

## أبعاد المناخ الأخلاقي ودورها في تبني النمط القيادي الإقناعي

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

[ahlam.wali@su.edu.krd](mailto:ahlam.wali@su.edu.krd)

أ.م. بربشان معروف جميل

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

[Parishan.jameel@su.edu.krd](mailto:Parishan.jameel@su.edu.krd)

### الملخص

يهدف البحث الى التعرف على دور أبعاد المناخ الأخلاقي في تبني النمط القيادي الإقناعي في المصارف من وجهة نظر عينة من أفرادها. تم تحديد أسئلة البحث من خلال طرح مجموعة تساؤلات تمركزت حول طبيعة تأثير المتغير المستقل للبحث في المتغير التابع، وتم بناء مخطط إفتراضي للبحث والذي إنبثقت منه الفرضيات الرئيسية والفرعية، وقد خضعت لإختبارات عدة بغرض التحقق من صحتها.

إتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم وصف متغيري البحث وأبعادهما، وكذلك مجتمع البحث الذي تمثل بالعاملين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل وعينته التي تمثلت بـ(131) فرداً، وتم توزيع الإستمارة عليهم وتم إستعادة (124) إستمارة تصلح للتحليل، بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2019/12/8

القبول: 2020/1/15

النشر: شتاء 2020

### الكلمات المفتاحية:

*Ethical climate, Ethical Codes, Leadership, Persuasive Leadership, Banks.*

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.1.22

وتم الكشف عن عدة مؤشرات إحصائية تم استثمارها في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني، وأهم إستنتاج تم التوصل إليه هو إن نتائج الإرتباط بينت العلاقات المعنوية الموجبة بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي، حيث يدل ذلك على إن زيادة مؤشرات النمط القيادي الإقناعي هي نتيجة لزيادة مستويات المناخ الأخلاقي. وأوصى البحث بالسعي للإهتمام المتواصل والمستمر بتعزيز المناخ الأخلاقي في المصرف، ودعم النمط القيادي الإقناعي بهدف خلق قيمة تنظيمية له وبما يعطي المصارف المعاصرة القدرات التنافسية التي تمدها بالبقاء والإستمرار.

## مقدمة:

يعد المناخ الأخلاقي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، فالمناخ الأخلاقي هو الركن الأساسي في نجاح المنظمات وإستمرارها وقدرتها على التقدم وتحقيق أهدافها، فإن إعتل أدى ذلك الى تراجع المنظمة وخسارتها. لذا فإن إدارة المنظمة الناجحة هي تلك التي تحافظ على مناخها الأخلاقي سليماً معافى.

إن الإهتمام بالمناخ الأخلاقي الذي هو جزء من المناخ التنظيمي داخل المنظمة أمر لا بد منه لتلك المنظمات التي تريد أن يكون لديها موقع متميز في السوق، لأن المعرفة بالمناخ الأخلاقي تمكّن المنظمات من وضع السياسات والممارسات التي تشجع السلوك الأخلاقي بين العاملين لتحقيق القيم والأهداف التي تسعى إليها المنظمات. وفي القطاع المصرفي الذي يشهد منافسة متزايدة وتغييرات كثيرة وفي كافة المجالات في ظل التطورات التقنية المتسارعة فإن الإعتماد على المناخ الأخلاقي متمثلاً في أبعاده: دور القيادة، الدعم والتقدير، القدرة على التكيف، الحيادية، والإستقلالية لتعزيز تبني النمط القيادي الإقناعي والذي يشير الى سعي المنظمة من خلال ممارسة الإقناع الهادف الى تحقيق أهداف المنظمة

بشكل عام وتحقيق متطلبات أصحاب المصالح المرتبطين بها بشكل خاص، إضافة الى الإقناع الذي يعمل على تطوير قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة، بات ضرورة ملحة للإرتقاء بالخدمة المصرفية وبما يضمن لها أعلى قدر ممكن من العوائد. إنطلاقاً مما تقدم وإيماناً بضرورة إجراء بحث ميداني يتسلط فيه الضوء على أهمية هذين المتغيرين في قطاع المصارف، تم تضمين البحث أربعة محاور، تضمن الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته والمحور الثاني تناول الجانب النظري، في حين كرس المحور الثالث للجانب الميداني، وتناول المحور الرابع الإستنتاجات والمقترحات. المحور الأول : الإطار العام للبحث ومنهجيته

#### 1- مشكلة البحث

على الرغم من المساهمات النظرية لبعض كتاب الإدارة لمفهومي المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية، إلا إن الإهتمام بدراسة العلاقة بينهما نادر، وتأسيساً على معطيات الإستطلاع النظري، فإن مشكلة البحث يمكن تحديدها من خلال إثارة التساؤلات التالية:-

- أ- ماهو تصور عينة الدراسة حول المناخ الأخلاقي؟ وماهي مستوياته من وجهة نظر عينة من العاملين؟
  - ب- هل تتباين أبعاد المناخ الأخلاقي لدى الأفراد في المصارف المبحوثة من حيث التركيز عليها في الواقع الميداني؟
  - ج- هل توجد علاقات إرتباط وتأثير بين متغير المناخ الأخلاقي ومتغير القيادة الإقناعية؟
  - د- هل يتباين المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية بتباين الخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين في المصارف المبحوثة؟
- #### 2- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث بحيوية الموضوع الذي يتطرق إليه والذي يسלט الضوء على علاقة المناخ الأخلاقي بالقيادة الإقناعية، لاسيما إن الإتجاه الحديث للمنظمات يركز على توفير وتشجيع/ والمحافظة على مناخ أخلاقي يسودها، ويمكن تجسيد أهمية البحث على النحو التالي:-

أ- الجانب المعرفي:

\* تناوله لمتغيرين حديثين وحيويين، فالربط بينهما له دور كبير في توفير قاعدة معرفية في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. لاسيما المناخ الأخلاقي لأنه يعكس المعايير التي يَستند إليها للتمييز بين المنظمات من خلال توفير خصائص معيارية وصفات معينة، تحدد نوع المنظمات والقيم السائدة فيها .

\* عرض مفاهيم وأفكار نظرية مفاهيمية عن متغيري البحث لزيادة التراكم المعرفي الذي يسهم في إثراء المكتبة العلمية.

ب- الجانب الميداني :

\* أهمية القطاع المبحوث والمتمثل بقطاع المصارف في كونه أكثر القطاعات الملائمة للبحث والدراسة لاسيما في جانب المناخ الأخلاقي.

\* جذب أنظار إدارات المصارف المبحوثة الى متغيري البحث وبيان مدى توافرها من وجهة نظر عينة من العاملين في تلك المصارف. \* دراسة طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وتحليلها والإستفادة من نتائجها لخدمة الميدان المبحوث.

3- أهداف البحث //

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناسباً مع الإهتمامات التي أظهرتها أدبيات الإدارة للمناخ الأخلاقي، وقد سعت الدراسة الى تحقيق أهداف عدة هي :

1- عرض ومناقشة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة في المصارف المبحوثة.

2- تحليل دور أبعاد المناخ الأخلاقي في نمط القيادة الإقناعية لتحسين الأداء في المصارف المبحوثة.

3- بناء إنموذج إفتراضي للبحث يجسد مخططاً للعلاقة بين متغيري الدراسة ووفق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجيته.

4- تحديد أي من أبعاد المناخ الأخلاقي يتم التركيز عليها من قبل المصارف المبحوثة في تبني النمط القيادي الإقناعي.

4- مخطط البحث //

المناخ الأخلاقي				
الإستقلالية	الحيادية	القدرة على التكيف	الدعم والتقدير	دور القيادة

القيادة الإقناعية	
الإلتزام	المصدقية

شكل (1)  
الإنموذج الفرضي للبحث

علاقة إرتباط ←  
علاقة تأثير ←  
المصدر: من إعداد الباحثين

#### 5- فرضيات البحث //

تنبثق من إنموذج البحث الفرضي، الفرضيات الرئيسة التالية:-  
\_ الفرضية الرئيسة الأولى:-

تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باختلاف وجهات نظر العاملين المبحوثين.

- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة إرتباط معنوية بين دور القيادة والقيادة الإقناعية.

ب- توجد علاقة إرتباط معنوية بين الدعم والتقدير والقيادة الإقناعية.

ج- توجد علاقة إرتباط معنوية بين القدرة على التكيف والقيادة الإقناعية.

د- توجد علاقة إرتباط معنوية بين الحيادية والقيادة الإقناعية.

هـ- توجد علاقة إرتباط معنوية بين الإستقلالية والقيادة الإقناعية.

- الفرضية الرئيسة الثالثة:-

وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:-

أ- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين دور القيادة والقيادة الإقناعية.

ب- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الدعم والتقدير والقيادة الإقناعية.

ج- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف والقيادة الإقناعية.

د- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحيادية والقيادة الإقناعية.

هـ- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإستقلالية والقيادة الإقناعية.

- الفرضية الرئيسة الرابعة:-

يوجد تباين تجاه متغيرات البحث يعزى الى الخصائص الشخصية ( الجنس ، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الجهاز المصرفي ) للمستجيبين.

6- منهج البحث //

إنتهج البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والذي يركز على إستطلاع الآراء حيث يتم إقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم إستخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات. ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإختبار صحة الفرضيات.

7- حدود البحث //

حدد البحث بعدد من المحددات المكانية والزمانية والموضوعية وعلى النحو التالي:-  
أ- الحدود المكانية: طبق البحث في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل .  
ب- الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إعداد البحث والذي إمتدت بين 2019/3/12 - 2019/7/26.

ج- الحدود الموضوعية: إقتصر البحث على معرفة وإستطلاع دور أبعاد المناخ الأخلاقي متمثلة في دور القيادة، الدعم والتقدير، القدرة على التكيف، الحيادية، والإستقلالية، في القيادة الإقناعية ببعديها المصادقية والإلتزام المنظمي.

8- أساليب جمع المعلومات //

أولاً: أساليب الجانب النظري للبحث: تم الإعتماد على العديد من المصادر تمثلت بالمراجع من الكتب العربية والأجنبية فضلاً عن الدراسات والبحوث والرسائل الجامعية والأطاريح فضلاً عن الإستفادة من خدمات الشبكة العنكبوتية الأتترنت. ثانياً: أساليب الجانب الميداني وتمثلت بالآتي:

أ- المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثتان في المنظمات المبحوثة لغرض الإطلاع عن قرب على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة البحث وأهدافه ومدى إمكانية إنجازه.

