (وظائف المدير التنفيذي) والذي عُد من أكثر كُتب الإدارة والقيادة تأثيراً في القرن العشرين (المدو، 2012: 28)، إذ أكد (Barnard) في هذا الكتاب على الجوانب النفسية في المنظمة (الجنابي ومهدي، 2018: 641-642)، ونصت أفكاره على أن الأفراد يختلفون في درجة المساهمات التي يقدمونها لتحقيق أهداف المنظمة والتي تقوم بإنشاء وتحويل وتبادل المرافق لتلبية إحتياجات الأفراد العاملين لديها داخل هذا النظام التعاوني، وإن بقاء المنظمة يعتمد على الجهود والمساهمات التي يقدمها الأفراد والتي تعتمد على الحوافر والمغريات التي تقدمها المنظمة لهم لتلبية إحتياجاتهم وإشباع رغباتهم وبالتالي ضمان إستمرارهم في المنظمة (Mano, 1994: 14-15).

وقد أشار (الصبيحات، 2017: 275) إلى أن مفاد هذا المصطلح، أن يوضع العمال والموظفون في حالة توافق مع حجم العمل المعهود به إليهم، ولابد كذلك من تحقيق حالة التوافق بين ثلاثة أطراف وهي: (الأشخاص الذين سوف يبذلون الجهد العقلي أو البدني والمعدات التي يستعملونها في أداء أعمالهم، والمواد التي سوف يستخدمونها ليتم إنجاز ذلك العمل على أكمل وجه، ولهذا يتم التأكيد على أنه ولتحقيق هذا التوازن؛ ينبغي أن يكون هناك توازن كمي، يتمثل في أن يكون عدد الأشخاص ملائماً لحجم العمل، وأن يكون عدد العاملين على الآلة الواحدة ملائماً لإحتياجاتها، وأن يكون عدد الآلات والمعدات ملائماً لكمية المواد المستخدمة، وأن تكون تلك المواد متفقتة مع مقتضيات الهدف، وأيضاً لابد من أن يتم تحقيق التوازن الكيفي، والمتمثل بأن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون منسجمة مع إحتياجات العمل، وأن تكون الطاقات التي يمتلكونها كافية للقيام بأعباء المهام التي تُناط إليهم.

قدم (Barnard) مفهوم التوازن التنظيمي لأول مرة واصفاً إياه بكونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة سوف يسهم في إشباع وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الشخصية (الدليي والمدو، 2012: 48)، أما (Roca-Puig, 2020: 2) فقد أشار إلى أن التوازن التنظيمي هو الموائمة ما بين الإستثمار في الموارد البشرية والعائد من هذا الإستثمار من خلال إنتاجية العمل في الشركة، في حين عرفها الباحثان (أسكندر والكواز، 2020: 778) بأنها التوازن بين المخاوف والمساهمات داخل المنظمة والتي تهدف إلى إيجاد الظروف المناسبة للبقاء التنظيمي، وعرفها آخر بكونها قدرة المنظمة على إحداث التوازن بين المغريات التي تُدفع للعاملين وبين الإسهامات التي يقومون بها داخل المنظمة (أبو ليفة، 2021: 138).

تلاحظ الباحثان من خلال التعاريف المعروضة أعلاه، بأن الباحثين وبشكل عام يعتمدون على المفهوم الخاص بالتوازن التنظيمي من حيث كيفية إحداث المنظمة للتوازن بالإعتماد على ما يقدمونه للموظفين العاملين لديهم مقارنةً بالإسهامات والأنشطة التي يقومون بأدائها داخل المنظمة، وبالتالي العمل على المحافظة على الأكتفاء منهم وضمان إستمرارهم في المنظمة وتحقيق أداء جيد بالشكل الذي يجعل المنظمة قادرة على العمل بكفاءة وفعالية والقدرة على الإستمرار والنمو في مجال عملها. وتكمن أهمية التوازن التنظيمي في تركيزها على نجاح المنظمة على تشجيع الأفراد العاملين لديها وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتفوق للمنظمة وتقديم الأداء الذي يتصف بالكفاءة والفاعلية، وبالتالي فإن التوازن التنظيمي ضروري لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والمساهمة في تحقيق السعادة الوظيفية للأفراد العاملين وبالتالي تعزيز وتحسين الإنتاجية في المنظمة (محمد والريميدي، 2021: 4).

إن تطبيق الصيغة السليمة والمنهج الصحيح لقواعد التوازن التنظيمي يؤدي إلى حصول العاملين على مهارات عالية في التعامل مع الآخرين وتقديم مستويات عالية من الخدمة التي تمتاز بالجودة المطلوبة، إذ أن نجاح العاملين ينبع من درجة رضاهم عن المنظمة وعن ما يحصلون عليه من مغريات تؤدي إلى إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وبالتالي يعكس ذلك على الأداء الذي يقومون بتقديمه للمنظمة (ديب وآخرون، 2021: 174)، وبالتالي فإن المنظمة التي تكون قادرة على إحداث التوازن ما بين المساهمات التي يقدمها الأفراد العاملون لديها وبين ما تقدمه لهم من أجور ومغريات تدفعهم للعمل بجد وإخلاص أكبر، وبالتالي ستكون قادرة على المحافظة على الأكتفاء منهم وذوي القدرات والإمكانات الكبيرة، ونتيجةً لذلك ستكون قادرة على تقديم إنتاجية وأداء أفضل يساهم في تحقيق ربحية أعلى، وكذلك تكون قادرة على التوازن ما بين قدراتها وإمكاناتها وبين الظروف والصعوبات البيئية التي تواجهها وتتأقلم معها؛ لكون التوازن التنظيمي قادر على إخراج المنظمة من الآزمات والإضطرابات.

### 3.2.2. أبعاد التوازن التنظيمي:

إن بقاء المنظمة واستمرارها في العمل يكون مرهون بمدى قدرتها على تحقيق التوازن التنظيمي والذي يرتبط بدوره على تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال ما تقوم به المنظمة من أنشطة ومهام والتي تُشجّر عن طريق العاملين لديها، وإن بقاء الأفراد العاملين مستمرين في العمل وأداء الأنشطة والمهام الموكلة إليهم يرتبط بما يحصلون عليه من أجور ومكافآت وغيرها من الحوافز، ولذلك يستخدم الكثير من الباحثين ومنها: (المدو، 2012؛ الدليي والمدو، 2012؛ أسكندر والكواز، 2020؛ Ibrahim, 2020؛ أبو ليفة، 2021؛ محمد والريميدي، 2021؛ ديب، اسبر ومنجه، 2021؛ أبو ليفة والطحان، 2021).

بُعدي الإسهامات والمغريات لغرض قياس التوازن التنظيمي في الدراسات والبحوث التي يقومون بإعدادها، وفيما يلي شرح لبُعدي الإسهامات والمغريات وكما يلي:

أ. الإسهامات Contributions: يقصد بالإسهامات مشاركات العاملين داخل المنظمة (أبو ليفة، 2021: 139)، كما وعُرفت على أنها مشاركات معينة تؤدي من خلال أو عبر العاملين سواء كانوا أفراداً أو جماعات وفرق إلى المنظمة التي يعملون فيها (الدليي والمدو، 2012: 49)، وتتنوع الإسهامات التي يقدمها الأفراد العاملين في المنظمة، ومن الإسهامات التي إتفق عليها أغلب الباحثين هي ما يلي (الدليي والمدو، نفس المصدر: 49؛ أبو ليفة، 2021: 139):

- 1) الإنجاز والتنفيذ: هي قدرة الأفراد العاملين على تحقيق النجاحات وتجاوز المشاكل والصعوبات في سبيل الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيقها.
- 2) تنوع المهام: هي مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من أداء مجموعة من الأنشطة والمهام المتعددة في وقت واحد.
- 3) العلاقة بين العاملين: إن وجود علاقات جيدة تربط العاملين ببعضهم داخل المنظمة تؤدي إلى التعاون والعمل كفريق واحد داخل التنظيم ويساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد داخل المنظمة.
- 4) العلاقة بين الإدارة والعاملين: وهي العلاقات الرسمية التي تربط الرؤساء والإدارات بالعاملين لديهم، فكلما كانت هذه العلاقات جيدة وإيجابية أدت إلى تحفيز العاملين بشكل أكبر لأداء المهام والأنشطة الموكلة إليهم.

