



## الشجاعة في اتخاذ القرارات ودورها في الإبداع الاستراتيجي –

### دراسة تحليلية لعينة من القيادات جامعة الكوفة

Courage to make decisions and its role in strategic creativity - an analytical study of a sample of leaders at the University of Kufa

الباحث/ مازن رشيد يوسف

Mazin Rashid Yousif

mazin.r1978@gmail.com

ا.م.د روى أحمد أبراهيم

Dr.Asst. Prof. Rawa Ahmed Ibrahim

Roy54@tu.edu.iq

جامعة تكريت /كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الاعمال

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور الشجاعة في اتخاذ القرارات في تعزيز الإبداع الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (المورد البشري المبدع، الترافف الاستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، تقنيات الابداع )، وتمثلت مشكلة الدراسة ما هو دور سلوكيات القيادة الفاضلة في تعزيز الإبداع الاستراتيجي للقادة في المنظمة المبحوثة، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، أجريت هذا الدراسة في جامعة الكوفة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان بالاعتماد على مقاييس عالمية، وقد تم توزيع الاستبانة بالطريقة العشوائية بواقع (140) استمارة استبيان، وكان المسترجع منها (125) استمارة، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل (115) استمارة وقد تم اختبار فرضيتين رئيسيتين، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الاحصائية والبرنامج التطبيقية (SPSS V. 24) اللازمة لتحليل ومعالجة البيانات. والحصول على النتائج الدراسة أهمها: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والابداع الاستراتيجي، ويوجد تأثير معنوي بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والابداع الاستراتيجي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: يتوجب على الجامعة العمل على تعزيز الشجاعة في اتخاذ القرارات لدى القادة لما لها من انعكاس ايجابي على الابداع بشكل كلي، توفير أبعاد الإبداع الاستراتيجي يمكّن القادة من تطوير أفكارهم الإبداعية ويصبح الإبداع في جميع مستويات الجامعة.

الكلمات المفتاحية : الشجاعة في اتخاذ القرارات ، الإبداع الاستراتيجي، جامعة الكوفة .

#### Abstract

The research aims to identify the role of courage in making decisions in promoting strategic creativity represented by its dimensions (creative human resource, strategic alignment, organizational readiness, creativity techniques), and the study problem was what is the role of virtuous leadership behaviors in



promoting the strategic creativity of leaders in the organization in question. The descriptive analytical approach, this study was conducted at the University of Kufa, and the data was collected by means of a questionnaire based on international standards, and the questionnaire was distributed randomly by (140) questionnaire forms, and the retrieved of them were (125) forms, and the forms valid for analysis were (115) ) Form Two main hypotheses were tested, and the study used a number of statistical methods and the applied program (SPSS V. 24) necessary for data analysis and processing. And obtaining the most important study results: there is a significant correlation between courage in making decisions and strategic creativity, and there is a significant effect between courage in decision-making and strategic creativity, and the study made a set of recommendations, the most important of which are: The university should work to enhance courage in decision-making among leaders when It has a positive impact on creativity in a holistic way, providing dimensions of strategic creativity that enable leaders to develop their creative ideas and creativity becomes at all levels of the university.

**Keywords:**

**courage in making decisions, strategic creativity, University of Kufa.**

**المقدمة**

يعد موضوع الشجاعة في اتخاذ القرارات من الموضوعات الحيوية، والتي تشمل تطبيق موضوعة سلوكيات القيادة في المنظمات بصورة عامة والخدمية بصورة خاصة، لحاجة المنظمات الملحة للأخذ بالأساليب الحديثة في التطوير والإدارة، حتى تتمكن تلك المنظمات التعليمية من تحقيق مستوى متميز من الأداء ومستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، تعاني معظم الجامعات / الكليات في العراق من ندرة الدراسات والبحوث المتعلقة بالمتغيرات الإدارية المعاصرة، وهذه الندرة في دراسة المتغيرات المعاصرة ومنها متغيرات (الشجاعة في اتخاذ القرارات، والإبداع الاستراتيجي)، تمثل مشكلة الدراسة الحالية، لأنه يعني حرمان المنظمات التعليمية من الاستفادة من معطياتها ودورها في تحقيق التفوق والتميز، وفي هذه الدراسة تم تسليط الضوء على القيادة الفاضلة لكونها تسمح وتدعم الأنشطة الفاضلة وعادات ورغبات وافعال جيدة من قبل اعضائها، وتشمل اجراءات الأفراد والأنشطة الجماعية، والسمات الثقافية، والعمليات الأخرى التي تسمح لنشر وادامة فضائل المنظمة.

وتناولت الدراسة الإبداع الاستراتيجي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل لكون القيادة تمتلك القدرة على التأثير على العاملين في المنظمة المبحوثة، لأجل بذل المزيد من الجهود لتحقيق النجاح لذلك، أصبح من الضروري للمنظمات البحث عن أساليب إدارة سلوكيات القيادة الفاضلة،



والتخلي عن سلوكيات القيادة النمطية والتقليدية، والانتقال نحو الأساليب الحديثة للقيادة التي يمكن أن تستثمر موارد المنظمة الاستثمار الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### مشكلة البحث