ب- الإستبانة: تم الإعتماد على الإستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات اللازمة عن متغيري الدراسة وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس متغيري البحث

ولتحقيق ذلك ومن أجل تحديد المتغيرات، تم الإعتماد على العديد من الأبحاث والدراسات وكذلك تم الإستفادة من آراء الخبراء والمختصين لتحكيم الإستبانة، ويوضح الجدول (1) مكونات الإستبانة:

## الجدول (1)

## مكونات الإستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	المقاييس المعتمدة
المحور الأول	معلومات عامة	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة	5	من أعداد الباحثين
المحور الثاني	المناخ الأخلاقي	دور القيادة الدعم والتقدير القدرة على التكيف الحيادية الإستقلالية	5 5 5 5	(عبدالفتاح، 2016) (Eisenberger, 2001) (القيوتي، 2008) (العيسي، 2017) (موفق، 2007)
المحور الثالث	القيادة الإقناعية	المصداقية الإلتزام التنظيمي	12 9	(خليل أبو إصبع، 2006) (Meyer & Alan, 2001)

المصدر: من إعداد الباحثين

## 9- إختبار الإستبانة:

لأجل التحقق من صحة مقاييس البحث وتوخي الدقة في تحصيل البيانات، تم إخضاع الإستبانة لمجموعة من الإختبارات وعلى النحو التالي:-

## أ- قياس الصدق الظاهري:

تم عرض الإستمارة على عدد من المحكمين والخبراء للتأكد من صحة الفقرات، وقد تم تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات بناءً على ملاحظات السادة المحكمين مما أكسب الإستبانة رأي الأغلبية في صحة وشمولية فقراتها وبما يتلائم مع فرضيات الدراسة.

## ب- ثبات الإستبانة:

تم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات وصدق الإستبانة بحيث تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط، ويبين الجدول (2) ذلك:

## الجدول (2)

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغيرات	العبارات	معامل كرونباخ	ألفا	الصدق التريبيعي للثبات	الجزر
المناخ الأخلاقي	25	0.919	0.959	0.959	
القيادة الإقناعية	21	0.959	0.979	0.979	
المتغيرين مجتمعين	46	0.919	0.959	0.959	

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الألكترونية

## 10- الوسائل الإحصائية:

تم إستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS.22) من أجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث وإختبار فرضياته وكالاتي:-

أ- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كأدوات لوصف وتشخيص متغيري البحث وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.

ب- معامل الارتباط البسيط لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.

ت- الإنحدار الخطي البسيط لتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ث- الإنحدار المتعدد لبيان قيم الارتباط بين متغيري الدراسة.

ج- إختبار T لإختبار إرتباط سبيرمان، وإختبار F لإختبار معنوية نماذج الإنحدار المتعدد.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### أولاً: المناخ الأخلاقي //

#### 1- المفهوم:

إن المناخ الأخلاقي ( Ethical Climate ) هو الركن الأساسي في نجاح المنظمات وإستمرارها وقدرتها على التقدم وتحقيق أهدافها، فإن إعتل أدى ذلك الى تراجع المنظمة وخسارتها، لذا فإن إدارات المنظمات الناجحة هي التي تحافظ على مناخها الأخلاقي سليماً معافى، لأن المناخ الأخلاقي مفهوم مركب يُقرن المناخ بالأخلاق ( السعود، 2009: 254)، ويشير الى زيادة في درجة التأثير في العمل وتحسين السلوك الأخلاقي وسياسات العمل في حال وجود قوانين تربط العامل بالعمل وتحقق طلباته بأفضل حال، مما يؤثر إيجابياً في الإنتاجية وحب العمل والرضا والإبداع في العمل (De Cremer, 2009: 87)، وتوضح أهمية المناخ الأخلاقي في المنظمة من خلال تهيئة مناخ يسوده الود والإحترام المتبادل بين أفراد المنظمة الواحدة بالإضافة الى تطبيق المعايير والقوانين وفقاً للأخلاق المهنية المتعارف عليها، والذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها ( مقابلة والحوامدة، 2012: 51-78)، بينما يرى (حسن ، 2001: 516) بأن المناخ الأخلاقي عبارة عن تصورات العاملين تجاه الأفعال الأخلاقية المناسبة والسياسات التي تم رصدها داخل مكان العمل، وأشار ( عبداللطيف، 2006: ) الى إرتباط الثقافة التنظيمية بالمناخ الأخلاقي والنسق القيمي للمنظمة، الأمر الذي يؤدي الى تعدد الرؤى النظرية التي تعالجها، حيث تعد الثقافة التنظيمية الرّجْم الذي يخرج منه المناخ الأخلاقي مع التأكيد على وجود علاقة متبادلة ومعقدة بين الثقافة التنظيمية والمناخ الأخلاقي. وإن المعرفة بالأخلاق كما يراه ( Nagarazan, 2006: ) تُمكن الأفراد من معرفة المعتقدات والقيم والأخلاق وتمييز الصواب والخطأ والتعامل مع المشكلات وحلها.

#### 2- أهمية المناخ الأخلاقي:

إن التساؤل الذي يلح في الأذهان هو ما حاجة المنظمات للأخلاق ولماذا كل هذا الإهتمام المتزايد بها؟ وللإجابة نعرض مايلي:-

1- إن تداخل المصالح وتعقيدها في المنظمات جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جداً التحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطيء من الناحية الأخلاقية، وهذا ما أدى الى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية الأهمية.

- 2- شيوع بعض الظواهر المستجدة مثل بعض الأعمال غير المرغوب فيها، مما ولد الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق، مما يكشف عن الحاجة الى الأخلاقيات في المنظمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ( بودراع، 2013: 26 ).
- 3- إيجاد حلول مناسبة للخلافات.
- 4- تقييم الأخلاق للسلوك والأفعال من حيث الرفض والقبول.
- 5- إنه وسيلة للتفاضل بين الأمم.
- 6- تعد الأخلاق محددات للسلوك ( صالح، 2017: 15).
- 3- مبادئ المناخ الأخلاقي:  
هناك مبادئ أخلاقية تحكم سلوك الأفراد العاملين في منظماتهم يتوجب على الأفراد الإلتزام بها:
- 1- النزاهة: أي إن السعي الى خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة.
- 2- إحترام القانون: ويعني الخضوع للقواعد القانونية في المنظمة للعمل وفقاً للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها وتطبيق أحكام القضاء دون إبطاء.
- 3- الحيادية: وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الفرد، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للعاملين بغض النظر عن معتقداتهم المختلفة (السكرانة، 2009: )
- 4- الصدق: وهو أساس الفضائل النفسية، وضرورة من ضرورات الإجتتماع بل هو أكبر أبواب السعادة للأفراد والجماعات، والصدق هو ميزان رقي الأمم والذي ينعكس في صدق أفرادها وفي أقوالهم وأعمالهم.
- 5- الأمانة: وهي من أسمى الأخلاق الإجتتماعية التي تدخل تماسك بنيان المجتمع، فالأمانة لا تشير فقط الى قيام الإنسان بحفظ ما يودع لديه من مال فقط، بل هو إلتزامه بالواجبات الإجتتماعية وأدائها على أكمل وجه ( الدراجي، 2011: ).
- وترغب الباحثتان في التنويه الى إنهما تريان إن الحيادية هي أهم المبادئ التي يجب الإلتزام بها لما يسببه عكس ذلك من تبعات نفسية ومعنوية، إضافة الى آثارها السلبية الأخرى.
- 4- أبعاد المناخ الأخلاقي:-  
أ:- دور القيادة/

## أ-المفهوم:

إن خبراء الإدارة أجمعوا على إن موضوع القيادة هي من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، لكن ورغم كثرة البحوث والدراسات عن القيادة، لم تستقر آراء الإداريين على تعريف جامع للقيادة رغم التشابه والتقارب الموجود بين التعاريف التي وضعها الباحثين والدارسين، حيث تم تقديمها على إنها علاقة بين إثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة ( مزيان، 2012:16 )، كما تم تعريفها بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ( عبدالفتاح وأبوسيف، 2016: 273)، والقيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة وقد ينظر إليها على إنها فن، بينما ينظر إليها آخرون على إنها علم، ولكن واقعاً هي علم وفن معاً والقيادة المعاصرة هي عملية التأثير في جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ( الخفاف، 2009: 9).

ومما تقدم يمكن القول بأن القيادة هي عملية غير ملموسة لكن عقلانية في ذات الوقت بين طرفين، الطرف الأول هو القائد أما الطرف الأخر فهم المتلقون ( المرؤوسون) وأساس هذه العملية ما يحدثه الطرف الأول من تأثير في الطرف الثاني.

## ب-عناصر القيادة:

تعتمد عملية القيادة على العناصر التالية:

- 1- الأتباع: مجموعة من الأفراد لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه، ولكي تتم عملية القيادة، لابد من توافر مجموعة أفراد منظمين يتميزون عن المجموعات الأخرى بتباين مسؤوليات أعضائها، وبروز شخص بين أفرادها مغاير لبقية الجماعة في مقدرته على التوجيه والتاثير في أعضائها.
- 2- القائد: وهو الفرد الذي يوجه الأتباع ويتعاون معهم لتحقيق الهدف المنشود، سواء كان هذا الفرد قد إختاره الأتباع من بينهم، أو إختارته سلطة خارجية، ويجب أن يتمتع القائد بمجموعة صفات مثل الذكاء، الإلتزان العاطفي، الخبرة بالعمل، وحب الآخرين.