ب. المغريات Inducements: وتتمثل في مدفوعات المنظمة للعاملين (أبو ليفة، 2021: 139)، أو ما تقدمه المنظمة للعاملين لديها مقابل ما يقومون به من أنشطة ومهام لتحقيق أهدافها (المدو، 2012: 45)، وتُقاس المغريات بمدى المنفعة والرضى المُتحقق من قبل العاملين، وتُقسم المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين لديها إلى معنوية ومادية، ومن المغريات التي إتفق عليها أغلب الباحثين الآتي (المدو، نفس المصدر: 45؛ أبو ليفة والطحان، 2021: 213):

1. الراتب المباشر: هو مبلغ ثابت من المال يُدفع بطريقة شبه ثابتة من قبل المنظمة للأفراد العاملين لديها كعقاب للأنشطة والوظائف التي يقومون بإنجازها داخل المنظمة.
2. التعويضات والمكافآت: هي عبارة عن مبالغ من الأموال مختلفة الأشكال تُدفع من قبل المنظمة للأفراد العاملين لديها مقابل الجهود والأوقات الإضافية أو المهارات والقدرات أو ممارسة السلوكيات الحسنة والإلتزام بالتعليمات والأوامر الموجهة إليهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
3. الترقية: يقصد بالترقية حصول العامل على منصب أعلى من منصبه الحالي، أي بمعنى إنتقال الفرد إلى وظيفة ذات أهمية ومسؤولية أكبر داخل السلم الوظيفي، فعندما تكون فرص الترقية مُتاحة أمام جميع العاملين بعدالة، فإنها تُعتبر دافع ومحفز للفرد لأداء وظائفه ومهامه بشكل أفضل ليحصل على الترقية.

4. فرص التطوير: وهي الفرص التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها من برامج تدريبية في تخصصات مختلفة بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم ونمو شخصياتهم.

#### 4. المبحث الثالث: الجانب العملي

##### 1.4 وصف مجتمع البحث وعينته:

يتمثل ميدان البحث في جامعتي صلاح الدين ودهوك، وستشكل مجتمع البحث من كافة التدريسيين في الجامعتين المبحوثتين، والجدول (1) يوضح أعداد التدريسيين في الجامعات المبحوثة، إذ سيتم إنتخاب عينة من أولئك التدريسيين.

الجدول (1) بيانات عن الجامعتين المبحوثتين

الجامعة	عدد الكليات التابعة لها	عدد التدريسيين
صلاح الدين - أربيل	15	2422
دهوك	19	1590
المجموع الكلي	34 كلية	4012

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على بيانات المواقع الإلكترونية للجامعات المبحوثة.

وقد أختيرت عينة عشوائية من التدريسيين في جامعتي صلاح الدين ودهوك لتكون مجالاً للإختبار الميداني لآرائها تجاه متغيرات البحث، وقد وزعت إستارة الإستبيان على (931) فرداً، تم إستحصا (262) وبنسبة (20%) من حجم المجتمع، من الإستارات وجميعها صالحة للتحليل وبنسبة (100%) لتمثل عينة البحث، وان العدد الكبير في الإستارات الموزعة على الجامعات، يعود إلى أن تاريخ توزيع الإستارات على جامعة صلاح الدين رافق فترة العطلة الصيفية وعدم تواجد التدريسيين في الجامعة، مما جعلت الباحثان أمام تحدي التواصل مع التدريسيين أو الوصول إليهم، ولمعالجة تلك الصعوبة توجهت الباحثان إلى إعداد إستارة إلكترونية وإرسالها من خلال البريد الإلكتروني الخاص بالتدريسيين والمستحصل من موقع الجامعة، ولعدم إجابة الكثير من التدريسيين على الإستارة لأسبابٍ مجهولة أو ربما عائدة إلى عدم إستخدام البريد الإلكتروني أو تصفحه من قبل التدريسيين في تلك الفترة، الأمر الذي دفع الباحثان إلى إرسال الإستارة الإلكترونية إلى عدد أكبر من التدريسيين للحصول على العدد المطلوب كعينة للدراسة.

##### 4.2 أداة البحث:

تم الإعتماد في البحث الحالي على إستارة إستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، حيث تم إعداد إستارة إستبانة تضمنت في صيغتها النهائية والمبينة في الملحق (1) ثلاثة أجزاء، إشتغل الأول بالمعلومات الخاصة بالأفراد عينة البحث، أما الجزء الثاني فاختص بالعبارات الخاصة بمتغير الذكاء الأخلاقي، في حين تضمن الثالث العبارات الخاصة بمتغير التوازن التنظيمي، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في قياس متغيرات البحث وأبعادها وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) هيكل الإستبانة

الجزء	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	مجموع العبارات
الأول	بيانات شخصية	—	7	7
الثاني	الذكاء الأخلاقي	التعاطف	5	20
		الضمير	5	
		الرقابة الذاتية	5	
		الإحترام	5	
الثالث	التوازن التنظيمي	الإسهامات المفريات	5 5	10

المصدر: إعداد الباحثان.

##### 4.3 إختبارات الإستبانة:

لغرض التأكد من صدق الإستبانة وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بشكل صحيح، قامت الباحثان بإخضاعها إلى عدد من الإختبارات بالإعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية قبل توزيعها على عينة الدراسة، كما يلي:

أ. قياس الثبات: للتعرف على الثبات المطلوب لاستارة الاستبانة، تم تطبيق تحليل الثبات (Reliability Analysis) بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) وذلك لتعذر الوصول إلى الأفراد ذاتهم مرة ثانية بسبب معوقات متعددة؛ بلغ معامل الثبات للاستبانة وعلى المستوى الكلي (0.875) للعبارات الفردية والبالغة (15) عبارة، و (0.761) للعبارات الزوجية والبالغة (15) عبارة وهي قيم أكبر من القيمة المعيارية لمعامل الثبات حسب هذه الطريقة والبالغة (0.67)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق معادلة (Spearman-Brown) فإنه يُعد كافياً للبحوث الإنسانية والتي تعتمد الاستبانة أداة لها، وكما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) معاملات الثبات لعبارات متغيرات الدراسة

ت	المتغير	عدد العبارات		قيمة المعامل	
		الفردية	الزوجية	الفردية	الزوجية
1.	الذكاء الأخلاقي	10	10	0.839	0.824
2.	التوازن التنظيمي	5	5	0.733	0.690
	المؤشر الكلي	15	15	0.875	0.761

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. قياس صدق المحتوى: ويتضمن استخراج درجة صدق استتارة الاستبانة بالاعتماد على معامل الثبات على أساس وجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها، ويتم قياس صدق المحتوى باعتماد معادلة (الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، إذ تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة والذي بلغ (0.875) للعبارات الفردية، و (0.761) للعبارات الزوجية، وعلى وفق معادلة التجزئة النصفية (Split-Half)، وبالتالي فإن درجة الصدق بلغت (0.935) للعبارات الفردية، و (0.872) للعبارات الزوجية وهي قيم عالية لتقييم معاملات صدق المحتوى للاستبانة الحالية.