تواجه المنظمات المختلفة ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد المترتب في عواملها المختلفة الأمر الذي يقود إلى حدوث حالات تغيير في البيئة يستلزم معها إحداث تغييرات تنظيمية تشمل كل جوانب العملية الإدارية لغرض الاستمرار بعملية الإبداع على المدى الطويل، وهذا يتطلب الشجاعة في اتخاذ القرارات التي تؤهلها القادة لغرض زيادة الإبداع الاستراتيجي، لأن الموقع الوظيفي يحتم عليها أن تقوم بجملة من الأدوار والواجبات الموجهة لزيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، ولهذا بات من الضروري إيجاد قيادات تفكر وتخطط وتنفذ بطريقة شاملة ومرنة وليس بأسلوب تقليدي جامد، ويعد هذا المبدأ العملي مسوغاً للولج بدراسة استطلاعية ضمن البيئة العراقية، إذ واجهت المنظمات العراقية ومنها المنظمات التعليمية ظروفًا وصعوبات عديدة نتيجة لكثرة ما مرّ بها من ظروف لسنوات طويلة فضلاً عن مشكلاتها الإدارية التقليدية، وانعكست تلك الظروف والصعوبات وخلقت تحديات جوهرية في ممارسة العملية الإدارية، وفي ضوء تلك المعطيات تعززت الحاجة إلى بروز الدور الشجاعة في اتخاذ القرارات لدى القادة الذي أخذت تنهض به المنظمات التعليمية في أداء مهامها وتحقيق أهدافها للحفاظ على تعليم المجتمع وسط بيئات ديناميكية سريعة التغيير والتعقيد، لذلك لابد للمنظمات التعليمية من وجود إدارة قادرة على قيادة الإبداع الاستراتيجي فيها وتحقيق أهدافه.

بناءً على ما تقدم أن هنالك يمكن طرح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات، وهي:

- 1- ما طبيعة كل من الشجاعة في اتخاذ القرارات و الإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل تمتلك القيادات التعليمية في المنظمة المبحوثة الشجاعة في اتخاذ القرارات الذي يمكنها من ان تكون ابداعية على المدى الطويل ؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط بين الشجاعة في اتخاذ القرارات ومجالات الإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- 4- ما طبيعة علاقة التأثير للشجاعة في اتخاذ القرارات على الإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟



## أهمية البحث

تناولت أهمية الدراسة من خلال التعرف على الخصائص الضرورية للقائد الفاضل الحديث ليكون فعالاً في سوق عالم المنظمات التي تزداد صعوبة وتنافسية ويعتبر قطاع التعليم العالي الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة حالياً أحد القطاعات الحيوية في جميع أنحاء العالم، ولاسيما في العراق وإن إجراء مثل هذا الدراسة سيساعد جامعة الكوفة على تحديد نقاط الضعف لزيادة ترتيبها بين الجامعات المماثلة في تصنيفات الجامعات العالمية وبناء الجامعة وتطويرها. فضلاً على ذلك، تعد الشجاعة في اتخاذ القرارات موضوعاً مهماً للغاية لم تتم دراسته جيداً في سياق الدول العربية، لذلك يمكن لهذه الدراسة أن تضيف لبنة أخرى في بناء الإطار النظري. كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد متخذي القرار في المنظمة عينة البحث على متابعة الجهود المتقدمة نحو مزيد من التميز في الخدمات التعليمية المختلفة.

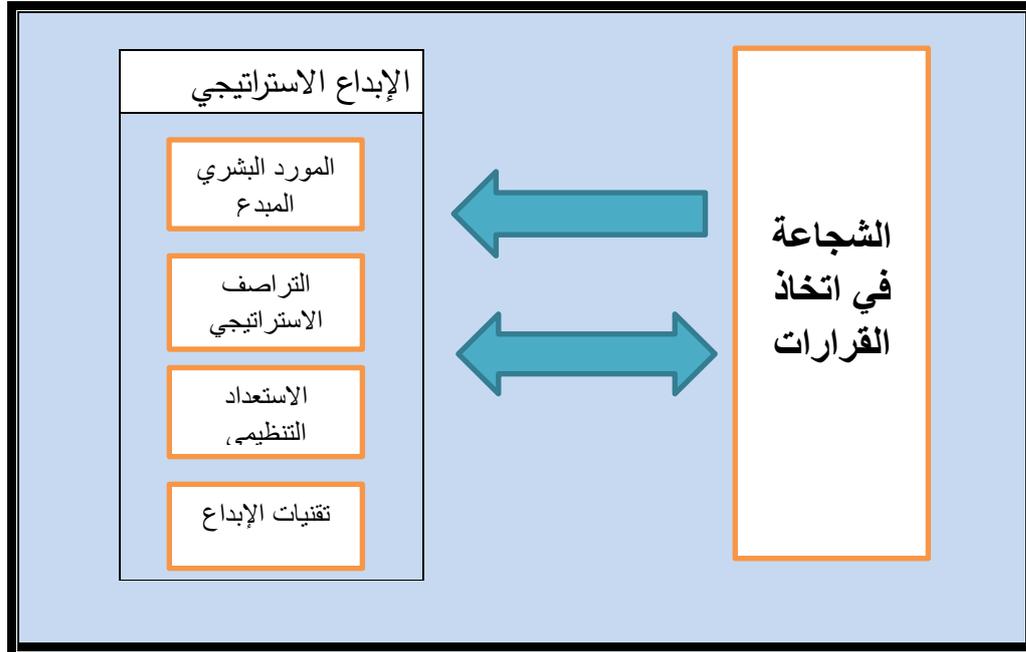
## اهداف البحث

تبرز هذه الدراسة الشجاعة في اتخاذ القرارات ودورها في الإبداع الاستراتيجي للجامعة المبحوثة، وتشخيص، وتحليل العلاقة، والأثر بين الشجاعة في اتخاذ القرارات ، والإبداع الاستراتيجي. حاول هذه الدراسة تقصي مقومات الشجاعة ، وأبعاد الإبداع الاستراتيجي من أجل تحقيق الاهداف التالية :-

- 1- التعرف على الشجاعة في اتخاذ القرارات في الإبداع الاستراتيجي في الجامعة .
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والإبداع الاستراتيجي .
- 3- مدى تأثير الشجاعة في اتخاذ القرارات على الإبداع الاستراتيجي .
- 4- ايجاد علاقة الارتباط والتأثير بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والإبداع الاستراتيجي في جامعة الكوفة.