- 3-الموقف: وهو الظروف والملابسات التي يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد وتشمل عدد الأتباع، تجانسهم من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم والتعاون والألفة وسهولة الإتصال بينهم وإستقلاليتهم، وقد تكون ردود الفعل التي يقوم بها القائد في هذه المواقف سبباً لتعزير مكانته بين الأتباع.
- 4- إتخاذ القرارات الضرورية: وهنا يتم إتخاذ القرارات اللازمة للوصول الى الهدف المنشود بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- 5- الهدف : لا يمكن تصور إتمام أي عملية بدون وجود هدف محدد يمثل الغرض من إتمام هذه العملية، لذا فإن القيادة هي عملية هادفة في أساسها .
- 6- توزيع المهام: وتشمل كل المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الأتباع سعياً لتحقيق أهدافهم المشتركة ( بني جابر، 2004: 194).
- ثانياً: القدرة على التكيف:-

وهي إحدى أبعاد الفاعلية التنظيمية أيضاً، لأنه وبسبب القيود المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على القيادة الإهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في إتجاهها ومسارها بل وقد تقود الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية التنظيم ( القريوتي، 2009: 342 )، حيث أنه يقصد بالقدرة على التكيف والتأقلم درجة إستجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على المعلومات عن المتغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة ( نوي، 2017: 45 ). ويرى عبوي وفي السياق ذاته بأن القدرة على التكيف تظهر قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابياً في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية ( رزوقي وعلك، 2017: 121 ).

ورغم إن هناك من يعتبر القدرة على التكيف من المؤشرات الخارجية التي ترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، إلا إنها تشير الى قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم(القريوتي، 2008: 228 )، ولكن لابد أيضاً مراعاة التغيير الإجتماعي في البيئة المحيطة بالمنظمة لمعرفة ما يجب تقديره وتغييره لتحقيق متطلبات المجتمع العامة وأهداف المنظمة الخاصة، وتدقيق تأثيرات البيئة وتحليل قوى

المنافسة الرئيسية والتحليل التركيبي وتحديد الفرص والتهديدات (أحمد، 2011: 76)، وهذا ما ينتج عنه سلسلة من التغييرات داخل المنظمة أو ما يسمى التغيير المنظمي وهدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفاعلية التنظيمية ( الخفاجي، 2004: 109 ).

وتسعى إدارات المنظمات الى إمتلاك القدرة على التكيف مع محيطها السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي، المالي، التجاري، النقابات، جمعيات المستهلك وغير ذلك لإقتناص الفرص التي تعتبر مناطق شك تسمح للمنظمة بالسيطرة على الموارد، وتجنب التهديدات التي تعتبر مناطق شك تحملها البيئة الخارجية فإن إستطاعت المنظمة أن تكشف عنها فقد تحققت فاعليتها، وإن فشلت فهي مهددة بعدم الإستمرار ( أحمد، 2011: 78 ).

ويتضح للباحثين من كل ما سبق إن القدرة على التكيف تعبر عن مدى إستجابة المنظمة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية عن طريق إجراء تغييرات في ظروفها الداخلية وقدرتها على التأقلم مع القوى المؤثرة في بيئتها وذلك لتضمن البقاء والإستمرار والتطور.

ثالثاً: الإستقلالية:-

أ-المفهوم:

لقد حظي مفهوم الإستقلالية بإهتمام علماء النفس الإنسانيين للدور المهم الذي يلعبه في زيادة الثقة بالنفس والكفاءة والقدرة على مواجهة صعوبات الحياة وتحدياتها، حيث تناولوه بآراء ومن زوايا مختلفة بحسب إختلاف وجهات نظرهم في الإستقلالية، إلا إنهم يتفقون الى حد ما على أهميته في حياة الإنسان وفي بناء شخصيته بشكل سليم ومتكامل (علي، 1990: 32 )، وتشير لفظة الإستقلالية الى : من يسير ذاتياً بواسطة قوانينه الخاصة ( شيهوب، 2002: 31).

والإستقلالية مفهوم من الصعب تحديده وتعريفه سواء بشكله العمومي أو في صورته الخاصة، فهي بالأساس حالة ذهنية تأتي في بعض الأحيان مرادفة للنزاهة أو الإستقامة أو حُسن الخلق، أي إنه من البديهي القول بان الإستقلال الإداري يقتضي بأن يصاحبه إستقلال مالي، أي إن الإستقلالية هي بالأساس عدم التبعية المالية لأي سلطة أخرى والذي ينتج عنه التحكم في الإدارة وإتخاذ القرارات دون تدخلات خارجية (موفق، 2007: 99 ).

وإذا كانت الإستقلالية هي إحدى أشكال السلوك الإجتماعي المرغوب فيه وتمثل أهم مظاهر الإستقرار، فأنها سمة تكتسب وتتطور بصورة تدريجية مع تقدم الفرد وتطوره، وتتكامل عند الفرد وتتناسب مع النمو الزمني والعقلي، نمواً تصاعدياً ( الجنابي وموسى، 2014: 8-9).

رابعاً: الحيادية:-

أ-المفهوم:

من الصعب وضع تعريف معين للحياد، لأنه يتغير ويتلون بتغير الأفكار والزمان، فالحياد فكرة متغيرة يتغير محتواها طبقاً لرغبات وأطماع الأفراد الذين يتولون مكانة سواء كانوا حكاماً أو قادة أو مفسرين (مصطفى، 2017: 249-251)، والحياد بمعناه العام هو: عدم الميل الى أي طرف من أطراف الخصومة ( فؤاد، 2015: 63)، فهو مفهوم واسع يمكن إستعماله في عدة أنظمة ومجالات على إختلاف طبيعتها حيث يتميز بالمرونة الضرورية لتطابقه مع عدة مفاهيم أخرى، فيكفي النطق بكلمة الحياد حتى تعرف طبيعة الموضوع الذي يرتبط به بكل سهولة، وهو موجود وله مكانة في العلوم والفنون على مختلف أنواعها ( العيسمي، 2017: 3-4 ).

ب-أنواع الحياد:

أ- الحياد الإيجابي: يكون الحياد إيجابياً، إذا عبّر المعني بالحياد عن موقفه من خلال إتفاق أو معاهدة يطمئن بها تجاه أشخاص معينين، وكما يمكن أن يتدخل كرئيس في منازعة أو منافسة يتميز فيها بإنعدام العاطفة والميول، ويتصف بالموضوعية والصرامة تجاه الأطراف المعنية بهذا العمل.

ب- الحياد السلبي: وفي هذه الحالة يكون للحياد شكل سلبي حيث يتم عن طريق الإمتناع والإبتعاد عن الأمر أو الشيء سواء كان نزاع بين شخصين أو منافسة تخص أشخاص معينين، فلا يعبر الملاحظ عن أي موقف مادياً كان أو معنوياً حيث يبقى بعيداً عن الصراع القائم ولا يفضل أو يبيح بأي رأي تجاه أحد عناصر المشكلة (سيدي محمد، 2007: 26-27).

خامساً: الدعم والتقدير:

أ-المفهوم:

يشير الدعم والتقدير الى درجة المساندة والإحترام والتأييد التي يدركها المرؤوس من رئيسه أو قائده في المنظمة، وذلك إستناداً الى مفهوم نظرية Path Goal Theory والتي ترى إن الدعم والتقدير يمد المرؤوسين بالتوجيه ومعاملتهم بعدالة ويأخذ في الإعتبار مدخلاتهم ومساهماتهم ويُقدِّرها (المغربي، 2010: 2)، فقد أشار الباحثون في علم الإدارة بأن العلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات، وإنما أيضاً على الموارد الإجتماعية الشعورية (Sociomotional) مثل الإحترام والتقدير والتوافق والدعم (Eisenberger et al, 2001: 43) وبنفس الإتجاه تم تعريف الدعم والتقدير بأنه إعتقادات العاملين حول مدى إعتناء المدراء بقيمهم ومعتقداتهم ومساهماتهم، فالقادة يمثلون المنظمة ويتعاملون بشكل متكرر مع تقييم العاملين وحول تحقيق أهداف المنظمة، إذ يعتبر العاملون تعامل القادة معهم كمؤشر حول الدعم القيادي (العطوي، 2007: 165)، والذي بالنتيجة يعد مؤشراً على إلتزام المنظمة تجاه مرؤوسيه (Dvir, 2002: 3).

وتستخلص الباحثان بأن مفهوم الدعم والتقدير في المنظمات يشير الى درجة تقييم المنظمة لمساهمات ونشاطات الأفراد وتثمين الجهود التي يبذلونها في العمل، وتقديم الرعاية النفسية والإجتماعية والعاطفية لهم، وبما يعود بالنفع على الأفراد ويصب في مصلحة المنظمة نفسها.

ب- مؤشرات الدعم والتقدير:

إذا كان الدعم والتقدير هو إهتمام قادة المنظمة برفاهية الأفراد أو تقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، الذي يخلق لديهم مشاعر الإلتزام والإنتماء والسعادة التي يعبرون عنها عن طريق ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية (Dvir, 2002: 3)، فإن العديد من الكتاب والباحثين إنفقوا على تحديد مؤشرات الدعم والتقدير بالآتي:

- 1- الدعم القيادي Support the leadership: إذ تقوم القيادة بتهيئة الظروف التي تساعد الأفراد في تقديم الأداء المستهدف، و ثم تقييم ذلك الأداء، وتحفيز الأفراد، لذا يجب أن يمتلك القادة مهارات قيادية كفوءة وأن يكونوا يقظين بخصوص المتغيرات المؤثرة في المنظمة مع وضوح الأولويات

## والخطط التنفيذية والتطويرية المستمرة للأفراد العاملين في المنظمة (Parker, 2000: 136).

### 2- المكافآت المنظمة وظروف العمل Organizational rewards and work :conditions

وتعني وجوب ربط المكافأة التي يحصل عليها الأفراد العاملين بنتائج أدائهم للعمل وبمساهماتهم في تحقيق الأهداف المنظمة، وتصميم نظام مكافآت يعزز عملية دعم الأفراد وتقدير مهاراتهم وتقديم الحوافز التي تلائم إحتياجاتهم (Allyn, 2006: 44).

### 3- العدالة الإجرائية Procedural justice :

وهي تشير الى العمليات والإجراءات العادلة المتبعة في تحديد المكافآت وإتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، كما إنها تعبر عن العمليات والسلوكيات التي تتبعها المنظمة عند تنفيذ الوظائف المختلفة مثل وجود فرص للإعتراض على القرارات وإمكانية تعديلها، توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، وتطبيق إجراءات الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد (حامد، 2003: 15).