#### 4.4. إختبار بيانات البحث:

يهدف معرفة مدى ملاءمة البيانات المستحصلة من أفراد عينة الدراسة لشروط التحليل الإحصائي، تم إخضاعها لعدد من الإختبارات الخاصة بشروط التحليل الإحصائي لتحديد الإختبارات المعلمية أو اللامعلمية لتطبيقها على الجانب الميداني من البحث الحالي، كانت النتائج كما يلي:

أ. إعتدالية التوزيع: استخدمت الباحثان اختبار (كولجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov) للتعرف على إعتدالية التوزيع أو ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي للبيانات المستخدمة في البحث الحالي، وذلك قبل البدء بالإختبارات الإحصائية؛ للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي باعتبار أن هذه الطريقة تصلح للبيانات الوصفية بشكل أفضل من الطرق الأخرى، وتعكس نتائج الإختبار الواردة في الجدول (4) إلى أن (P-value) المحسوبة كانت أكبر من مستوى الدلالة الإفتراضي للدراسة الحالية والبالغة (0.05)، مما يدل أن البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة الحالية تأخذ الشكل الطبيعي المطلوب سواء أكانت على مستوى المتغيرات الرئيسية، أم أعداد كل متغير بشكل منفرد، وأن قيم (Z) تؤكد هذه النتيجة، حيث كانت أقل من قيمها الجدولية وبالاستناد إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لكل متغير وبعد، مما يمكننا من استخدام الإختبارات المعلمية في تحليل بيانات البحث.

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

ت	المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z value المحسوبة	Z value الجدولية	-P value
1	الذكاء الأخلاقي	التعاطف	3.847	0.574	0.932	2.902	0.322
		الضمير	4.265	0.592	0.917	3.292	0.358
		الرقابة الذاتية	4.050	0.595	0.926	3.071	0.374
		الإحترام	4.233	0.559	0.932	3.314	0.322
3	التوازن التنظيمي	الإسهامات	3.899	0.563	0.950	2.972	0.304
		المغريات	3.847	0.574	0.980	2.902	0.271

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. شرط الإستقلالية: يختص هذا الشرط باختبار الإستقلالية بين أبعاد المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الأخلاقي) وذلك للكشف عن ظاهرة تضخم الارتباط لذلك يجب أن تكون أبعاد الذكاء الأخلاقي مستقلة عن بعضها لإجراء عدد من الإختبارات الإحصائية، وما أن كل سمة من السمات تعد منفصلة ومستقلة عن الأخرى فإن شرط الإستقلالية يعد متحققاً بالنسبة للمتغير العامل في معادلة التباين الأحادي، وهو ما يؤكد الجدول (5)، إذ تشير نتائج إختبار معامل تضخم التباين (VIF - Variance Inflation Factors) ولجميع أبعاد المتغير المستقل وقعت بين (2.454 - 1.693) وهذه القيم تتوافق مع شرط معامل تضخم التباين بعد تجاوز القيمة المعيارية المحددة والبالغة (5)، أما نتائج إختبار التباين المسموح (Tolerance) ولجميع أبعاد المتغير المستقل وقعت بين (0.591 - 0.407) وهذه القيم تتوافق مع شرط قيمة التباين المسموح بأن تكون أكبر من مستوى المعنوية الإفتراضية للدراسة والبالغة (0.05).

الجدول (5) اختبار الاستقلالية

المتغير	الأبعاد	VIF	Tolerance
الذكاء الأخلاقي	التعاطف	1.693	0.591
	الضمير	2.454	0.407
	الرقابة الذاتية	2.051	0.488

0.533	1.877	الاحترام
-------	-------	----------

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ت. شرط تجانس التباين: بهدف التعرف على مدى خضوع متغيرات الدراسة وأبعادها لشرط تجانس التباين، استخدمت الباحثان اختبار (Levene) لهذا الغرض، وتشير نتائج اختبار (Levene) الواردة في الجدول (6) إلى تحقق شرط تجانس التباين؛ لأن قيم (P) المحسوبة هي أكبر من مستوى الدلالة الإفتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، إذ إن شرط تجانس التباين يعد متحققاً إذا كانت قيمة (P) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة الإفتراضي، أما إذا كانت قيمة (P) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة فإن شرط تجانس التباين لم يتحقق.

الجدول (6) اختبار تجانس التباين Levene's

P-value	F	التوازن التنظي	P-value	F	الذكاء الأخلاقي
0.273	1.139	الإسهامات	0.419	1.037	التعاطف
0.732	0.489	المغريات	0.114	1.306	الضمير
-	-	-	0.098	1.646	الرقابة الذاتية
-	-	-	0.104	1.375	الإحترام

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

#### 4.5. وصف سمات عينة البحث:

يوضح الجدول (7) وصفاً للسمات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وكما يلي:

- اللقب العلمي: كانت النسبة الأعلى من العينة من نصيب فئة اللقب العلمي (أستاذ مساعد) إذ بلغت نسبته (36.3%)، فيما جاء فئة (مدرس) في المركز الثاني ونسبة (32.1%)، أما كل من فئتي (أستاذ و مدرس مساعد) فقد حصلتا على النسب (11.8% و 19.8%) على التوالي.
- الجنس: إن النسبة الأعلى التي شكلت عينة البحث هم من الذكور ونسبة (65.3%) وعدددهم (171) شخصاً من التدريسيين في الجامعات المبحوثة، أما الإناث فقد شكلوا نسبة (34.7%) من عينة البحث.
- العمر: يتضح من النتائج أن فئة (30 أقل من 40) أخذت الحصة الأعلى من عينة البحث ونسبة بلغت (38.2%)، وتلتها بنسبة (31.3%) فئة (40 أقل من 50)، أما فئتي (أكثر من 50 سنة) و (20 أقل من 30) فقد نالتا النسب الأقل والتان بلغتا (19.8%) و (10.7%) على التوالي.
- التحصيل الدراسي: كشفت نتائج التحليل تقارب النسب الخاصة بفئات التحصيل الدراسي مع تفوق طفيف لفئة الدكتوراه والتي بلغت نسبتها (54.2%) من حجم العينة، أما نسبة التدريسيين حملة شهادة الماجستير فقد بلغت (45.8%).
- مدة الخدمة في الجامعة: إن نسبة (67.6%) شكلت النسبة الأعلى من العينة المبحوثة وكانت من الأفراد الذين يمتلكون مدة خدمة في الجامعة تفوق الـ(10) سنوات، أما فئة (5 أقل من 10 سنوات) فحصلت على نسبة (24.8%) من حجم العينة وكانت في المرتبة الثانية، في حين حلت في المرتبة الأخيرة فئة (1 أقل من 5 سنوات) ونسبة بلغت (7.6%)، مما يدل على إمتلاك الجامعات المبحوثة لتدريسيين ذوي خبرة عالية تزيد عن (10 سنوات).
- مدة الخدمة الإجمالية: نسبة (74.4%) شكلت النسبة الأعلى من العينة المبحوثة وكانت من الأفراد الذين يمتلكون مدة خدمة إجمالية تفوق الـ(10) سنوات، أما في المرتبة الثانية فجاءت فئة (5 أقل من 10 سنوات) بنسبة مقدارها (20.2%) من حجم العينة، وجاءت فئة (1 أقل من 5 سنوات) في المرتبة الأخيرة ونسبة بلغت (7.6%).