## نموذج البحث الافتراضي

انطلق المخطط الفرضي من مشكلة الدراسة وفرضياتها واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل الشجاعة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على الباحثين (Wang & Hackett, 2016)، والمتغير التابع الإبداع الاستراتيجي ، بالاعتماد على الباحثين (Palmer & Kaplan, 2007). ويمكن بيان نموذج البحث في الشكل رقم(1)



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي  
المصدر: من اعداد الباحث

### فرضيات البحث

تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة ونعرضها على النحو الآتي:

1- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

2- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوية بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

### منهج وأداة البحث

يتضمن منهج وأداة البحث الفقرات الآتية:

1- منهج البحث: اعتمد الباحث في هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، بهدف التعرف الشامل بجميع جوانب المشكلة وتحليلها ، ومن ثم بيان أبعادها



ومن ثم متغيراتها والعلاقة بينهما، وفي بحثنا تم دراسة الشجاعة في اتخاذ القرارات ودورها في الإبداع الاستراتيجي.

2- أداة البحث (طرق جمع البيانات): تعد أداة البحث هي الطريق المتبعة في جمع المعلومات والبيانات اولية والثانوية، للحصول على البيانات الثانوية والخاص بالجانب النظري في البحث، تم الاعتماد في جمع البيانات من خلال الباحثين المتخصصين في المتغيرات البحث (الشجاعة في اتخاذ القرارات والإبداع الاستراتيجي) ومن مصادر العربية والاجنبية، أما جمع البيانات العملية لغرض اختبار الفرضيات البحث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات حول متغيري البحث.

#### اختبار أداة البحث

1. قياس صدق الظاهري: تم استخدام استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاصات العلمية المختلفة بلغ عددهم (10) محكماً من أجل معرفة آراءهم بمدى تناسق فقرات الاستبيان، وترابطها وقدرة الوضوح لقياس متغيرات البحث المطلوبة.

2. اختبار ثبات الاستبانة: تستخدم هذه الأداة لبيان الاتساق الداخلي للمقياس، وتأتي عن طريقها يمكن احتمالية الحصول على نفس النتائج عند تكرار نفس المقياس، أن المعامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ بشكل إجمالي للمقياس كانت قيمته ( 0.92)، إذ تمتع بتقييم عال، وقد تشير النتائج أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات عال، وهذا يدل على مدى كفاءة ذلك الاتساق الداخلي له، وثبات فقراتها وهي نسبة جيدة.

#### حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تمثل حدود البحث المكانية للدراسة بالقيادات التابعة لجامعة الكوفة.
- 2- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود للبحث بالمدة من (2021/11/1) ولغاية (2022/3/1).
- 3- الحدود البشرية: شملت الدراسة القيادات العليا في جامعة الكوفة.



### المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

#### أولاً: الشجاعة في اتخاذ القرارات

تعرف الشجاعة لغوياً في لسان العرب (ابن منظور، 2007) بأنها شدة القلب عند البأس وأصل هذه الكلمة يدل على الجراءة والاقدام)، وكما تعرف اصطلاحاً (شهاب، 2007) بأنها الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة إلى ذلك وثبات الجأش عند المخاوف والاستهانة بالموت.

وفقاً الى قاموس أكسفورد الإنجليزي على الإنترنت (Simpson, 2009:3)، تعرف الشجاعة (هي صفة العقل الذي يظهر في المواجهة دون خوف القوة والجرأة والبسالة) وتعد الصفات التي تتحلى بها الشجاعة .

وعرفت الشجاعة على أنها (Yearley, 2003:144) بأنها سمة شخصية يمتلكها القائد الفاضل تسمح للناس بالتغلب على الخوف، أو السيطرة عليه خاصة تلك المخاوف التي تمنع الناس من القيام بما يريدون القيام به، أو يعتقدون أنه ينبغي عليهم القيام به.

وقد يرى (Barker & Coy, 2003:5) بأن الشجاعة مطلوبة في مواجهة المخاطر الشخصية المحسوبة ويمكن أن يضر بمسيرته المهنية ويلطخ الصداقات ويؤدي إلى اتهامات بارتكابها عدم الولاء مثل الخيانة. تشير المراجعة أعلاه إلى أن القائد يتظاهر بالشجاعة في مواجهة المخاطر الشخصية مثل الطرد وعدم الترقية أو فقدان الأصدقاء (Messick, 2006:106). وقد أضاف أن الشجاعة الاقتناع بفعل ما يعتقد المرء هو الشيء الصحيح على الرغم من المخاطر العواقب غير السارة.

وأشار (Wang,2011:40) إلى أن الشجاعة مطلوبة عندما يكون المدير تحت تهديد الطرد أو عدم الترقية، وشجاعة القائد الفاضل تعرف على إنها سمة شخصية تمكن القادة من القيام بما يعتقدون أنه حق دون خوف). وأضاف (Palanski et al. 2015: 298) الشجاعة هي قناعة القائد في أن يفعل ما يعتقد أنه الشيء الصحيح على الرغم من خطورة العواقب أي أنها تتيح للقائد التغلب، أو السيطرة على الخوف خصوصاً تلك المخاوف التي تعيق المرؤوسين من فعل ما كانوا يرغبون في القيام بما ينبغي، أو التفكير بما ينبغي القيام به.

كما يؤكد (Wang & Hackett,2016:57) الشجاعة هي التغلب على الخوف الناتج عن القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة في الوقت المناسب للنهاية الصحيحة. وهكذا فإن الشجاعة هي سمة شخصية تمكن القادة من التغلب على الخوف والتوجه نحو ما يعتقدون



إنه صحيح. ويسلط (Williams,2013:44) الضوء على أربعة أمور قوة الشخصية المرتبطة بالفضيلة الشجاعة والمثابرة والنزاهة، والشجاعة والمثابرة صفتان يسهل التعرف عليهما ومع ذلك تتطلب النزاهة والحيوية مزيداً من التوضيح. وكما أضاف (Williams,2013:44) النزاهة في هذا السياق وتُعرّف (على أنها الأصالة والصدق وتحمل المسؤولية عما يشعر به المرء وماذا يفعل).