ثانياً: القيادة الإقناعية//

### 1- المفهوم:

لعبت القيادات التي يمارسها الأفراد دوراً جوهرياً في حياة البشرية على مر العصور، فمنذ أن عاش الإنسان ضمن جماعات في قديم الزمان كانت القيادة تشكل أهمية في حياته، وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة فوضوية غير منظمة. أما الإقناع فهو يعني حث الأشخاص لجعلهم يفعلون أو يعتقدون في شيء ما من خلال الحث العاطفي أو العقلي ( محمد، 2003: 370)، ولا يكتب لأي قائد النجاح ما لم يمارس فنون الإقناع (Panda, 2014: 266)، لأن مهمة القادة ليست القيادة فقط بل لابد من إتقان فن إقناع الأفراد وذلك من أجل الوقوف والتعرف على حاجاتهم والوفاء بها وهذه تعتمد على كيفية التعامل مع الأفراد لأنها تؤثر على دوافعهم وتحفزهم لتنفيذ قراراتهم(Quoquab et al, 2013: 172).

وقد تم تعريف القيادة الإقناعية في الأدبيات الإدارية بأنه مفهوم حديث يقدم تصوراً جديداً عن الإقناع يتطور بسرعة كما يلعب دوراً حاسماً في جميع المناصب (Conger, 2008: 10) التنظيمية في جميع المجالات ويعتقد إن الإقناع سيصبح .

### اللغة الجديدة في قيادة الأعمال

وكما تم تعريفه بأنه مفهوم يؤكد على إقناع القادة للأفراد بالقيام بالممارسات الجديدة ثم التوصل الى نتائج يعد أمراً ضرورياً من خلال تعزيز قدرة الفرد وثقته بأهمية مشاركته في إتخاذ قرارات ومنحه المكافأة المالية التي تعزز من إمكاناته (Ashraf et al, 2011: 101) وقدرته على الأداء الجيد في العمل.

ومما تقدم يتضح للباحثين بأن القيادة الإقناعية عبارة عن أسلوب إداري يمارسه القادة للتأثير في الأفراد من خلال الوسائل الإقناعية التي تلهم الأفراد وتحثهم على السعي وراء الأهداف العامة للمنظمة والحصول على أفضل إنجازاتهم وجهودهم.

### 2- أهمية القيادة الإقناعية:

تلعب القيادة الإقناعية دوراً إيجابياً ملحوظاً في بقاء المنظمات وإستقرارها، ويمكن معرفة أهمية القيادة الإقناعية ومدى حاجة المنظمات الحديثة إليها من خلال إختصارها بـ:

1- إنها حلقة الوصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المجموعة أو المنظمة، وذلك من خلال إقتناع الأفراد بأن مسار القائد هو حق من خلال عمله على تطوير التعديلات اللازمة لتلائم المنظمة والإهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم (Habib. Et., 2014: 4).

2- تدعيم القوى الإيجابية داخل الفرد لأن ممارسة القائد لعملية الإقناع قد تحفز الأفراد فكرياً .

3- الحفاظ على مشاعر/ ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، كما إن الأفراد يتخذون من القائد الإقناعي قدوة لهم.

4- مواكبة التغييرات المحيطة بالمنظمة وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الجماعة ( العتوم ، 2009: 238 ).

5-حاجة المنظمة الى قائد أو رئيس له القدرة على مواجهة كل الحالات التي تهدد البقاء والإستمرارية بالإعتماد على توفير بيئة عمل أكثر توجهاً نحو العلاقة التي

تمكن الأفراد من أداء مهامهم الوظيفية، وتركز على تعزيز العمل الجماعي (Maureen Hannay, 2006: 214).

3- الأبعاد:

تتكون القيادة الإقناعية من بعدين رئيسيين وهما:  
أ- المصداقية:-

- المفهوم:

هناك خلط لدى الكثير بين مفهومي الصدق والمصداقية إذ يرى بعضهم إن معناهما واحد، فالمصداقية مشتقة من صدق، يعني مطابقة الكلام للواقع وهو ضد الكذب الذي يشير الى الإخبار عن الشيء بخلاف ما هو عليه في الواقع، وصدقاً وصدقاً تصادقاً ضد الكذب في وعده أو وعيده ويقال رجل صدق أي صادق، والصدق الأكثر من الصادق وصدقه قبل قوله (المعجم الوسيط، 1985: 127) وقيل كذلك بأن الصدق هو نقل الكلام أو المعلومة كما قيلت بالضبط دون زيادة أو نقصان أو تحريف أو تشويه أو مغالاة (أبو إصبع، 2008: 46)، أما المصداقية والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في الثقة أو عدم الثقة بمصدرٍ ما وتشخيص المؤشرات والمعايير التي تحدد معنى الصدق من الكذب فهي تعني الأدلة التي تؤكد صدق الخبر أو الحديث أو الموضوع (عبدالطوب، 2012: 8) وتم أيضاً تعريف المصداقية بأنها حكم يصدره المتلقي بشأن صدقية القائم بالإتصال وهذا التعريف لا يقتصر على الأفراد فقط، بل أيضاً المنظمات والشركات الخاصة والهيئات الحكومية والتي لها صورة وتسعى لحمايتها (هالة/ هاشم، 2014: 67).

- عناصر المصداقية:

1- عامل الخبرة: وهو ببساطة قدرة المصدر وتمكنه من إتقان عمله وتخصصه ويلاحظ بأن المنظمات تعطي أهمية خاصة لهذا العامل من خلال إصرارها دائماً على وضع رقم وتاريخ يشير الى سنوات ممارسة هذا النشاط أو ذاك والهدف هو رفع درجة المصداقية.

2- الموثوقية: وهو يكمل عامل الخبرة والتخصص بشكل كبير فالأفراد يولكون إصلاح سياراتهم الى خبير ميكانيكي متخصص ولكن يريدون الى جانب ذلك ميكانيكي يثقون به أيضاً.

3- النية الحسنة: وهي الظهور بمظهر الإهتمام والتعاطف مع الآخرين، لهذا نرى بأن الدول الكبرى تنفق أموالاً طائلة لتحسين صورتها في أوقات الكوارث الإنسانية والظهور بمظهر إنساني من خلال إرسال المساعدات والمعونات الطبية والغذائية.

4- التلقائية والديناميكية: وهي التي يتمتع بها المصدر، وتعد خاصية تمنح الإحساس بالطاقة والحماس لدى الآخرين.

5- ضبط النفس في المواقف: وهو التمتع بالسيطرة على النفس ورباطة الجأش في بعض المواقف، فالمصدر يجب أن يظهر على أنه متزن وهادىء خاصة في المواقف الصعبة الإستفزازية .

6- القبول والمودة الإجتماعية: وهي تشير الى درجة حميمية المصدر وصلته بمحيطه وتعاطفه معهم والتحدث الى المتلقي بلغة ودودة.

7- الحيوية والحماس: وهي التي تنعكس على الآخرين فالأفراد يعظمون من شأن هؤلاء الذين يتركون أثراً طيباً في نفوسهم ويحفزون فيهم روح الطموح ( هاني وهاشم، 2014: 56-58 ).

ب- الإلتزام التنظيمي:-

- المفهوم //

إن الإلتزام بشيء يعني الإنتساب والإلتزام اليه سواءً كان شخص أو عقيدة أو فكرة معينة، والإلتزام التنظيمي لا يمثل واقع محسوس، بل يمكن الإستدلال عليه من خلال الآثار المرتبطة سلوكياً (الفهداوي والقطاونة، 2004: 16)، وقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الإلتزام التنظيمي، فقد تم تعريفه بأنه إمتداد لتوافق أهداف المنظمة وقيمها مع توجهات الفرد أو أهدافه المنظمة بحيث يساهم في هذه الأهداف (Lee,2000:48)، وهناك من عرفه بأنه إرتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة التي يعمل بها (العامري، 2003: 74)، بينما عرفه آخرون بأنه إستعداد الفرد ورغبته التي يبذلها للتفاعل الإجتماعي بقصد تزويد المنظمة بالنشاط وتقديم ولائه لها وإيمانه بقيمها وأهدافها والعمل لتحقيق تلك الأهداف (عويضة، 2008: 32).

وترى الباحثان بأن الإلتزام التنظيمي هو: إقتناع الفرد العامل بإجراءات المنظمة التي يعمل بها بحيث يندمج معها ويبدل أقصى طاقة لتحقيق أهدافها ونجاحها ويرغب بالإستمرار فيها.

- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تنص الرؤية السلوكية الإدارية على وجود ثلاثة أبعاد تشكل في مجموعها الإلتزام التنظيمي، وهذه الأبعاد هي:-

1- الإلتزام العاطفي (الوجداني): ويقصد به شعور الفرد العامل بالإرتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة انه يعرف بها (العطوي، 2007: 9)، بينما يرى آخرون بأنه يعبر عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على ماهية أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف ( أبوجاسر، 2010: 21)، ويرى آخرون بأنه: شعور تعاطفي إيجابي من قبل الفرد نحو المنظمة لأنه يميل إليها ويرغب البقاء فيها(حسانين، 2004: 77).

2- الإلتزام الإستمراري: وهو مبني على التكاليف التي يرى الفرد إنه سيتحمل عبئها في حالة تركه للمنظمة التي يعمل فيها حالياً (العطوي، 2007: 9)، ويرى آخرون بنه نتيجة مقارنة الفرد للجهود والوقت التي يقدمها للمنظمة في مقابل ما يحصل عليه منها(زيان، 2006: 133)، ويرى البعض إن الإلتزام الإستمراري يتوقف على القيمة الإستثمارية التي قد يحققها الفرد في حالة إستمراره في المنظمة مقابل ما سيفقده إذا قرر الإلتحاق بمنظمة أخرى (الفوزان، 2004: 4)، ويراه البعض بأنه من أرقى أنواع الإلتزام لأنه يعبر عن الرغبة القوية للفرد في التمسك بالمنظمة وعدم القدرة على التضيحة بعمله فيها ( أبوجاسر، 2010: 22).