الجدول (7) التوزيع التكراري والنسبي للأفراد المستجيبين

ت	الخصائص الرئيسية	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
1	اللقب العلمي	أستاذ	31	11.8
		أستاذ مساعد	95	36.3
		مدرس	84	32.1
		مدرس مساعد	52	19.8
	المجموع		262	100%
2	الجنس	الذكور	171	65.3
		الإناث	91	34.7
		المجموع	262	100%
3	العمر	20 أقل من 30	28	10.7



38.2	100	40 أقل من		
31.3	82	50 أقل من		
19.8	52	أكثر من 50 سنة		
100%	262	المجموع		
54.2	142	دكتوراه		
45.8	120	ماجستير	التحصيل الدراسي	4
100%	262	المجموع		
7.6	20	1 أقل من 5		
24.8	65	5 أقل من 10		
67.6	177	أكثر من 10 سنوات	مدة الخدمة في الجامعة	5
100%	262	المجموع		
5.3	14	1 أقل من 5		
20.2	53	5 أقل من 10		
74.4	195	أكثر من 10 سنوات	مدة الخدمة الإجمالية	6
100%	262	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

#### 4.6. وصف متغيرات البحث:

تبنت الباحثان أدوات الإحصاء الوصفي من اجل وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ تم تصنيف درجتها بالاعتماد التوزيع المعياري الآتي (درجة ضعيفة: 1 - 2.33 ، درجة متوسطة: 2.34 - 3.67 ، درجة عالية: 3.68 - 5)، وكانت نتائج وصف المتغيرات كما يلي:

أ. وصف متغير الذكاء الأخلاقي: يبين الجدول (8) المقاييس الوصفية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بآراء الأفراد عينة البحث، إذ نستدل من معطيات الجدول إتفاق أغلب المستجيبين على أن أغلبية التدريسيين في الجامعات المبحوثة يتفقون وبنسبة عالية حول أبعاد الذكاء الأخلاقي، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي بحسب المؤشر الكلي لإجابات الأفراد المستجيبين (4.1) وانحراف معياري بلغ (0.817) ومعامل إختلاف بلغ (20%)، أما بالنسبة للأبعاد الخاصة بهذا المتغير والمتمثلة بفضائل الذكاء الأخلاقي، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن بُعد (الضمير) قد حاز على أعلى نسبة إتفاق بين الأفراد المستجيبين والتي بلغت (86.7%) وبوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.802) ومعامل إختلاف بلغ (19%)، أما الأبعاد (الإحترام، الرقابة الذاتية، التعاطف) فقد جاؤا في المراتب الثانية والثالثة والرابعة على التوالي وبأوساط حسابية وبحسب المؤشرات الكلية والتي بلغت (4.23) و (4.05) و (3.85) وانحرافات معيارية بلغت (0.817) و (0.834) و (0.864) على التوالي، ومعاملات إختلاف بلغت (18%) و (21%) و (22%) مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات المبحوثة يتمتعون بفضائل ومكونات الذكاء الأخلاقي الأربعة والمعقدة في البحث الحالي كمتغيرات لمتغير الذكاء الأخلاقي.

الجدول (8) وصف أبعاد الذكاء الأخلاقي

ت	الأبعاد	العبارات	المقاييس الوصفية			الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	الدرجة بحسب المؤشر الكلي	الترتيب بحسب المؤشرات الكلية
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف					
1	التعاطف	X1	85.8	8.8	5.1	4.04	0.19	عالية	الرابعة	
		X2	69.9	22.5	7.6	3.78	0.23			
		X3	79.4	15.3	5.4	4.05	0.21			
		X4	83.6	12.2	4.2	4.14	0.20			
		X5	45.4	29.8	24.8	3.22	1.034			
		المؤشر الكلي للبعد	72.8	17.7	9.5	3.85	0.22			
2	الضمير	X6	92	6.5	1.5	4.44	0.16	عالية	الأولى	
		X7	87.4	9.9	2.7	4.34	0.18			
		X8	80.2	15.6	4.2	4.07	0.21			

			0.21	0.872	4.23	5.3	8.4	86.2	X9		
			0.19	0.819	4.25	4.4	8.0	87.8	X10		
			0.19	0.802	4.27	3.6	9.7	86.7		المؤشر الكلي للبعد	
			0.19	0.781	4.16	3	9.9	87	X11		
			0.20	0.805	4.12	3.8	14.5	81.7	X12		
			0.23	0.871	3.81	8.14	21.4	70.2	X13	الرقابة الذاتية	3
	عالية	الثالثة	0.21	0.854	4.15	5.4	13.0	81.6	X14		
			0.21	0.858	4.02	5.7	13.0	81.3	X15		
			0.21	0.834	4.05	5.3	14.4	80.3		المؤشر الكلي للبعد	
			0.16	0.715	4.38	2.7	5.7	91.6	X16		
			0.16	0.720	4.41	2.7	4.6	92.7	X17		
			0.19	0.768	4.06	3.5	14.9	81.7	X18	الاحترام	4
	عالية	الثانية	0.19	0.797	4.19	3.4	13.7	82.8	X19		
			0.20	0.835	4.12	5.7	8.8	85.5	X20		
			0.18	0.767	4.23	3.6	9.5	86.9		المؤشر الكلي للبعد	
	عالية	---	20%	0.817	4.1	-	-	-		مؤشر الذكاء الأخلاقي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. وصف متغير التوازن التنظيمي: يبين الجدول (9) المقاييس الوصفية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأراء الأفراد عينة البحث، إذ نستدل من معطيات الجدول أن إتفاق الأفراد عينة البحث في الجامعات المبحوثة حول متغير التوازن التنظيمي وأبعاده كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي بحسب المؤشر الكلي لإجابات الأفراد المستجيبين (3.39) وانحراف معياري بلغ (0.945) ومعامل إختلاف بلغ (29%)، أما بالنسبة للأبعاد الخاصة بهذا المتغير والمتمثلة بالإسهامات والمُغريات، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن بُعد (الإسهامات) قد حاز على نسبة الإتفاق الأعلى بين الأفراد المستجيبين والتي بلغت (75.3%) وبوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.839) ومعامل إختلاف بلغ (22%)، أما بُعد المُغريات فقد جاء ثانياً وبوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري بلغ (1.050)، ومعامل إختلاف بلغ (36%)، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات المبحوثة وبشكل عام على أن الإسهامات التي يقدمونها في الجامعات من خلال الأنشطة والواجبات الموكلة إليهم أكبر من المُغريات أو المكافآت التي تُقدّمها الإدارات أو الجامعة التي ينتمون إليها.

الجدول (9) وصف أبعاد التوازن التنظيمي

ت	الأبعاد	العبارات	المقاييس الوصفية			الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	الدرجة بحسب المؤشر الكلي	الترتيب بحسب المؤشرات الكلية
			المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف					
1	الإسهامات	Y1	6.1	18.7	75.2	3.84	0.816	0.21	عالية	الأولى
		Y2	6.5	23.7	69.8	3.79	0.855	0.23		
		Y3	2.3	13.4	84.3	4.15	0.728	0.18		
		Y4	5.7	14.1	80.1	3.97	0.818	0.21		
		Y5	10.1	22.5	67.2	3.74	0.978	0.26		
					3					
			6.2	18.5	75.3	3.90	0.839			
2	المُغريات	Y6	32.8	19.1	48.1	3.24	1.177	0.36	متوسطة	الثانية
		Y7	32.5	23.3	44.2	3.15	1.056	0.34		
		Y8	50.4	37.8	11.8	2.46	0.941	0.38		
		Y9	34.7	29.4	35.9	2.99	1.070	0.36		
		Y10	47.3	34.0	18.7	2.56	1.006	0.39		
					39.6	28.7	31.7	2.88		
			-	-	-	3.39	0.945	29%	متوسطة	---

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبالاعتماد على النتائج الواردة في الجداول (8) و (9) فقد توصل البحث الحالي إلى نتيجة مفادها عدم صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: "لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي"، وبالتالي رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