ويرى الباحث بأن الشجاعة في اتخاذ القرارات ( وهي السمة التي تتبلور في كونيتها الشخصية القيادية الفاضلة والتي تمكن القادة من القيام بذلك دون خوف ).

### ثانياً: الإبداع الاستراتيجي

#### 1. مفهوم الابداع الاستراتيجي

الإبداع في اللغة العربية كما ورد في ( لسان العرب لابن المنظور) يعني ( بدع الشيء أو ابتدع فهو الذي أنشأها على غير مثال سابق ) .وفي قوله تعالى (بدع السماوات والأرض)، (سورة البقرة، 117) أي خالقها ومبدعها فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق.

أمّا في قاموس أوكسفورد الإنجليزي الابداع (بأنه إجراء تغييرات على شيء راسخ على النقيض من ذلك، والاختراع هو فعل الظهور أو الاكتشاف). واختلفت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم الإبداع ووفقاً لـ (VandeVen) فالإبداع (هو إنتاج أو تبني الأفكار المفيدة، وتطبيقها (Scott & Bruce, 1994: 590). وعرفت (Amabil, 1998: 77) الابداع ( أنه يشخص المشاكل، وإيجاد الحلول المناسبة، للتعلم عليها بطريقة جديدة، من خلال ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة).

ويرى (Mohamed, et.al. 2020: 83) تفسير الابداع الاستراتيجي كمرادف لإنشاء استراتيجية عمل، من خلال تصميم جديد فائق الابداع، أو خدمة ممتازة لتلبية الهدف الاستراتيجي، والابداع الاستراتيجي يختلف عن الابداع التكنولوجي لأن التقنيات الجديدة لا تقدم دائماً خدمات ناجحة أو أن الخدمات الجديدة ليست ذات أهمية استراتيجية. ويمكن الابداع الاستراتيجي في هذه المجالات الثلاثة (تصميم سلسلة القيمة، وتطوير رؤية لقيمة الزبون، وتحديد الزبائن المحتملين). تناول الإبداع الاستراتيجي (Ulrich,2020:12) (يؤدي الابداع الاستراتيجي بشكل منهجي إلى استكشاف المعرفة، ويقوم بالاحتفاظ بها، واستغلالها في داخل، وخارج حدود المنظمة، طوال فترة الإبداع. كما أضاف (عكاب، 2020:69) الإبداع الاستراتيجي (أنها عملية



متماسكة الأبعاد تسعى من خلالها المنظمة إلى تطبيق وتطوير أفكار إبداعية جديدة من وجهة نظر استراتيجية تتحدى ذلك المنطق التقليدي في تحديد الفرص وإمكانية استغلالها، مما يؤدي إلى تحقيق فائدة ذات قيمة عالية للمنظمة، لتعزيز مكانتها في ظل التحديات البيئية المعاصرة). وبناءً عليه يمكن للباحث أن يضع تعريفاً وافياً من خلل اطلاعه على البحوث والكتب الإبداع الاستراتيجي (فهو نشاط بناء وخلق يتبلور بمجموعة من القدرات والأفكار، والإمكانيات التي تمكن المنظمة من خلق قيمة إبداعية لزيائنها وجعلها منفردة بخصائصها، المساهمين، والمجتمع في البيئة التنافسية الحالية).

## 2. أهمية الإبداع الاستراتيجي

تبلورت أهمية الإبداع الاستراتيجي من خلال ما يرى العديد من الكتاب والباحثين أهمية الإبداع الاستراتيجي من بينهم (Anderson & Markides. 2004:4), (Markides, (Mohamed, et.al. 2020: 84) (Davis & devinney, 1996: 4), (2013:48)

فتكمن أهمية الإبداع الاستراتيجي كما يأتي :

- 1- يغيّر قادة الأعمال تفكيرهم حول استراتيجية الإبداع والتكنولوجيا، ويقدمون خارطة طريق أكثر ثراءً للصياغة والاستفادة من التغيير التكنولوجي الاستراتيجي.
- 2- التأثير على ثقافة المنظمات وقيمها، وطريقة استجابتها لتحديات الإبداع وإثراء علاقتها مع الشركاء على طول سلسلة القيمة المضافة، بطريقة تسهل نقل المعرفة داخل المنظمة وعبر السلسلة.
- 3- توظيف سلسلة القيمة المضافة من قبل القادة التنظيميين في الإبداع، لدعم العلاقات مع العملاء والمستفيدين والموردين، وفي احتضان المواهب داخل المنظمة، وتحقيق أداء متفوق على المنافسين من خلال تبني الأفكار الإبداعية

## 3. أنواع الإبداع الاستراتيجي

يؤكد بعض الباحثين أنواع الإبداع الاستراتيجي من وجهات نظرهم قد حدد ( Ahmed & Shepherd, 2010:7-11) كما يأتي :-

- 1- **الإبداع بالمنتج:** هو المظهر الأكثر وضوحاً لعملية الإبداع وتمثل المنتجات التي يستهلكها السوق الآثار المرئية لعملية الإبداع أو الإجراء.
- 2- **الإبداع بالعملية:** يمكن أن تكون كيفية تنظيم الشركة لوظائفها وإدارتها نتيجة للتحسينات التكنولوجية أو قد تأتي من قبول أحدث شكل هيكلية أو تشغيلية.



3- **الإبداع بالتغيير:** عادة ما ينطوي الإبداع الاستراتيجي على تغيير تكيفي كبير في نموذج عمل الشركة أو اعتماد نموذج عمل جديد.

4- **الإبداع الاجتماعي:** هو نتيجة العديد من العوامل التي تتضافر من أجل دفع مجتمع يتغير باستمرار نحو اتجاه جديد على سبيل المثال الوعي المتزايد بتلوث الغلاف الجوي جعل بيئة المجتمع واعية وهذا بدوره أدى إلى الإبداع الاجتماعي.