1- الإلتزام المعياري: وهو شعور الفرد العامل بالإلتزام بالبقاء في المنظمة (العطوي، 2007: 9)، فهو يشير الى رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين لأنه يأخذ في حسابه ماذا يمكن أن يقول عنه الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة (أبوجاسر، 2010: 22)، وهناك من يعتبره إلتزام أدبي من الفرد بالبقاء في المنظمة حتى لو كان على حساب نفسه (حواس، 2003: 60).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً:- وصف مجتمع وعينة البحث

أُختبرت فرضيات البحث في قطاع المصارف الخاص في مدينة أربيل بإعتباره ميداناً مناسباً للبحث، ويتضمن (42) مصرفاً على وفق الإحصائيات التي تم الحصول عليها من البنك المركزي في أربيل. وقد تمثل مجتمع البحث بكافة العاملين في

الميدان المبحوث وبلغ عددهم (823) عاملاً. أما عينة البحث فتمثلت بـ(131) عاملاً

تم إختيارهم عشوائياً حيث مثلت نسبة (15.9%) من المجتمع وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في الدراسات الإنسانية.

وتم توزيع إستمارات الإستبانة على عينة البحث وتم إسترجاع (124) إستمارة وجميعها كانت صالحة للتحليل أي إن نسبة الإستجابة بلغت (94.7) وهي نسبة كافية للتحليل.

أما بخصوص وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة فإن الجدول (3) يوضح ذلك وعلى النحو التالي:-

1. الجنس:

يمثل الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. يلحظ من الجدول إن أكثر من نصف أفراد العينة (N=74) و بنسبة (59.7%) هم من الإناث والبقية (N=50) بنسبة (40.3%) من الذكور.

2. العمر:

يلحظ من الجدول (3) إن (36.3%) أعمارهم ما بين 21-30 سنة (N=45). وإن (46%) أعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة (N=57). وإن نسبة (15.3%) أعمارهم تتراوح بين 41-50 سنة (N=19). وإن (2.4%) أعمارهم أكثر من 51 سنة (N=3).

3. المؤهل العلمي:

يلحظ من الجدول (3) إن أكثر من نصف عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس (N=79). وبنسبة (63.7%) والبقية بنسبة (15.3%) حملة شهادة الإعدادية (N=19). وبنسبة (16.1%) حملة شهادة الدبلوم (N=20) وبنسبة (4.8%) حملة الماجستير (N=6).

4. عدد سنوات الخدمة الإجمالية:

يلحظ من الجدول (3) إن نسبة (45.2%) عدد سنوات خدمتهم الإجمالية ما بين 5-1 سنوات (N=56). وإن نسبة (14.5%) عدد سنوات خدمتهم الإجمالية تتراوح بين 6-10 سنوات (N=18). وإن نسبة (29%) عدد سنوات خدمتهم الإجمالية تتراوح بين 11-15 سنة (N=36). وإن نسبة (11.3%) عدد سنوات خدمتهم الإجمالية تتراوح بين 16 سنة وأكثر (N=14).

#### 5. المنصب:

يلحظ من الجدول (3) إن نسبة (21%) من الأفراد المستجيبين موظفون في المصرف (N=26). وإن نسبة (38.7%) من الأفراد المستجيبين هم مديري شعب في المصرف (N=48). وإن نسبة (24.2%) من الأفراد المستجيبين هم معاوني مديري الشعب في المصرف (N=30).

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية

العوامل الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	40.3
	أنثى	59.7
	المجموع	100.0
العمر	21-30	36.3
	31-40	46.0
	41-50	15.3
	51 و أكثر	2.4
	المجموع	100.0
التحصيل الدراسي	إعدادية	15.3
	دبلوم	16.1
	بكالوريوس	63.7
	ماجستير	4.8

100.0	124	المجموع	
21.0	26	موظف	المنصب
38.7	48	مدير شعبة	
24.2	30	معاون مدير شعبة	
14.5	18	مدير	
1.6	2		
100.0	124	المجموع	
45.2	56	1-5 years	عدد سنوات الخدمة في الجهاز المصرفي
14.5	18	6-10 years	
29.0	36	11-15 years	
11.3	14	16 وأكثر	
100.0	124	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة وصف وتشخيص المتغيرين الرئيسيين للبحث والمتمثلين في المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية:

أ- أبعاد المناخ الأخلاقي

يوضح الجدول رقم (4) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (المناخ الأخلاقي) من وجهة نظر الأفراد المبحوثين عينة البحث؛ إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عامّاً بلغ (4.197) وهو وسط حسابي عالي و بانحراف معياري عام (0.866) ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية للمناخ الأخلاقي وعلى النحو التالي:

1. دور القيادة:

أستخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3.72) و (4.13) وانحرافاته المعيارية بين (0.842) و (1.059)، وكانت أكبر نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة X3 و الذي ينص على " تسمح إدارة المصرف للأفراد بمناقشة مقترحات العمل." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.13) و (0.874). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة إتفاق بين

المستجيبين على الفقرة X5، والذي ينص على " تشرك إدارة المصرف أصحاب العلاقة في عملية إتخاذ القرارات." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.72) و (842). على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الوسط الحسابي العام 3.95 والذي هو أكبر من الوسط المعياري والبالغ 3 درجات وهذا يدل على قوة بعد دور القيادة كبعد من أبعاد المناخ الأخلاقي.

## 2. الدعم والتقدير:

أستخدمت العبارات (X6 - X10) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.02) و (4.35) ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X6) الذي ينص على " تأخذ إدارة المصرف قيمي ومعتقداتي وأهدافي نظر الإعتبار." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.35) و (884). على التوالي. أما المتغير (X9) والذي ينص على (تدعم إدارة المصرف وباستمرار كل مبادرات وإجتهادات الأفراد الشخصية). فإنه يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.02) و (801). على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الوسط الحسابي العام 4.186.

## 3. القدرة على التكيف:

أستخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3.96) و (4.11) وإنحرافاته المعيارية بين (728) و (1.158). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X15) الذي ينص على " يساعد المصرف الأفراد العاملين به على التكيف مع المواقف الجديدة والصعبة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.11) و (981). على التوالي. أما المتغير (X13) والذي ينص على " يملك المصرف مرونة التغيير لمواجهة التغييرات البيئية." فإنه يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.96) و (1.158) على التوالي. حسابي العام 4.03.

## 4. الحيادية:

أستخدمت العبارات (X16 - X20) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.06) و (4.25) وإنحرافاته المعيارية بين (0.844) و (0.977). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X19) الذي ينص على " يلتزم المصرف الحياذ السلبي عند تنافس الزبائن للحصول على خدماته." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (4.25) و (0.934) على التوالي. أما المتغير (X16) والذي ينص على " يقدم المصرف خدماته الإستشارية لكافة زبائنه بدون تمييز." فإنه يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (4.06) و (0.977) على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الوسط حسابي العام 4.17.

5. الإستقلالية:

أستخدمت العبارات (X21 - X25) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.05) و (4.71) وإنحرافاته المعيارية بين (0.553) و (0.914). ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء المتغير بالإعتماد على نسبة إتفاق المستجيبين هو (X24) الذي ينص على " يتخذ المصرف القرارات التي تحقق الأداء المالي الأفضل " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (4.71) و (0.553) على التوالي. أما المتغير (X21) والذي ينص على إن " الأرباح المتحققة للمصرف جيدة مقارنة بأرباح السنة السابقة " فإنه يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (4.05) و (0.742) على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية حيث كان الوسط حسابي العام 4.436.

#### الجدول (4)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد المناخ الأخلاقي

الانحراف معياري	الوسط الحسابي	غيرموافق بشدة	غيرموافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الأبعاد
-----------------	---------------	---------------	----------	-------	-------	------------	---------	---------

		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.059	3.97	0.0	0	10.5	13	25.8	32	20.2	25	43.5	54	X1
.915	4.02	0.0	0	9.7	12	11.3	14	46.0	57	33.1	41	X2
.874	4.13	.8	1	.8	1	25.0	31	31.5	39	41.9	52	X3
.963	3.91	0.0	0	9.7	12	21.8	27	36.3	45	32.3	40	X4
.842	3.72	0.0	0	4.8	6	38.7	48	36.3	45	20.2	25	X5
.9306	3.95											المعدل العام
.884	4.35	0.0	0	4.8	6	12.9	16	25.0	31	57.3	71	X6
.858	4.21	0.0	0	4.8	6	13.7	17	37.1	46	44.4	55	X7
.877	4.27	0.0	0	4.8	6	13.7	17	30.6	38	50.8	63	X8
.801	4.02	0.0	0	0.0	0	30.6	38	36.3	45	33.1	41	X9
.717	4.08	0.0	0	.8	1	19.4	24	50.8	63	29.0	36	X10
.8274	4.186											المعدل العام

دور القيادة

الدعم والتقدير

.728	4.08	0.0	0	.8	1	20.2	25	49.2	61	29.8	37	X11
1.000	4.01	.8	1	9.7	12	15.3	19	36.3	45	37.9	47	X12
1.158	3.96	4.8	6	11.3	14	5.6	7	39.5	49	38.7	48	X13
.941	3.99	0.0	0	9.7	12	15.3	19	41.1	51	33.9	42	X14
.981	4.11	0.0	0	9.7	12	13.7	17	32.3	40	44.4	55	X15
.9616	4.03											المعدل العام
.977	4.06	0.0	0	4.8	6	29.8	37	19.4	24	46.0	57	X16
.971	4.20	0.0	0	4.8	6	9.7	12	41.1	51	44.4	55	X17
.844	4.23	.8	1	1.6	2	16.9	21	35.5	44	45.2	56	X18
.934	4.25	.8	1	4.8	6	14.5	18	28.2	35	51.6	64	X19
.895	4.11	0.0	0	4.8	6	20.2	25	33.9	42	41.1	51	X20
.9242	4.17											المعدل العام

.742	4.05	0.0	0	0.0	0	25.0	31	45.2	56	29.8	37	X21
.914	4.16	0.0	0	5.6	7	17.7	22	31.5	39	45.2	56	X22
.580	4.61	0.0	0	0.0	0	4.8	6	29.0	36	66.1	82	X23
.553	4.71	0.0	0	0.0	0	4.8	6	19.4	24	75.8	94	X24
.653	4.65	0.0	0	.8	1	7.3	9	18.5	23	73.4	91	X25
.6884	4.436											المعدل العام

## المعدل العام لأبعاد المناخ الأخلاقي

المصدر: إعداد الباحثين

## ب- أبعاد القيادة الإقناعية

يوضح الجدول رقم (5) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (القيادة الإقناعية) من وجهة نظر الأفراد المبحوثين عينة البحث، إذ يعكس الجدول وسطًا حسابيًا عامًا بلغ (4.197) وهو وسط حسابي عالي وانحراف معياري عام (0.866) ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية للقيادة الإقناعية وعلى النحو التالي:

## 1. المصادقية:

أستخدمت العبارات (Y1-Y12) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.45) و (3.98)، وكانت أكبر نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y1 والذي ينص على " هناك إحترام لخصوصية الأفراد في المصرف." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.45) و (703). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة إفاق بين المستجيبين على الفقرة Y12 والذي ينص على " ضخامة رأس المال الممتلك للمصرف يمنحه مصداقية أعلى" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي

والإنحراف المعياري (3.98) و (855). على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (4.28) و (825) على التوالي.