#### 4.7. اختبار فرضية الارتباط:

تنص الفرضية الثانية والمتمثلة بفرضية الارتباط على أنه: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq a$  بين متغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده ومتغير التوازن التنظيمي وأبعاده". ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية فقد لجأت الباحثة لتحليل الارتباط المتعدد بطريقة (سبيرمان) وتوصلت إلى النتائج المشار إليها في الجدول (10) إلى الآتي:  
أ. الارتباط على المستوى الكلي: ظهر من نتائج تحليل الارتباط على هذا المستوى وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين متغير الذكاء الأخلاقي ومتغير التوازن التنظيمي وذلك بموجب قيمة معامل الارتباط بينهما والتي تساوي (0.652) ومستوى معنوية (0.01)، مما يمكننا من الاستنتاج بأن هناك تلازم إيجابي بين المتغيرين وأنه كلما تحسنت مستويات الذكاء الأخلاقي في الجامعات المحوثة فإن ذلك يسهم في تحسين مستويات التوازن التنظيمي والعكس صحيح.  
ب. الارتباط على المستوى الجزئي: من نتائج الارتباط على مستوى الأبعاد يتبين الآتي:

- (1) وجود ارتباط معنوي وموجب (طردي) بين أبعاد الذكاء الأخلاقي والمتمثلة بكل من التعاطف، الضمير، الرقابة الذاتية، الاحترام وبين متغير التوازن التنظيمي وذلك على وفق قيم معامل الارتباط والتي كانت تساوي (0.762)، (0.647)، (0.558)، (0.787) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01). إذ تدل هذه النتائج على وجود تلازم إيجابي بين تلك الأبعاد وبين متغير التوازن التنظيمي ومنه نستطيع الاستنتاج بأنه كلما تحسنت مستويات التعاطف، الضمير، الرقابة الذاتية، الاحترام كلما أسهم ذلك في الارتقاء بمستويات التوازن التنظيمي والعكس صحيح.
- (2) وجود ارتباط معنوي وموجب (طردي) بين الذكاء الأخلاقي وبين بُعد الإسهامات لمتغير التوازن التنظيمي وذلك على وفق قيمة معامل الارتباط بينها والتي كانت تساوي (0.726) وعند مستوى معنوية (0.01). إذ تدل هذه النتيجة على وجود تلازم إيجابي بين الذكاء الأخلاقي وبين بُعد الإسهامات لمتغير التوازن التنظيمي ومنه نستطيع الاستنتاج بأنه كلما تحسنت مستويات الذكاء الأخلاقي كلما ساعد ذلك في الارتقاء بمستويات الإسهامات لمتغير التوازن التنظيمي والعكس صحيح.
- (3) عدم وجود ارتباط معنوي بين الذكاء الأخلاقي وبين بُعد المعريات لمتغير التوازن التنظيمي وذلك على وفق قيمة معامل الارتباط بينها والتي كانت تساوي (-0.052) وهي قيمة غير معنوية. إذ تدل هذه النتيجة على عدم وجود تلازم معنوي بين الذكاء الأخلاقي وبين بُعد المعريات لمتغير التوازن التنظيمي.

الجدول (10) الارتباط بين الذكاء الأخلاقي والتوازن التنظيمي

المؤشر الكلي	المعريات	الإسهامات	التوازن التنظيمي الذكاء الاخلاقي
0.519**	0.027	0.762**	التعاطف
0.569**	-0.108	0.647**	الضمير
0.590**	-0.087	0.558**	الرقابة الذاتية
0.668**	-0.001	0.787**	الاحترام
0.652**	-0.052	0.726**	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي \*\* معنوي (0.01)

وتأسيساً على نتائج الارتباط وعلى المستويات الكلية والجزئية يتبين عدم صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05  $\leq a$  بين متغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده ومتغير التوازن التنظيمي وأبعاده". وبالتالي قبول الفرض البديل والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي والتوازن التنظيمي".

#### 4.7. اختبار فرضية الأثر:

تنص الفرضية الثالثة والمتمثلة بفرضية التأثير على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq a$  لمتغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده في التوازن التنظيمي"، وقد تم اللجوء لتطبيق الانحدار بطريقة المربعات الصغرى، وفيما يلي تفاصيل تلك النتائج:

1. التحليل على مستوى المتغيرات: يوضح الجدول (11) النتائج ذات الصلة بالتأثير على المستوى الكلي بين متغيري الذكاء الأخلاقي والتوازن التنظيمي الآتي:  
أ. وجد أن هناك تأثير لمتغير الذكاء الأخلاقي في متغير التوازن التنظيمي ومن خلال الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (17.668) والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية (3.877) وبدرجات حرية (1, 260)، وجاءت هذه النتيجة مدعومة من القيمة المعنوية (Sig.) والتي كانت تساوي (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة الحالية والبالغة (0.05).  
ب. وجد من قيمة (B0) الثابت أن هناك ظهوراً للتوازن التنظيمي بقيمة مساوية إلى (2.295) وذلك عندما تكون قيمة الذكاء الأخلاقي ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، أي أنه من الممكن الاستدلال على أن التوازن التنظيمي يستمد جزء من خصائصه من الذكاء الأخلاقي وأبعاده التي تبنتها الدراسة الحالية.

ت. كما وجد من قيمة الميل الحدي (B1) والتي كانت تساوي (0.652) بأن التغير في الذكاء الاخلاقي بمقدار واحد صحيح، سوف يؤدي إلى تغير في التوازن التنظيمي بما يساوي (0.652)، أي بنسبة تغير تعادل (65.2%) وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للذكاء الاخلاقي في التوازن التنظيمي.  
ث. يتبين من قيمة معامل التحديد (R2) والتي كانت مساوية إلى (0.425%) أن المتغير المستقل والمتمثل بالذكاء الاخلاقي يفسر ما نسبته (42.5%) من التغير الحادث في المتغير المعتمد والمتمثل بالتوازن التنظيمي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (57.5%) من التغير في التوازن التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج للدراسة الحالية.

الجدول (11) التأثير المباشر للذكاء الاخلاقي في التوازن التنظيمي

التوازن التنظيمي						الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R2	B1	B0	
0.000	3.877	17.668	0.425	0.652	2.295	الذكاء الاخلاقي
N=262		P ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجة حرية (1, 260)		

المصدر: اعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. التأثير على مستوى الأبعاد: بينت نتائج تحليل الإندجار البسيط وعلى المستوى الخاص بأبعاد متغير الذكاء الاخلاقي في متغير التوازن التنظيمي والمذكورة في الجدول (12) التالي:

أ. يوجد تأثير معنوي ومباشر لبعد التعاطف في متغير التوازن التنظيمي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (6.611) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.651) وبدرجة حرية (260)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). وبذلك نستنتج من تفاصيل نتائج الإندجار بأن بُعد التعاطف يفسر ما نسبته (58.1%) من التغير الحاصل في التوازن التنظيمي وذلك بموجب قيمة (R2) وهي نسبة تفسيرية جيدة لهذا البعد في التأثير بمتغير التوازن التنظيمي لدى الجامعات المبحوثة.

ب. يوجد تأثير معنوي ومباشر لبعد الضمير في متغير التوازن التنظيمي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (4.647) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.651) وبدرجة حرية (260)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). وبذلك نستنتج من تفاصيل نتائج الإندجار بأن بُعد الضمير يفسر ما نسبته (41.9%) من التغير الحاصل في التوازن التنظيمي وذلك بموجب قيمة (R2) وهي نسبة تفسيرية جيدة لهذا البعد في التأثير بمتغير التوازن التنظيمي لدى الجامعات المبحوثة.