5- **الإبداع الفلسفي:** الفكر الفلسفي الجديد له تأثير عميق على المجتمع، ويعزز معرفة المجتمع ويمكن المجتمع من تحديد الصواب والخطأ.

#### 4. أبعاد الإبداع الاستراتيجي

تتاول الباحثون عدة نماذج الأبعاد الإبداع الاستراتيجي، ولكن النموذج الذي أنفق عليه (Palmer & Kaplan, 2007:7)، (Yang, 2014:112) بأبعادها (المورد البشري المبدع، التراصف الاستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، تقنيات الإبداع) .

#### 1- المورد البشري المبدع

يرى (Barney, 1991) أنه يتوجب على المنظمات التي تريد أن تكون مستدامة في هذه البيئة تصميم مواردها المادية، والبشرية لاكتساب ميزة تنافسية لحماية موقعها التنافسي من باقي المنظمات . ويمكن للمنظمات القريبة من بعضها البعض من حيث الموارد التي تمتلكها، خاصة في القطاعات المماثلة لها، وأن تفقد مزاياها بسهولة عن طريق تقليدها أثناء التنافس بهذه الطريقة. يمكن أن يطلق على إدارة المورد البشري المبدع (هو ذلك المورد الذي يخطط، ويستقطب، ويحلل، ويوصف، ويختار، ويصور والذي تحتفظ منظماتنا الذي عن طريق وضعهم في أماكن مناسبة، والذي يستطيع ان يخلق تقدم تنظيمي ليكون جاهز لجميع التغييرات التي تطرأ على منظماتنا، والتي يتوجب على المنظمة الاحتفاظ بها) (Siwing, 2016: 6) .

إذ يعتمد عمل المورد المبدع على المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة على التحليل والتنوع بما يمتلك عقلية مرنة ونهج واسع إذ تتميز هذه الملكية بامتلاكها ثلاثة أجزاء مهمة يتوجب في المنظمة توافرها (Girdauskienė & Savanevičienė, 2012:80) وهي متمثلة بالقدرة والخبرة والمعرفة، ويمكن ان نطلق على المورد البشري المبدع بالمورد الفرد العبقري.

ويمكن للباحث أن يصوغ تعريفاً خاصاً بالمورد البشري المبدع (هو له القدرة على التخطيط والاستقطاب والتحليل والاختيار والتعيين والتدريب فضلاً عن توفير سلامة الأمن العامة وتحسين الحالة الانسانية للفرد العامل المبدع داخل المنظمة) .



## 2- التراصف الاستراتيجي

ينبع المفهوم التراصف الاستراتيجي من خلال النظريات الإدارية التي فرضتها البيئة الحاكمة والتي طالما تشجع في تحقيق التوازن بين المنظمة واستراتيجياتها. ونراها اليوم في تأثيرات بعمل المنظمات وكيفية أداء عملها (Acur et al. 2012:305).

تسعى المنظمات اليوم على تحقيق التآزر بين استراتيجياتها الداخلية، والعمليات، والموارد التنظيمية ومما تمتلكها من قدرات تكنولوجيا إذ يمثل التراصف الاستراتيجي دمج أهداف، ومهمة، وخطط مع استراتيجياتها العملية (McAdam et al. 2019:310).

وفقا لذلك توضح الأدبيات ان مفهوم التراصف الاستراتيجي ينتمي الى سياق نظم المعلومات الإدارية، إذ يمثل التراصف الاستراتيجي ( بأنها درجة الاتساق، والتكامل بين استراتيجيات المنظمة وتكنولوجيا المعلومات) (Ghonim et,al.2020:3).

وفي منظماتنا اليوم نجد أن التراصف الاستراتيجي لا يقتصر عمله فقط في مجال تكنولوجيا المعلومات، بل يلعب الهيكل التنظيمي الديناميكي (الميكانيكية) دور مهماً في فهم التعقيدات البيئية (Jacobsen & Johnsen, 2020:3). وذلك يخرج الباحث بتعريف يستشهد به من خلال ما يراه بأن التراصف الاستراتيجي هو (عبارة عن نظام متكامل يتكون من الأنظمة والهيكل والعمليات الأساسية التي تستجيب لجميع مؤشرات البيئة الخارجية (الفرص، وتهديدات) والبيئة الداخلية (قوة، وضعف) والتي تحقق التكامل في المنظمة).

## 3- الاستعداد التنظيمي

الاستعداد التنظيمي في المنظمات له القدر على العمل وفقاً للأفكار والاستراتيجيات المبتكرة وتنفيذها، والتعامل بنجاح مع الجوانب التشغيلية والسياسية والثقافية والمطالب المالية التي ستنتج. حتى مع الرؤية الأكثر إلهاً والخدمات المبدعة، قد لا تكون المنظمة ببساطة في وضع يمكنها من التنفيذ الفعال (Kaplan &Palmer, 2007:7).

عرف (Kaplan &Palmer, 2007:8) الاستعداد التنظيمي (الوسائل التي تتوقع المنظمات من خلالها تأمين الإمدادات الكافية والنظر في استعداد المواهب لتلبية الاحتياجات المستقبلية، المنظمة من العمليات ذات الصلة، والتي تعزز معاً القيادة المستمرة داخل المنظمة).أضاف (بن التومي، 2020:88) الاستعداد التنظيمي (القدرة على البدء بالخطوة الأولى للإبداع، وقد تحرك المنظمة أو تحد من قدرتها لتنفيذ أفكار أو استراتيجيات جديدة، وقدرتها على إدارة العمليات، والسياسية، والثقافية، و بنجاح المتطلبات المالية التي ستظهر في المستقبل). في ضوء ما تم عرضه يرى الباحث أن الاستعداد التنظيمي (له أهمية كبيرة بالنسبة



للمنظمات التي تؤثر على شكل العلاقات القائمة وتوزيع الوظائف فيها وتأهيل قوة بشرية مهنية قادرة على الاستجابة بشكل مناسب، لتنفيذ الخطط الحالية من أجل تحقيق الإبداع الاستراتيجي).