2. الإلتزام المنظمي:

أستخدمت العبارات (Y13-Y21) لقياس هذا البعد والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.60) و (3.99), وكانت أكبر نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y21 والذي ينص على " يعتبر المصرف مكاني المفضل للعمل فيه." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (4.60) و (844). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة إتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y13 والذي ينص على " المناخ الودي في المصرف يدفعني الى التمسك بالبقاء فيه." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.99) و (727). على التوالي. أما على المستوى العام فإن إستجابة المستجيبين كانت عالية ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (4.24) و (881) على التوالي.

### الجدول (5)

التوزيعات التكرارية و النسب المئوية والأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإقناعية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غيرموافق بشدة		غيرموافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفرقات	التكرار
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
703.	4.45	0	0.0	4	3.2	3	2.4	5	40.3	6	54.0	Y1	المصدر

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد (٥) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢٠

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)



.758	4.2 7	0.0	0	4.8	6	4.0	5	50. 0	6 2	41. 1	51	Y 2
.837	4.1 5	.8	1	4.0	5	11. 3	1 4	46. 8	5 8	37. 1	4 6	Y 3
.850	4.1 6	0.0	0	4.8	6	14. 5	18	40. 3	5 0	40. 3	5 0	Y 4
.827	4.4 2	.8	1	4.0	5	4.8	6	33. 1	4 1	57. 3	71	Y 5
.802	4.3 8	0.0	0	4.8	6	5.6	7	36. 3	4 5	53. 2	6 6	Y 6
.818	4.3 1	.8	1	4.0	5	5.6	7	42. 7	5 3	46. 8	5 8	Y 7
.863	4.2 3	0.0	0	4.8	6	13. 7	17	35. 5	4 4	46. 0	5 7	Y 8
.865	4.3 5	.8	1	4.0	5	8.9	11	32. 3	4 0	54. 0	6 7	Y 9
.844	4.4 0	0.0	0	4.8	6	8.9	11	28. 2	3 5	58. 1	7 2	Y 10
.885	4.3 1	.8	1	4.0	5	11. 3	1 4	31. 5	3 9	52. 4	6 5	Y 11



.819	4.4 4	0.0	0	4.8	6	6.5	8	29. 0	3 6	59. 7	7 4	Y 18
.875	4.2 7	.8	1	4.8	6	8.9	11	37. 9	4 7	47. 6	5 9	Y 19
.960	4.2 5	0.0	0	9.7	12	7.3	9	31. 5	3 9	51. 6	6 4	Y 2 0
.844	4.6 0	.8	1	4.0	5	6.5	8	11. 3	1 4	77. 4	9 6	Y 21
.881	4.2 4											ال م ع د ل ال ع م
المعدل العام لأبعاد القيادة الإقناعية												

المصدر: إعداد الباحثين

والجدول (6)

الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث على وفق إجابات المستجيبين

الأهمية الترتيبية	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
7	3.95	- دور القيادة
4	4.19	- الدعم والتقدير
6	4.03	- القدرة على التكيف
5	4.17	- الحيادية
1	4.71	- الإستقلالية
2	4,28	-المصادقية
3	4.25	-الإلتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثين

والنتائج الآتية تدعم الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على إختلاف الإهمية الترتيبية لمتغيرات البحث بإختلاف وجهات نظر العاملين. ثالثاً: إختبار فرضية العلاقة بين متغيرات البحث:-

تتضمن هذه الفقرة التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث والواردة في الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على إن "هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية" حيث توضح نتائج الجدول (6) بان هناك علاقة إرتباط معنوية بين المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية مجتمعة، وبلغت قيمة هذا الإرتباط (827). وهي علاقة إرتباط معنوية عالية مع القيمة

الإحتمالية (0.000) عند مستوى معنوية (0.01)، وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

#### الجدول (7)

نتائج العلاقات بين المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية

المناخ الأخلاقي		القيادة الإقناعية
.827**	معامل الإرتباط	
.000	القيمة الإحتمالية	
124	حجم العينة	

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

المصدر: إعداد الباحثين

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تبحث العلاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية. حيث توضح نتائج الجدول (8) إن هناك علاقة إرتباط معنوية بين بعد دور القيادة والقيادة الإقناعية (.823)، ووجود علاقة إرتباط معنوية بين بعد الدعم والتقدير والقيادة الإقناعية (.860) والتي نعتبر من أقوى العلاقات، ووجود علاقة إرتباط معنوية بين بعد القدرة على التكيف والقيادة الإقناعية (.817)، ووجود علاقة إرتباط معنوية بين بعد الحيادية والقيادة الإقناعية (.844)، ووجود علاقة إرتباط معنوية بين بعد الإستقلالية والقيادة الإقناعية (.697)، والتي تعد من أضعف العلاقات وقد بلغت القيمة الإحتمالية للعلاقات المعنوية الخمس (.000) عند مستوى المعنوية (0.01). وبالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

#### الجدول (8)

نتائج العلاقات بين أبعاد المناخ الأخلاقي والقيادة الإقناعية

القيادة الإقناعية		أبعاد المناخ الأخلاقي
.823**	معامل الإرتباط	دور القيادة
.000	القيمة الإحتمالية	
.860**	معامل الإرتباط	الدعم والتقدير
.000	القيمة الإحتمالية	
.817**	معامل الإرتباط	القدرة على التكيف
.000	القيمة الإحتمالية	
.844**	معامل الإرتباط	الحيادية
.000	القيمة الإحتمالية	
.697**	معامل الإرتباط	الإستقلالية

.000	القيمة الإحتمالية	
------	----------------------	--

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

المصدر: إعداد الباحثين

رابعاً: اختبار فرضية الأثر بين متغيرات البحث:

يشير الجدول (9) الى وجود أثر للمناخ الأخلاقي في القيادة الإقناعية وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (153.839) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.24) وبلغت القيمة الإحتمالية (0.000) وإن معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي كانت قيمته (0.860). يفسر بأن المناخ الأخلاقي يؤثر في القيادة الإقناعية بنحو (86.0%) وإن حوالي (14%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي للبحث.

### الجدول (9)

#### أثر المناخ الأخلاقي في القيادة الإقناعية

القيادة الإقناعية			المتغير		المعتمد	المتغير المستقل
$R^2$	T		F			
	الجدول ية	المحسو بة	الجدول ية	المحسوبة		
.860	2.78	12.403 (.000)	4.24	153.839 (.000)		المناخ الأخلاقي

المصدر: إعداد الباحثين

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثالثة مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تبحث أثر كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي في القيادة الإقناعية. إذ يتضح من خلال الجدول (10) وجود أثر لبعده دور القيادة في القيادة الإقناعية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (119.469) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.24) وبلغت القيمة الإحتمالية (0.000). وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.827) ويشير ذلك الى قدرة بعد دور القيادة على التأثير في القيادة الإقناعية بنحو (82.7%). ويوضح الجدول (10) وجود أثر لبعده الدعم والتقدير في القيادة الإقناعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (173.617) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(4.24) وبلغت القيمة الإحصائية (0.000) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (.874) ويشير ذلك الى قدرة بعد الدعم والتقدير على التأثير في القيادة الإقناعية بنحو (87.4%) والتي تعتبر من أقوى الأبعاد تأثيراً في القيادة الإقناعية.

ويوضح الجدول (10) وجود أثر لبعده القدرة على التكيف في القيادة الإقناعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (110.197) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.24) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (.815) ويشير ذلك الى قدرة بعد القدرة على التكيف على التأثير في القيادة الإقناعية بنحو (81.5%). ويوضح الجدول (10) وجود أثر لبعده الحيادية في القيادة الإقناعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (108.423) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.24) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (.807) ويشير ذلك الى قدرة بعد الحيادية على التأثير في القيادة الإقناعية بنحو (80.7%). وأخيراً ومن خلال الجدول (10) يتضح وجود أثر لبعده الإستقلالية في القيادة الإقناعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (41.206) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.24) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (.622) ويشير ذلك الى قدرة بعد الإستقلالية على التأثير في القيادة الإقناعية بنحو (62.2%). والذي يعتبر أضعف الأبعاد تأثيراً في القيادة الإقناعية.