ت. يوجد تأثير معنوي ومباشر لبعد الرقابة الذاتية في متغير التوازن التنظيمي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (3.118) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.651) وبدرجة حرية (260)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من مستوى المعنوية (0.002) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). وبذلك نستنتج من تفاصيل نتائج الإندجار بأن بُعد الرقابة الذاتية يفسر ما نسبته (31.1%) من التغير الحاصل في التوازن التنظيمي وذلك بموجب قيمة (R2) وهي نسبة تفسيرية جيدة لهذا البعد في التأثير بمتغير التوازن التنظيمي لدى الجامعات المبحوثة.

ث. يوجد تأثير معنوي ومباشر لبعد الاحترام في متغير التوازن التنظيمي وبالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (7.477) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.651) وبدرجة حرية (260)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت قيمتها أقل من قيمة المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). وبذلك نستنتج من تفاصيل نتائج الإندجار بأن بُعد الاحترام يفسر ما نسبته (61.9%) من التغير الحاصل في التوازن التنظيمي وذلك بموجب قيمة (R2) وهي نسبة تفسيرية جيدة لهذا البعد في التأثير بمتغير التوازن التنظيمي لدى الجامعات المبحوثة.

الجدول (12) التأثير المباشر لأبعاد الذكاء الاخلاقي في التوازن التنظيمي

التوازن التنظيمي						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R2	B1	B0	
0.000	1.651	6.611	0.581	0.762	2.640	التعاطف
0.000		4.674	0.419	0.647	2.706	الضمير
0.002		3.118	0.311	0.558	2.728	الرقابة الذاتية
0.000		7.477	0.619	0.787	2.352	الاحترام
N=262		P ≤ 0.05		قيمة t الجدولية بدرجة حرية (260)		

المصدر: اعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وتأسيساً على نتائج التأثير وعلى المستويات الكمية والجزئية يتبين عدم صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0.05$  لمتغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده في التوازن التنظيمي"، وبالتالي قبول الفرض البديل والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0.05$  لمتغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده في التوازن التنظيمي".

## 5. الإستنتاجات والمقترحات:

### 5.1. الإستنتاجات: وتشمل ما يلي:

أ. إن الذكاء والأخلاق يعلمان معاً وبنفس السياق وتربطها علاقة طردية، فكلما زاد ذكاء الفرد زادت أخلاقه، أو بمعنى أن الأفراد الأذكياء يلتزمون بالأخلاقيات والسلوكيات الحسنة.  
 ب. أن التعاريف الخاصة بالذكاء الأخلاقي بقيت متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير ومضمونها واحد، وإن جميع التعاريف مستوحاة من التعريف الذي قدمته الباحثة الأمريكية (Borba) في عام (2001)، بل وإن أغلبية الباحثين قد أشاروا إلى أن (Borba) هي التي وضعت المفاهيم الأساسية للذكاء الأخلاقي.  
 ت. الفكرة الرئيسية التي أسست عليها نظرية التوازن التنظيمي وأنفقت عليها أغلب البحوث والدراسات التي أجريت بهذا الشأن، هو التوازن الذي يحصل ما بين المساهمات الخاصة بالعاملين وبين ما يحصلون عليه من مغريات واجور ومكافآت تقابل تلك المساهمات والمشاركات لتحقيق أهداف المنظمة، أي أن العلاقة ما بين البعدين (الإسهامات والمغريات) هي علاقة طردية، فكلما زادت الإسهامات يجب أن ترافقها زيادة في المغريات والمكافآت التي تقدمها المنظمة.  
 ث. تبين من نتائج اختبار أداة الدراسة بأنها استوفت لمقاييس الثبات وكذلك صدق محتوى الإستبانة وفقراتها، كما يتضح أن بيانات الدراسة مستوفية لشروط التحليل الإحصائي؛ كونها تخضع لشروط التوزيع الطبيعي باستخدام مؤشر (كولموجروف - سميروف Kolmogorov-Smirnov) والإستقلالية وتجانس التباين باعتماد اختبار (Levene) في المتغيرات المعتمدة للبحث الحالي، مما كان له الأثر في استخدام الإختبارات المعلمية في اختبار فروض البحث.

ج. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والحاصل بوصف متغيرات الدراسة وأبعاده وجود إختلاف في آراء العينة المختارة تجاه وصف متغيرات الدراسة والأبعاد الخاصة بها، وكما يلي:

1. نال بُعد (الضمير) من أبعاد الذكاء الأخلاقي النسبة الأكبر من إتفاق آراء عينة الدراسة، وجاء بعدها وينسب متقاربة بُعدي (الإحترام والرقابة الذاتية)، فيما حل بُعد (التعاطف) في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الإتفاق، كما ولاحظت الباحثة وجود نسبة لا بأس بها من الأفراد عينة الدراسة قد أجابوا بفتحة القياس (غير متأكد)، مما يدل إما عدم إمتلاكهم معرفة بمبادئ الذكاء الأخلاقي أو تهربهم من الإجابة بشكل دقيق على فقرات الإستبانة.
- ب. كانت نسبة إتفاق الأفراد عينة الدراسة على بُعد (المغريات) من أبعاد التوازن التنظيمي أقل بكثير من نسبة الإتفاق الخاصة ببُعد (الإسهامات)، مما يشير إلى عدم وجود تناسق ما بين الإسهامات التي يقدمها التدريسيين في الجامعات المبحوثة، وبين المغريات المتمثلة بالرواتب والحوافز والمكافآت المقدمة إليهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث خلل في التوازن التنظيمي في الجامعات المبحوثة.
5. أفضحت نتائج البحث والخاصة باختبار فرضيات الإرتباط على المستوى الكلي، وجود مستويات عالية من التلازم ما بين متغيرات البحث، والتي تدل على أنه كلما تحسنت مستويات الذكاء الأخلاقي وأبعاده في الجامعات المبحوثة، فإن ذلك يسهم في تحسين مستويات التوازن التنظيمي والعكس صحيح.
6. أفضحت نتائج الدراسة والخاصة باختبار فرضيات التأثير على المستويات الكمية والجزئية وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الأخلاقي وأبعاده الأربعة في متغير التوازن التنظيمي.

### 5.2. المقترحات: وتتضمن ما يلي:

- أ. ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بتحفيز التدريسيين لديها بتمتية وتعزيز أنواع الذكاءات لديهم، والربط فيما بين هذه الأنواع لكونها تعمل معاً بشكل جماعي ومترايط، والإلتزام بالأخلاقيات والسلوكيات الحسنة والقيام بالتصرفات التي تكون مقبولة دينياً واجتماعياً وقانونياً، لكون التدريسي يُعتبر عماد المجتمع ومن أهم الأطراف المساهمة في تميته وتطوره.
- ب. تحفيز التدريسيين على التحلي بمبادئ الذكاء الأخلاقي ليكونوا قادرين على التمييز بين ما هو صحيح وخطيء وما هو خير وشر، وبالتالي زيادة الإلتزام وتحمل المسؤولية وأداء الأنشطة والواجبات الموكلة إلى التدريسيين على أكمل وجه، والإبتعاد عن الفساد الإداري أو التهرب والإهمال في أداء المهام والأنشطة بالشكل المطلوب.
- ت. إهتمام الجامعات المبحوثة بشكل أكبر بكيفية تحقيق التوازن التنظيمي، من خلال الربط وإحداث التوازن ما بين الإسهامات والمشاركات الخاصة بالتدريسيين وما تقدمه الجامعات أو الجهات المختصة لهم من مغريات وحوافز ومكافآت؛ لكون التوازن التنظيمي يُعتبر أحد مقومات نجاح المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص.
- ث. توفير برامج تدريبية وحلقات نقاشية وندوات للتدريسيين حول مبادئ الذكاء الأخلاقي وبيان أهميتها للسلك الجامعي ومجال التعليم والفوائد المترتبة على التحلي بهذه المبادئ وتمييزها.
- ج. ضرورة إعادة نظر الجامعات المبحوثة في المغريات التي تقدمها إلى التدريسيين لديها، إذ أوضحت نتائج البحث الحالية عدم رضى نسبة كبيرة من التدريسيين عن الراتب الذي يتقاضونه أو لا يتناسب مع الإسهامات التي يقدمونها للجامعة الخاصة بهم، مما يؤثر على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالجامعة وبالتالي التأثير في تحقيق أهداف الجامعة والتطور نحو الأفضل.