#### 4- التقنيات الإبداع

هناك مجموعة كبيرة من الأدبيات تركز على تقنيات الإبداع التي يتم تعريفها ( أنها جلسات محددة لتسهيل العملية الإبداعية من خلال توفير الاستراتيجيات والاستدلالات لتطوير أفكار جديدة) (Herrmann & Felfe, 2014:210).

أضاف (Meinl & Voigt, 2017:182) عرف تقنيات الإبداع (أنها طرق إرشادية تستخدم لتعزيز العملية الإبداعية للأفراد والجماعات في المنظمة)، ويتم تطبيق تقنيات الإبداع بشكل شائع في مراحل مختلفة من عملية الإبداع، ولكن بشكل خاص في مرحلة توليد الأفكار وعادةً كطريقة لتوليد الأفكار، تعتمد تقنيات الإبداع على مبادئ مختلفة إلى حد كبير لتسهيل الإبداع، والتي يمكن تصنيفها إلى اثنتين، الأولى المبدأ الأساسي لتحفيز الفكرة هو إنشاء الأفكار إما عن طريق تحفيز الحدس أو باستخدام طريقة التطبيق المنهجي لحل المشكلات، والمبدأ الثاني آلية إطلاق الفكرة التي يمكن أن تكون الأفكار إما نتيجة تباين وتطوير الأفكار الموجودة أو يمكن إطلاقها من خلال مواجهة مع أحداث أو أشياء أو أفكار مستقلة عن المشكلة المطروحة (Meinl & Voigt, 2017:183). ويرى الباحث أن تقنيات الإبداع (هي الأساليب والطرق التي تساعد على توليد الأفكار وحل المشكلات بأساليب جديدة وإبداعية باستخدام الأنظمة التقنية التي تساعد على تطوير مهارات العاملين في المنظمة).

#### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

تعد الشجاعة ( بأنها التغلب على الخوف الناتج عن القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة في الوقت المناسب للنهاية الصحيحة)، (Wang & Hackett, 2016). والشجاعة في اتخاذ القرار هي سلوك يتوجب على القادة في عصرنا اليوم أن يتحلوا به من خلال اتخاذ القرارات التي من شأنها يتم استغلال في الوصول والنهوض من أجل تحسين المسيرة القادة في نمو واستمرار العمل بشكل يكافئ به من خلال المخرجات العملية التنظيمية في منظماتنا اليوم (Caldwell & Smith, 2015:1190-1192). وفي عصرنا اليوم يتأثر القادة بقراراتهم نتيجة للتغير المعاصر في المنظمات التي تتطلب النهوض من أجل بنائها بما يخدم المسيرة العلمية ولاسيما في منظماتنا التعليمية الآتية، لذا فإن مفهوم إنشاء وإثارة أنشطة الشجاعة أصبح يشكل العنصر المهم وهو هدف ناشئ لحكومة كل بلد. ولا يمكن لأي قائد أن يتخذ أسلوب الشجاعة في اتخاذ القرار بمفرده الا بالخوض مع فريقه ويحتاج إلى مساعدة أشخاص



آخرين لتحقيق الهدف المنشود للمنظمة، لذلك يحتاج القائد إلى متابعة عملية منظمته من خلال القرارات التي يتخذونها بشأن النهوض في منظماتهم، والتي تعد من أفضل السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها القائد الفاضل وذلك من خلال اتخاذ القرار بشجاعة وتعيين العمل لأشخاص مختلفين، والتأثير عليهم لإكمال مهامهم والاحتفاظ بالموظفين لمساعدة المنظمة في النمو والتوسع (3: Whittaker et al, 2016).

### المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

#### أولاً: وصف ميدان وعينة البحث

#### 1- وصف المنظمة عينة البحث

جامعة الكوفة من الجامعات العراقية التابعة الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتقع في محافظة النجف الاشرف / قضاء الكوفة، وتأسست عام (1987) وتتكون من (22) كلية و(113) قسماً وفرعاً علمياً في مختلف الاختصاصات، وتسعى الجامعة في تحقيق الرؤية من خلال الانجازات والمراكز التي حصلت عليها خلال مسيرتها في ضوء التغيرات والتطورات الهائلة التي شهدتها الجامعات .

#### 2- وصف عينة البحث

تضمنت عينة البحث قيادات جامعة الكوفة ، إذ تم توزيع (140)، وأسترجع منها (115) استمارة صالحة للقياس، لتصبح الاستمارات المعتمدة في التحليل، واعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

#### ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### 1. وصف وتشخيص الشجاعة في اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول رقم(2) ملخص لمتغير الشجاعة في اتخاذ القرارات حيث جاءت بوسط حسابي قدره (3.725) وانحراف معياري قدره (0.650) ومعامل الاختلاف قدره (17.44) . الجدول رقم (1) يوضح المتغير الشجاعة في اتخاذ القرارات

ت	ابعاد متغير سلوكيات القيادة الفاضلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	الشجاعة في اتخاذ القرار	3.711	0.650	17,51	1

الجدول: ما اعداد الباحث اعتماد على البرنامج (SPSS V.24)



## 2. وصف وتشخيص الإبداع الاستراتيجي

يوضح الجدول رقم (2) ان بعد التراصف الاستراتيجي، قد ظهر في الترتيب الاول من حيث الابعاد المتغير الإبداع الاستراتيجي ، قد كانت أغلب الإجابات العينة متفقة عليه حول هذا البعد مقارنة بالابعاد الأخرى وهذا يشير أن المنظمة المبحوثة تتبنى مفهوم انبثق من المفاهيم السابقة. وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة أنها تمتلك القدرة في تحقيق أهدافها التي تتلاءم مع المسارات الاستراتيجية. الجدول رقم (2) يوضح أبعاد سلوكيات القيادة الفاضلة