## الجدول (10)

## أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في القيادة الإقناعية

(القيادة الإقناعية)					المتغير المعتمد
$R^2$	T		F		
	الجدول ية	المحسو بة	الجدول ية	المحسو بة	المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي)
.827	2.78	10.930 (.000)	4.24	119.469 (.000)	دور القيادة
.874	2.78	13.176 (.000)	4.24	173.617 (.000)	الدعم والتقدير
.815	2.78	10.497 (.000)	4.24	110.197 (.000)	القدرة على التكيف

.807	2.78	10.214 (.000)	4.24	108.423 (.000)	الحيادية
.622	2.78	6.419 (.000)	4.24	41.206 (.000)	الإستقلالية

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً: تحليل الفرضية الرابعة وجود فروق (التباين) بين متغيرات البحث: تنص الفرضية الرابعة بأنه يوجد تباين تجاه متغيرات البحث يعزى الى الخصائص الشخصية ( الجنس ، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الجهاز المصرفي ) للمستجيبين. وإستخدمت الباحثان لهذا الغرض أسلوب تحليل التباين الأحادي (ONE Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق في متغيرات البحث وفقاً للبيانات الشخصية وباستخدام إختبار قيمة (F) المحسوبة والقيمة الإحتمالية (P-value) عند مستوى معنوي (0.05) لكل من متغيري البحث. إذ يوضح الجدول (11) بأنه لا يوجد تباين تجاه متغيرات البحث يعزى الى الخصائص الشخصية (الجنس ، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الجهاز المصرفي ) للمستجيبين إذ إن القيمة الإحتمالية (p- value) أكبر من القيمة الإحتمالية (0.05) بمعنى إن قيمة الإختبار غير دالة إحصائياً. والجدول (11) يظهر نتائج إختبار فرضية التباين

الجدول (11)

نتائج تحليل إختبار التباين

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان	المجال
غير دالة احصائياً	.567	.901	.169	12	2.033	بين المجموعات	الجنس
			.188	14	2.633	خلال المجموعات	
				26	4.667	المجموع	

غير دالة احصائيا	.169	1.705	بين المجموعات	12	6.333	العمر
			خلال المجموعات	14	4.333	
			المجموع	26	10.667	
غير دالة احصائيا	.233	1.500	بين المجموعات	12	1.500	التحصيل الدراسي
			خلال المجموعات	14	1.167	
			المجموع	26	2.667	
غير دالة احصائيا	.390	1.161	بين المجموعات	12	14.300	المنصب
			خلال المجموعات	14	14.367	
			المجموع	26	28.667	
غير دالة احصائيا	.764	.658	بين المجموعات	12	6.596	سنوات الخدمة
			خلال المجموعات	14	11.700	
			المجموع	26	18.296	

المصدر: إعداد الباحثين

المحور الرابع: الإستنتاجات والتوصيات  
أ- الإستنتاجات:-

- 1- أظهرت نتائج التحليل عدم وجود تباين أو فروق ذات دلالة إحصائية تجاه متغيرات البحث على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.
- 2- تبين إن هناك إختلاف في الأهمية الترتيبية تجاه متغيرات البحث الرشيسية والفرعية، حيث جاء بعد المصدقية بالمرتبة الأولى، فيما جاء بعد دور القيادة بالمرتبة الأخيرة وهذه دلالة على تباين وجهات نظر المستجيبين.

3- كشفت النتائج عن إن غالبية المستجيبين من حملة الشهادة الجامعية وممن لديهم خدمة كافية في الجهاز المصرفي، وهذه الخصائص متوائمة مع فحوى أبعاد القيادة الإقناعية.

4- أظهرت النتائج المستوى العالي للمناخ الأخلاقي في المصارف المبحوثة خاصة من خلال بعدي القدرة على التكيف والحيادية، مما يدل على حرص المصارف على تحسين مناخها الأخلاقي وتعزيز علاقاتها مع البيئة وكسب ثقتها.

5- كشفت معطيات التحليل عن وجود مستوى جيد للقيادة الإقناعية من خلال الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المصرف مما يؤثر إيجابياً في ولائهم وتمسكهم بقائهم في المصرف.

6- بينت نتائج الإرتباط العلاقات المعنوية الموجبة بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي، ويدل ذلك على إن زيادة مؤشرات القيادة الإقناعية هي نتيجة لزيادة مستويات المناخ الأخلاقي.

7- أظهرت نتائج الإنحدار المتعدد وجود تأثير لأبعاد المناخ الأخلاقي في القيادة الإقناعية، وهذه دلالة على إن التغيرات في القيادة الإقناعية يعزى بدرجة رئيسية الى وجود المناخ الأخلاقي.

ب- المقترحات:-

1- محاولة المصارف المبحوثة المحافظة على التجانس تجاه متغيرات البحث المستندة على الخصائص الشخصية للمستجيبين من خلال التوفيق بين هذه الخصائص وتقليص مجالات التشنت والتباين.

2- ضرورة محاولة المصارف المبحوثة إستقطاب خريجي أقسام العلوم المالية والمصرفية من الجامعات وإكتساب رضاهم الوظيفي، للإعتماد على أدائهم عند القيام بمهامهم في المصرف.

3- ينبغي على المصارف المبحوثة الإحتفاظ بالعاملين من الفئة العمرية الكبيرة كونهم خبراء في النسيج الثقافي والإحتفاظ بمناخ أخلاقي إيجابي للمصرف، وكذلك إمتلاكهم الدراية الكافية للتعامل مع الزبائن وإرضائهم.

4- لفت أنظار إدارات المصارف المبحوثة الى تفاوت الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث لغرض الإستمرار في المحافظة على الأبعاد التي إحتلت المراتب الأولى، وتعزيز ودعم الأبعاد ضمن المراتب الأخيرة لتتحول الى نقاط قوة تساندفاعلية المصرف.

5- ينبغي على إدارات المصارف إستثمار العلاقة القوية بين متغيرات البحث على المستوى العام والفرعي، وذلك بتوجيه هذه العلاقة لخدمة مصارفها.

6- توجيه أنظار إدارات المصارف الى ضرورة التأكيد على أبعاد المناخ الأخلاقي وأبعاد القيادة الإقناعية، حيث إنه لهما دور بارز وإيجابي في تعزيز نجاح المصارف وإستمرارها.

المصادر والمراجع:

أ-المصادر العربية//

- 1- أبو إصبع، صالح خليل " في الثقافة الإعلامية"، أمانة عمان، الدائرة الثقافية، 2008.
- 2-- أبو جاسر، صابرين مراد نمر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 3-- أحمد بوشمال، " سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات : مدخل التحليل الإستراتيجي"، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة الجزائر، 2011.
- 4- بوحفص، سيدي محمد، "مبدأ حياد الإدارة العامة في القانون الجزائري" ( أطروحة دكتوراه في القانون العام)، كلية الحقوق، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، 2007.
- 5- بودراع، أمينة، " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين"، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 6- جودت، بني جابر، " علم النفس الإجتماعي"، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 7- الجنابي، عبدالستار حمود ومولى، حيدر كاظم، " الإنفتاح على الخبرة وعلاقته بالشخصية الإستقلالية لدى طلبة المرحلة الإعدادية"، بغداد، 2014.
- 8 - حامد، سعيد شعبان، " أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مجلد 42، العدد 61، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 9- حسانين، جادالرب عبدالسميع، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية، م26، ع2، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
- 10- حسين، هالة فاضل وعبدالحسن، هاشم جعفر، "مصادقية وسائل الإعلام المحلية في مجال الخدمات العامة، المجلد(6)، العدد 2، بغداد، 2014.

- 11- حواس، أميرة محمد، "أثر الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ج م ع، 2003.
- 12- الخفاجي، نعمة عباس، "الإدارة الإستراتيجية: المداخل، المفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 13- الدراجي، جبار عبید، "أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين"، (أطروحة دكتوراه) قسم الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2011.
- 14- رزوقي، نبراس ناجي وعلك، عبدالناصر، " دور تقويم الأداء الذاتي في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 41، بغداد، 2017.
- 15- السكارنة، بلال خلف "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 16- شيهوب، مسعود، " مدى تكييف الإدارة المحلية الجزائرية مع الحقائق الوطنية"، مجلة مجلس الأمة، العدد 3، الجزائر، 2002.
- 17- صالح، رجا أحمد ذيب، " المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، (رسالة ماجستير) في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 18- عبدالنواب، غادة، " واقع الصحافة القومية ومصادقيتها في ظل إعلامي جديد"، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الأول لكلية الأهرام الكندية، 2012.
- 19- عبدالفتاح، محمد زين العابدين و أبو سيف، محمود سيد علي، " دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، العدد 2، الجزء 1، مصر، 2016.
- 20- العتوم، عدنان يوسف، " علم النفس الإجتماعي"، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 21- العطوي، عامر علي حسين، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية م9ع3، جامعة القادسية، العراق، 2007.
- 22- علي، محمد كاظم، " دراسة مقارنة في سلوك التفاوض بين المنفتح والمنغلق على الخبرة من موظفي الدولة"، (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد، 2012.
- 5- عويضة، إيهاب أحمد، (2007)، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

- 23- العيسمي، هاشم، "الحياد في القانون الدولي"، مجلة الحوار المتمدن، ع 5735، 2017.
- 24- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، م24، ع2، عمان، 2004.
- 25- الفوزان، ناصر بن محمد، "أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة"، مجلة جامعة الملك سعود، م12، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- 26- فؤاد، عادل أحمد، "الحيدة كضمانة من ضمانات التأديب في الوظيفة العامة في ضوء القانون الوضعي والفقهاء الإسلاميين"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- 27- القريوتي، محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم" ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- 28- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 29- مزيان، بشرى، "العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الإتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة"، (رسالة ماجستير)، جامعة وهران، السانية، الجزائر، 2012.
- 30- المعجم الوسيط، نخبة من أساتذة معجم اللغة العربية، ح1، ط3، القاهرة: مطابع شركة الإعلانات المصرية. 1985.
- 31- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز/ بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام لمحافظة الدقهلية"، مصر، 2010.
- 32- مقابلة، ع ، الحوامدة، "المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين" مجلة التربية – عين شمس، ع 35، مصر، 2012.
- 33- موفق، عبدالقادر، "الإستقلالية المالية للبلدية في الجزائر"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثاني، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
- 34 - نوي، آسيا، "التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية"، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- ب-المصادر الأجنبية//

1-Allyn,M. Yun, S. Radosevich, D. (2006) "Is It the Company's or Mine Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business, Volume 12, Number 1.

2-De Cremer,D “ Psychological Perspective on ethical behavior and decision making, Information Age Publishing, 2009.

3- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”. A cademy of Management Journal, Vol.45.

4-Eisenberger, R, Stinglhamber, F, Vandenberghe, C, Sucharski, I, & Rhoades, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Jornal of Applied Psychology, 2002.

5-Nagarazan, R.S, “ professional ethics and human values, New Age International, Publisher, 2006.

6-. Parker, R., and Bradley, L., (2000), " Organizational culture in public sector : evidence from six organizations ", International journal of public sector of management, Vol.13, No.2 .

م / إستمارة إستبانة

السادة والسيدات المجيبين على الإستمارة

تحية طيبة.....

نضع بين أيديكم إستمارة الإستبانة الخاصة بالبحث الموسوم " أبعاد المناخ الأخلاقي ودورها في تبني النمط القيادي الإقناعي " راجيتين أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الإستبانة بوضع علامة ( ) في الحقل الذي يعكس رأيكم. وستكون آرائكم موضع الثقة ويتم التعامل معها بسرية تامة وإن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرتان لكم

حسن تعاونكم مقدماً ... الباحثتان

ملاحظة // علماً إن المقصود ب :-

- 1- المناخ الأخلاقي هو: مجموعة من التفاهات المشتركة حول السلوك الصحيح وكيف يتم التعامل مع القضايا الأخلاقية.  
2- القيادة الإقناعية هي: ممارسة القيادة عن طريق الإقناع وذلك من أجل الوقوف لمعرفة إحتياجاتهم والوفاء بها.