## 6. قائمة المصادر:

### 6.1. المصادر العربية:

#### 6.1.1. الرسائل والأطرايح الجامعية:

1. أبو مدين، فاطمة فرحان عواد، (2017)، فاعلية برنامج إرشاد ديني لتغذية الذكاء الأخلاقي لدى نزلاء مؤسسة الربيع في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، غزة، فلسطين.
2. إسماعيل، خلود محمد سليم، (2017)، الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس في محافظة طولكرم ومن وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
3. الحجار، رؤى بركات حسن، (2018)، الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
4. المدو، الآء عبدالكريم غالب، (2012)، تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

### 6.1.2. المجلات والنوريات:

5. أبو ليفة، سناء مصطفى، (2021)، دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراس الوظيفي: دراسة تنظيمية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (58)، العدد (1).
6. أبو ليفة، سناء مصطفى محمد، والطحان، عماد عبدالحق، (2021)، العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (2).
7. اسكندر، يونس فيصل، والكواز، عدي غانم محمود، (2020)، التوازن التنظيمي في أقسام الإشراف التربوي والإخصاصي في العراق، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد (16)، العدد (3).
8. المجالي، رجاء محمد ديب، الحدادي، داود عبدالمالك، والمهادي، عبدالله عثمان، (2018)، بناء مقياس الذكاء الأخلاقي وفق مستويات الحكم الأخلاقي للطلبة الجامعيين، المجلة الدولية لتطوير التفوق، المجلد (9)، العدد (16).
9. الجبابي، أميرة هانف حدادي، ومهدي، ميادة حياوي، (2018)، تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (4).
10. حسين، حوراء سعدون، والركابي، لمياء ياسين، (2021)، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الأخلاقي لدى طالبات المرحلة الإعدادية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (18)، العدد (70).
11. حمزة، فريال علي، (2021)، مستوى الذكاء الأخلاقي لدى طلبة كلية التمريض، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، العدد (4)، الجزء (1).
12. خليل، نعمة سيد، (2015)، الذكاء الأخلاقي وعلاقته بمفهوم الذات لدى المراهقين والمراهقات في المرحلة الثانوية من التعليم العام، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، المجلد (34)، العدد (162).
13. الدليمي، انتصار عباس حادي، والمذو، الآء عبدالكريم غالب، (2012)، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (4).
14. ديمرل، احمد عجيل ياور، (2020)، التعصب وعلاقته بالذكاء الأخلاقي لدى طلبة كلية التربية للعلوم الإنسانية والصفحة (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد (15)، العدد (2).
15. ديب، كندة علي، اسبر، لى، ومنجه، باسكال ابراهيم، (2021)، تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (34)، العدد (4).
16. شاهين، هيام صابر صادق، (2018)، فاعلية برنامج قائم على تنمية الذكاء الأخلاقي في خفض سمة الترجسية لدى المراهقين العدوانيين، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (28)، العدد (100).
17. عبد الإله، سمير محمود محمد، (2020)، الذكاء الأخلاقي في علاقته بتوجهات أهداف الإنجاز لدى طلاب كلية التربية بسوهاج، المجلة التربوية كلية التربية - جامعة سوهاج، العدد (73).
18. عبداللطيف، سلامة رجب، إدريس، عبدالفتاح عيسى، وعبدالواحد، إبراهيم سيد أحمد، (2020)، الخصائص السيكيومترية لمقياس الذكاء الأخلاقي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد (187)، الجزء (5).
19. المالكي، فاطمة محمد، (2019)، الذكاء الأخلاقي وعلاقته بوجهة الضبط لدى عينة من الطلبة المراهقين الموهوبين والعاديين في المدارس الحكومية بملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (20)، العدد (2).
20. محمد، أسماء عبدالعاطي، والرميدي، بسام سمير، (2021)، أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (23)، العدد (1).

### 6.1.3. المؤتمرات والندوات:

21. رمضان، هادي صالح، (2019)، الذكاء الأخلاقي لدى طلبة كلية الهندسة في جامعة كركوك، المؤتمر العلمي الدولي العاشر لكلية التربية للعلوم الإنسانية بعنوان "جودة البحث العلمي: النظرية والتطبيق"، 11-10 نيسان، 2019، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى، جمهورية العراق.

### 6.1.4. الكتب:

22. الصبيحات، إبراهيم، (2017)، معجم الإدارة، ط1، دار الريف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### 6.2. المصادر الأجنبية:

#### 6.2.1. Journals:

1. Abdellatif, Mohamed Sayed, (2021), The Psychometric Properties of Moral Intelligence Scale for Secondary Stage Adolescents in the Arab Environment, Psychology and Education Journal, Volume (58), Issue (2).
2. Al-Adamat, A., Al-Gasawneh, J., & Al-Adamat, O., (2020), The Impact of Moral Intelligence on Green Purchase Intention, Management Science Letters, Volume (10).
3. Fadhil, A. H., AL- Sammari, A. A., AL-Hakeem, L. M., & Qandeel, A. M., (2021), The Role of Leaders' Moral Intelligence to Enhance Strategic Leadership, Journal of Management and accounting studies, Volume (9), Issue (1).
4. Farhan, R., Dasti, R., & Sayeed Khan, N., (2015), Moral Intelligence and Psychological Wellbeing in Healthcare Students, Journal of Education Research and Behavioral Sciences, Volume (4), Issue (5).
5. Kian, Pashaei, & Zahra, Shirazian, (2021), The Role of Moral Intelligence in Promoting Organizational Agility during Crisis Situations with Regard to the Mediating Role of Service Quality Provision, Article ECORFAN Journal-Mexico, Volume (12), No. (26).
6. Mano, Osamu, (1994), The Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium, Economic Journal of Hokkaido University, Volume (23).
7. Raisi, M., Tehran H. A., Bakouei, S., & Momenuan, S., (2018), Moral Intelligence and Aggression in students, Journal of Biostatistics and Epidemiology, Volume (4), Issue (1).
8. Roca-Puig, Vicente, (2020), The Symbiotic Bond of Income Equality and Organizational Equilibrium, MDPI Journal, Volume (12).
9. Saleh, Kefah, (2018), Moral Intelligence and its Role in Formulating Children Characters, Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications (MECSJ), Issue (7).

#### 6.2.2. Books:

10. Borba, Michele, (2001), Building Moral Intelligence: the Seven Essential Virtues that Teach Kids to do the right thing, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, USA.
11. Lennick, Doug, Keil, Fred, & Jordan, Kathy, (2011), Moral Intelligence 2.0: Enhancing Business Performance and Leadership Success in Turbulent Times, Pearson Education Inc., Boston, USA.

ملحق (1)

استبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صلاح الدين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

الموضوع/ إستارة إستبانة

السادة أساتذة جامعتي صلاح الدين ودهوك المحترمون:

بعد التحية والسلام ...

نأمل من سيادتكم أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الإستبانة التي بين أيديكم، والتي تهدف إلى إستطلاع آرائكم لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة الموسومة (دور أبعاد الذكاء الأخلاقي في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي صلاح الدين ودهوك) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال.