ت	ابعاد متغير الإبداع الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	المورد البشري المبدع	3.622	0.679	18.54	4
2	التراصف الاستراتيجي	3.739	0.532	14.22	1
3	تقنيات الإبداع	3.654	0.657	18.98	3
4	الاستعداد التنظيمي	3.565	0.655	18.37	2

الجدول: من أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24)

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد الشجاعة في اتخاذ القرارات والإبداع الاستراتيجي).  
على وفق النتائج في الجدول (3) تبلغ قيمة معامل الارتباط بين بُعد الشجاعة في اتخاذ القرارات (0.346) عند مستوى دلالة المتحقق (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.323) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.660)، وعلى وفق هذه النتائج يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد الشجاعة في اتخاذ القرار والإبداع الاستراتيجي).



الجدول رقم (3)

قيمة t الجدولية	قيمة اختبار T	الإبداع الاستراتيجي		ابعاد متغير سلوكيات القيادة الفاضلة	المتغير المعتمد
1.660	4.323	0.346	قيمة الارتباط	الشجاعة في اتخاذ القرارات	الابداع الاستراتيجي
		0.000	Sig		

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي وردت كما يلي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الشجاعة في اتخاذ القرار وبين الابداع الاستراتيجي) وسيتم الاختبار حسب نموذج الانحدار البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X) \quad Y = 1.423 + 0.245 X$$

على وفق النتائج في الجدول رقم (4) تبين أن قيمة (F) المحسوبة بين بعء الشجاعة في اتخاذ القرارات وبين الإبداع الاستراتيجي بلغت (24.322). وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي بنيت على اساس (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الشجاعة في اتخاذ القرارات لتعزيز الإبداع الاستراتيجي Y) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وقد أظهر الجدول أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.217) وهذا يتضح أن بعء الشجاعة في اتخاذ القرارات يوضح أو يفسر نسبته (21%) من الإبداع الاستراتيجي أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) لم يكن من الدراسة الحالية، وكانت قيمة معامل التأثير (الميل الحدي) ( $\beta$ ) تساوي (0.245) وهذا يعني كلما زاد بعء الشجاعة في اتخاذ القرارات يزداد نسبة الإبداع الاستراتيجي بنسبة (24%) لكل تغير وحدة واحدة. وبلغت القيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.423)، بمعنى عندما يكون بعء الشجاعة في اتخاذ القرارات مساوٍ صفر فإن الإبداع الاستراتيجي يكون موجوداً وقيمه (1.423). الجدول رقم (4) (تحليل متغير الشجاعة في اتخاذ القرارات دورها في الإبداع الاستراتيجي)

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوي	0.000	3.94	24.322	0.217	0.245	1.423	الابداع الاستراتيجي	الشجاعة في اتخاذ القرارات

الجدول: من أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24)



### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

قد انطلقت الدراسة النظرية للتبلور مكوناً نموذجاً نظرياً وفكرياً لدى القارئ والباحث والمختص لتكون نموذجاً فكرياً، ومحصلة انطلاق، وما افرزتها من نتائج التي توصل اليها الباحث:

- 1- إن بيئة العمل الحديثة تتطلب سلوكيات القيادة الفاضلة قادرة على إسناد الآخرين ودعمهم، فالقيادة الفاضلة تتضمن جود قائد فاضل فعال سيكون له تأثير على المنظمة لأن الصفات الأخلاقية التي لا جدال فيها للقائد يمكن أن يكافأ من خلالها بطاعة لا جدال فيها من أتباعه ومن شأن هذا التأثير أن يسبب منظمات سريعة الاستجابة.
- 2- أن النظر السلوكيات القيادة الفاضلة بصورة عامة في المنظمات ومعرفة أهميتها على مستوى القادة ومدى تأثيرها على الافراد يعد أمراً أساسياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- 3- ان سلوكيات القيادة الفاضلة تعد المرتكز الأساسي لتحقيق الأداء المتميز ألي منظمة تطمح ان تكون رائدة في مجال اعمالها.
- 4- على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهومى سلوكيات القيادة الفاضلة والإبداع الاستراتيجي، الا ان هناك اجماع كبيراً على أهمية دورهما في تحقيق مستوى عالٍ في المنظمة المبحوثة.
- 5- هنالك ترابط وعلاقة وثيقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الفاضلة في المنظمة المبحوثة.
- 6- يعدُّ الإبداع الاستراتيجي الأساس والمحرك الفعال للتطوير من أجل تنمية الابتكار والإبداع لدى القادة في المنظمة المبحوثة.
- 7- يساعد الإبداع الاستراتيجي تطوير أفكار إبداعية وكذلك يسمح للقادة من تصحيح سير أفكارهم وسلوكياتهم في المنظمة المبحوثة.

#### ثانياً: التوصيات

هناك عدد من التوصيات التي يعتقد الباحث أنه يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمات بشكل عام والمجتمع ككل وهي كالاتي:

- 1- زيادة التأكيد بالاهتمام للعينة المبحوثة بإجراء دراسة شاملة لسلوكيات القيادة الفاضلة، وذلك لأهميتها بتوفير المعلومة للقادة بسرعة عالية من أجل تطبيق الإبداع الاستراتيجي.