أولاً: معلومات عامة:-  
1- الجنس:  ذكر  أنثى

ر:  سنة

3- السي:

المسمى الوظيفي:

5- عدد سنوات العمل:  المصرفي :  
ثانياً :- المناخ الأخلاقي:-

المتغيرات الفرعية	ت	الفقرات	أفق بشدة	أف	محايد	لأف	لأف بشدة
دور القيادة	1	توضح إدارة المصرف للأفراد مبررات تكليفهم بالأعمال والواجبات.					
	2	تبدي إدارة المصرف مرونة ودبلوماسية في تعاملها مع الزبائن.					
	3	تسمح إدارة المصرف للأفراد بمناقشة مقترحات العمل.					

					تستخدم إدارة المصرف صلاحياتها في تذييل الصعوبات والعقبات.	4	
					تُشرك إدارة المصرف أصحاب العلاقة في عملية إتخاذ القرارات.	5	
					تأخذ إدارة المصرف قيمي ومعتقداتي وأهدافي بنظر الإعتبار.	6	الدعم والتقدير
					تدرك إدارة المصرف بأن حصول الأفراد على المكافأة يقترن بالعمل المتميز	7	
					تهتم إدارة المصرف بتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.	8	
					تدعم إدارة المصرف وباستمرار كل مبادرات وإجتهادات الأفراد الشخصية.	9	
					تقدّر إدارة المصرف الجهودات الإضافية التي نبذلها لأداء العمل.	10	
					المصرف قادر على التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع المصرفي بشكل عام.	11	القدرة على التكيف
					يتجه المصرف نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير خدماته.	12	
					يملك المصرف مرونة التغيير لمواجهة التغييرات البيئية.	13	

					1 4	الحيادية
				يضع المصرف خطط بديلة لمواجهة تقلبات بيئته.		
				يساعد المصرف الأفراد العاملين به على التكيف مع المواقف الجديدة والصعبة .	1 5	
				يقدم المصرف خدماته الإستشارية لكافة زبائنه دون تمييز.	1 6	
				تلتزم إدارة المصرف موقف حيادي إيجابي عند نشوب صراع داخلي بين الأفراد أو الجماعات.	1 7	
				يقدم المصرف خدماته المصرفية لكافة زبائنه بالجودة ذاتها.	1 8	
				يلتزم المصرف الحياد السلبي عند تنافس الزبائن للحصول على خدماته.	1 9	
				يحافظ المصرف على حياديته عند البت في النزاع بين أفراد العاملين.	2 0	
				ينتهج المصرف إستقلالية تامّة عند صياغة سياسة منح القروض.	2 1	
				تتمسك إدارة المصرف بإستقلاليتها عن المساهمين عند إتخاذ القرارات الإدارية.	2 2	
				يتبع المصرف سياسة مستقلة عن البنك المركزي في تكوين محفظته الإستثمارية.	2 3	
						الإستقلالية

					يتستقل المصرف عن قطاعه بإختيار نوع وآلية تقديم الخدمات المصرفية.	2 4
					يملك المصرف رؤية خاصة به لرسم صورته المستقبلية.	2 5

## ثالثاً: القيادة الإقناعية :

لأتفق بشدة	لأتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الفقرات	ت	المتغيرات الفرعية
					هناك إحترام لخصوصية الأفراد في المصرف.	26	المصدقية
					يقوم المصرف بمتابعة القضايا المتعلقة بالزبائن وشكاواهم.	27	
					يعتمد المصرف على أسلوب المنافسة الشريفة في القطاع.	28	
					يحمل الزبائن ثقة مفترضة مسبقة بالمصرف.	29	
					يلتزم المصرف بمعايير حرفية المهنة وأخلاقياتها.	30	
					يحرص المصرف على الدقة في تداول المبالغ.	31	
					يتجنب المصرف الخداع والتحريف عند التعامل مع الزبائن.	32	
					يراعي المصرف الأمانة والحقيقة في تعاملاته المالية.	33	

					يساير المصرف أسعار الخدمات والعمولات المحددة.	34	
					يفي المصرف بالتزاماته النقدية للمودعين عند إستحقاقها.	35	
					يتبع المصرف الدقة والسرعة لتحصيل مستحقات زبائنه.	36	
					ضخامة رأس المال الممتلك للمصرف يمنحه مصداقية أعلى.	37	
					المناخ الودي في المصرف يدفعني الى التمسك بالبقاء فيه.	38	الإلتزام المنظمي
					ألتزم بالتعليمات ومواعيد الحضور والإنصراف دون رقابة.	39	
					تتوافق قلمي الذاتية مع القيم السائدة في المصرف.	40	
					أقبل أي واجب أكلف به شرط إستمراري في عملي بالمصرف.	41	
					لدى إستعداد للإستمرار في عملي بالمصرف الى بلوغي سن التقاعد.	42	
					تربطني بالمصرف علاقة أدبية تجعلني أتمسك به.	43	

					أحرص على القيام بكل ما يساعد المصرف على بلوغ أهدافه.	44
					يوفر المصرف فرص إظهار الطاقات لدى الأفراد العاملين فيه.	45
					يعتبر المصرف مكاني المفضل للعمل فيه.	46

## قائمة بأسماء المحكمين حسب اللقب

ت	الإسم واللقب	التخصص الدقيق	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	دهوك
2	الأستاذ الدكتور كاوه حمه فرج	إدارة التسويق	السليمانية
3	الأستاذ المساعد مهبات نوري عبدالله	إدارة التسويق	صلاح الدين
4	الأستاذ المساعد محسن عثمان حسن	إدارة المصارف	صلاح الدين
5	الأستاذ المساعد مظفر حمد علي	إدارة الموارد البشرية	صلاح الدين

## پوخته:

ئامانجی توژینه وه زانینی رۆلی ره هه نده کانی که شی ئه خلاقیه له له ئه ستوگرتنی شیوازی رابه رایه تی قایلکردن له بانکه کاندای له روانگهی سمپلیک له کارمه ندانیدا. پرسیاره کانی توژینه وه که له ریگهی خستنه رووی کۆمه له پرسیاریک دیارکرا له جه ختکردنیان ده رباره ی سروشتی کاریگه ری گۆراوی سه ره خو ی توژینه وه که له گۆراوی تابعدا ده کرد، وه هیلکاری گریمانهی بو توژینه وه که دانرا که گریمان

سهره كى ولوه كىه كانى لىوه رگىرا. وه خرانه ژىر چه ندىن تا قىكر دنه وه به مه به ستى  
دلنباوون له دروستياندا.

تۆژىنه وه كه باس شىكارى پىاده كرد، تىيدا ناماژه به هه ردوو گۆراوى تۆژىنه وه كه وه  
ره هه نده كانىان كرا. هاوكات كۆمه لگه ي تۆژىنه وه كه كه خۆيان له كارمه ندانى  
بانكه كانى كه رتى تايبهت له شارى هه ولپڙ ده نوپنن وه سمپله كه يان كه له (131) كه س  
پىكه تىبوو فۆرمىان به سهر دابه شكراو (124) فۆرمى دروست بو شروقه كردن گه رايه وه  
به به كار هپنانى پروگرامى نامارى (SPSS) كارى له سهر كرا.

چه ندىن ناماژه ي نامارى ناشكرا بوون كه له نمايش وتاوتوى ئه نجامه كانى شىكارى  
مه يدانى باسكرا. وه گرنگرىن ده ره نجام كه تۆژىنه وه كه پىيگه يشت ئه وه يه كه  
ئه نجامى هاوبه ندىه كان په يوه ندى مه عنه وى پۆزه تىف له نىوان گۆراوانى تۆژىنه وه كه  
له سهر ئاستى گشتى وبه شى ده ركه وت، ئه مه ش ئه وه ده رده خات كه زيادبوونى  
نیشانه كانى شىوازي رابه رايه تى قايلكر دن له ئه نجامى زيادبوونى ئاسته كانى كه شى  
ئه خلاقيه. وه تۆژىنه وه كه راي سپارد كه كۆشش بكرىت به بايه خدانى هه ميشه يى  
وبه رده وامى پالپشتى كردنى كه شى ئه خلاقى له بانكه كاندا، وه پشتىوانى كردنى شىوازي  
رابه رايه تى قايلكر دن به مه به ستى دروستكر دنى به هاى رىكخستن بويان به جورىك  
تواناى مملنانى بداته بانكه هاوچه ركه كان وبه به رده وامى بمىنىته وه.

## The dimensions of the moral climate and its role in adopting the persuasive leadership style

**Proff. Dr. Ahlam Ibrahim wali**

Business Administration Department, College of Administration & Economic, University of  
Salahaddin, Iraq, Erbil

**Assist. Proff. Parishan maarof jameel**

Business Administration Department, College of Administration & Economic, University of  
Salahaddin, Iraq, Erbil

### Abstract

The research aims to identify the role of ethical climate dimensions in the  
adopting a persuasive leadership style in banks from the point of view of a

sample of its members. The research questions were identified by introducing a group centered questionnaire on the nature of the influence of independent variable to look at the dependent variable. Then built default scheme for research, which emerged from the assumptions of major and minor, as it has undergone several tests in order to verify their authenticity.

The research follow descriptive and analytical approach, it has described variables for research dimensions, as well as the research community, which represents workers in the private banks in the city of Erbil. Forms have been distributed to 131 individuals and have been collected in which (124) form suitable for analysis, using the (SPSS) program.

It was detected statistically by indicators that have been invested in the presentation and discussion of the results of field-based analysis. The most important conclusion reached is that the results of the correlation showed moral relations cation between research at the macro level and micro variables, which indicates that the increased indicators the adopting a persuasive leadership style is the result of increased ethical climate levels of organization. The research recommended continuing interest in enhancing the ethical climate of the bank, and support the adopting a persuasive leadership style in order to create organizational value for it, this gives contemporary banks the competitive capabilities that provide them with survival.