ولكم فائق الإحترام والتقدير ...

المشرف العلمي

الباحثة

الأستاذ المساعد

طالبة الماجستير

أولاً. بيانات خاصة بالمستجيب:

1. اللقب العلمي: أستاذ ( )، أستاذ مساعد ( )، مدرس ( )، مدرس مساعد ( ) .
2. الجنس: ذكر ( )، أنثى ( ) .
3. العمر: 25- أقل من 35 سنة ( )، 35- أقل من 45 سنة ( )، 45- أقل من 55 سنة ( )، 55 سنة فأكثر ( ) .
4. التحصيل الدراسي: دكتوراه ( )، ماجستير ( ) .
5. مدة الخدمة بالجامعة: 1- أقل من 5 سنوات ( )، 5- أقل من 10 سنوات ( )، 10 سنوات فأكثر ( ) .
6. مدة الخدمة الإجمالية: 1- أقل من 5 سنوات ( )، 5- أقل من 10 سنوات ( )، 10 سنوات فأكثر ( ) .
7. الجامعة: صلاح الدين ( )، دهوك ( ) .

ثانياً. الذكاء الأخلاقي Moral Intelligence: القابلية على التمييز ما بين الصواب والخطأ من خلال القنوات الأخلاقية التي يمتلكها الفرد للتصرف بالشكل الصحيح أخلاقياً، وإن القابليات تتمثل في إدراك آلام الآخرين قبل إصدار أية أحكام وتحدي الظلم والوقوف ضده والإلتزام بالمعاملة الحسنة تجاه الآخرين والإحترام والتقدير والمودة.

ت	العبارات	أفق بشدة	أفق	غير متأكد	لا	لا أتفق بشدة
---	----------	----------	-----	-----------	----	--------------

<p><b>1. التعاطف Empathy:</b> قدرة الفرد على إدراك وفهم حاجات ومشاعر الآخرين وقابليته وقدرة على تكوين رد فعل عاطفي تجاه مشاعر الأشخاص الذين أصابهم أذى أو إضطهاد وضيق ويدي تعاطفاً معهم والشعور بما يشعرون به، مما يدفعه إلى القيام بالتصرفات والأفعال الصحيحة والتي تُبعده عن إيذاء الآخرين.</p>					
1					يستطيع التدريسي تفهم وإدراك حاجات ومشاعر زملائه التدريسيين والطلاب.
2					يستمع التدريسي لمشكلات الآخرين ويسعى إلى التدخل لمعالجتها واقتراح الحلول لها.
3					يتكون لدى التدريسي رد فعل عاطفي تجاه الذين أصابهم أذى أو إضطهاد وضيق.
4					يقدم التدريسي يد العون والمساعدة للآخرين لتلبية إحتياجاتهم قدر المستطاع.
5					تعمل إدارة كليتنا على تنمية وتعزيز التعاطف لدى التدريسيين في الكلية.
<p><b>2. الضمير Conscience:</b> مجموعة من المثل والقيم الأخلاقية الغلبا والمتضمنة في البناء المعرفي للفرد والتي تعمل على تحصيله وحمايته من الإغراءات التي تُهاجم الجانب الضعيف من شخصيته ويُساعده على التمييز ما بين التفكير الصحيح والخاطيء.</p>					
6					يحكم التدريسي ضميره وقيمه الدينية عند قيامه بأي عمل في أي زمان ومكان.
7					يتجنب التدريسي استخدام ممتلكات الكلية أو الجامعة لأغراضه الشخصية.
8					لدى التدريسي القدرة على مقاومة النوايا والسلوك السلبي في أدائه للعمل.
9					يلتزم التدريسي بكافة المهام والواجبات الموكلة له ويعمل على أدائها في أوقاتها المحددة.
10					يستطيع التدريسي التمييز بين الصواب والخطأ في العمل، ويشعر بألم الضمير عند ارتكابه أي خطأ.
<p><b>3. الرقابة الذاتية Self-Control:</b> قدرة الفرد على تنظيم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها والسيطرة على نفسه والتفكير قبل التصرف أو القيام بفعل معين قد تكون له نتائج غير مرضية فيما بعد.</p>					
11					يتحكم التدريسي بقراراته ويقوم بمراجعتها قبل القيام بأي تصرف.
12					يقول التدريسي الصدق والحقيقة تحت تأثير أي ضغط أو قوة خارجية.
13					يسيطر التدريسي على أعصابه وتصرفاته عندما يسيء أحد له.
14					يستطيع التدريسي مقاومة الإغراءات الخارجية والداخلية لأنه يتصرف بحكمة وعقلانية.
15					يفكر التدريسي بالجانب الإيجابي قبل القيام بأي سلوك أو تصرف.
<p><b>4. الإحترام Respect:</b> تعامل الفرد مع الآخرين بالطريقة التي يجب أن يعاملوه بها، وأن يجب للآخرين ما يُحبه لنفسه، والتفكير بطريقة إيجابية تجاه الآخرين وبالتالي الإبتعاد عن العنف والحدق والظلم والكراهية، والتي تساعد على خلق جو من التسامح وكسب الإحترام الذاتي.</p>					
16					يتعامل التدريسي مع التدريسيين والطلاب بكل احترام وتقدير.
17					يتبعد التدريسي عن التقليل من شأن الآخرين بغض النظر عن مكاتهم وأعمارهم.
18					يقدر التدريسي ويحترم آراء وأفكار الآخرين حتى وإن كانت تتعارض مع أفكاره.
19					يتعامل التدريسي مع الآخرين بالطريقة التي يُحب أن يعاملونه بها.
20					يحترم التدريسي عادات وتقاليد الآخرين حتى وإن لم تنسجم مع عاداته وتقاليد.



ثالثاً. التوازن التنظيمي: إحداث المنظمة للتوازن بالإعتماد على ما يقدمونه للموظفين العاملين لديهم مقارنة بالإسهامات والأنشطة التي يقومون بأدائها داخل المنظمة، وبالتالي العمل على المحافظة على الأكتفاء منهم وبالتالي ضمان إستمرارهم في المنظمة وتحقيق أداء جيد بالشكل الذي يجعل المنظمة قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية والقدرة على الإستمرار والنمو في مجال عملها.					
<b>1. الإسهامات Contributions:</b> مشاركات معينة تؤدي من خلال أو عبر العاملين سواء كانوا أفراداً أو جماعات وفرق إلى المنظمة التي يعملون فيها.					
21					يسعى التدريسي إلى تحقيق أهداف جامعه حتى ولو كان على حساب أهدافه الشخصية.
22					يستطيع التدريسي أن يقوم بوظائف وأنشطة متعددة في وقت واحد.
23					يوظف التدريسي قدراته الذهنية والجسدية لأداء ما هو موكل له على الوجه المطلوب.
24					يتعاون التدريسي مع زملائه التدريسيين ويعملون كفريق واحد.
25					ترتبط التدريسي علاقات جيدة بالإدارة العليا في الكلية والجامعة.
<b>2. المغريات Inducements:</b> ما تقدمه المنظمة للعاملين لديها مقابل ما يقومون به من أنشطة ومهام لتحقيق أهدافها.					
26					يلبي الراتب الذي يتقاضاه التدريسي حاجاته ورغباته الشخصية.
27					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه التدريسي مع المهام الموكلة له.
28					تقدم كليتنا مكافآت وتعويضات بشكل عادل وتناسب مع الجهود المبذولة.
29					تتيح كليتنا فرص الترقية بشكل عادل أمام جميع التدريسيين.
30					توفر كليتنا برامج تدريبية لتطوير مهارات التدريسيين.