- 2- نظراً الأهمية وحداثة الموضوع يوصي الباحث المنظمة المبحوثة بالاهتمام بتطبيق سلوكيات القيادة الفاضلة في تعزيز الإبداع الاستراتيجي، وبالتالي تكون النتائج إيجابية تتعلق بالالتزام القادة في المنظمة المبحوثة باتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 3- التركيز على سلوكيات القيادة الفاضلة لدى المنظمة المبحوثة ، لأنها عاملاً مهماً تشكل طريق للاستثمار القادة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 4- تعزيز سلوكيات القيادة الفاضلة اكثر واكثر لأنها تمثل من نقاط القوى التنافسية عن طريق استثمار الشجاعة والعدالة والضببط النفس والتعقل في المنظمة المبحوثة.
- 5- يتوجب على المنظمة المبحوثة العمل على تعزيز السلوكيات الخاصة بالقيادة الفاضلة لما لها من انعكاس ايجابي على الابداع في المنظمة المبحوثة بشكل كلي.
- 6- توفير بيئة عمل فعالة في العينة المبحوثة والتي تركز من خلالها على تحقيق الشفافية في العمل القدة على المدى البعيد، لأنَّ التركيز على عنصر الشفافية يعزز من قدرة المنظمة المبحوثة على الإبداع الاستراتيجي.
- 7- توفير أبعاد الإبداع الاستراتيجي يمكّن القادة من تطوير أفكارهم الإبداعية ويصبح الإبداع في جميع مستويات المنظمة المبحوثة.

### المصادر References

أولاً: المصادر العربية

- 1- أبين منظور، ابي الفضل جمال الدين (2007) : " لسان العرب"، دار المعارف.
- 2- بن التومي، سارة، محددات تطوير الابداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (2019).
- 3- عكاب، محمد اسعد، الذكاء التسويقي وتأثير على الابداع الاستراتيجي -دراسة تحليلية عينة من المديرين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد (2020).
- 4- شهاب، شهرزاد محمد، (2007)، "السلوك القيادي لمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في مدينة الموصل"، مجلة التربية والعلوم - جامعة الموصل، المجلد (14)، العدد (24).



ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Acur, N., Kandemir, D. and Boer, H. (2012), "Strategic alignment and new product development: drivers and performance effects", Journal of Product Innovation Management, Vol. 29 No. 2, pp. 304- 318.
- 2- Ahmed P.K. & Shepherd C.D. 2010, Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes, 1st ed., Harlow: Pearson Education.
- 3-Alnazer, N., Khanfar, S. M., Afaneh, S., & Albadri, F. (2019). The Role of Strategic Innovation in the Development of Tourist Offices in Jordan.
- 4-Amabile, T. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review. September–October pp. 77–87. Amabile, TM (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. California Management Review, 40(1), 39-58.
- 5-Anderson Jamie & Markides Constantions, (2004), "t-Innovation: using Information and Communication Technology to Achieve Strategic Innovation", International Journal of Innovation and Technology Management, Autumn 2004, London Business School, PP.1-15.
- 6-Barker, C., & Coy, R. (2003). The 7 Heavenly Virtues of Leadership. Sydney: McGraw-Hill.
- 7-Barney, J B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- 8-Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership– insights for the 21st century. Journal of Management Development,p:6.
- 9-Davis & Devinney, (1996), "Achieving Competitive Advantage Through Strategic Innovation", The Essence of Corporate Strategy, Chapter.5.
- 10-Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. International Journal of Emerging Markets.
- 11-Girdauskienė, L., Sakalas, A., & Savanevičienė, A. (2012). Human resource management in a creative organization. In International Conference on Economics Marketing and Management.
- 12-Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity: Leadership style and creativity technique. British Journal of Management, 25(2), 209–227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>.



13-Jacobsen, D.I. and Johnsen, A. (2020), "Alignment of strategy and structure in local government", *Public Money and Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 276-284.

14-Markides, C. C. (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us?. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.

15-McAdam, R., Miller, K. and McSorley, C. (2019), "Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment", *International Journal of Production Economics*, Vol. 207, pp. 195-209.

16-Meinl, M., & Voigt, K.-I. (2017). What do we really know about creativity techniques? A review of the empirical literature. In A. Brem, R. Puente-Diaz, & M. Agogué, *Series on technology management* (Bd. 27, S. 181–203). WORLD SCIENTIFIC (EUROPE). [https://doi.org/ 10.1142/9781786342010\\_0010](https://doi.org/10.1142/9781786342010_0010).

17-Mohamed, S. K., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Creativity in Islamic Banks in Palestine between Reality and Implementation. *International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research (IJAAFMR)*, 4(3).

18-Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015), *Virtuous Leadership: Exploring the Effects of Leader Courage and Behavioral Integrity on Leader Performance and Image*, *J Bus Ethics*, 132, p.297–310.

19-Palmer, D., & Kaplan, S. (2007). A Framework for Strategic Innovation Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Retrieved May, 15, 2009.

20-Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

21-Simpson, J. (2009). *The Oxford English Dictionary Online*. Oxford, England: Oxford University Press. Retrieved On December 15, 2009 from <http://dictionary.oed.com.libaccess.lib.mcmaster.ca>.

22-Siwing, W. 2016. *Harvard University the World Best University*. Nonthaburi: Bee Media Group. Tanwimolrat, S. 2014. "Human resource management is policy and person practical at work place." *Veridian E-Journal* 7 (3): 845-86.

23-Urich, Lichtenhaler, (2020), "Open Innovation; past Research, Curreny Debates,and Future Directions", *Academy of Management in Montreal*.

24-Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.



25-Yang, X. (2014). Different choice of strategic innovation among companies in China market. *Journal of Science and Technology Policy Management*.

26-Yearley, L. H. (2003). Virtues and Religious Virtues in the Confucian Tradition. In W. Tu, & M. E. Tucker (Eds.), *Confucian Spirituality (Volume 1)*. New York: The Crossroad Publishing Company.

27-Messick, D. (2006). Ethical Judgment and Moral Leadership. In D. L. Rhode (Eds.), *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgement and Policy*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

28-Wang, Qi, (2011), "A Conceptual and Empirical Investigation of Leader Virtues and Virtuous Leadership", A Thesis Submitted to the Supervisory Committee in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, McMaster University.

29-Williams, G. A. (2013). Does the presence or absence of virtues define the character of a leader and impact performance.