

تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الإستراتيجية⁽¹⁾
 بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية
 العاملة في محافظة بابل

The Impact of the Leader's Moral Intelligence
 In Enhancement Strategic Ambidexterity

Analytical Research of views of a Sample of college members Private
 universities and Colleges working in Governorate of the Babylone

أ.م.د. حسين حريجة غالي الحسناوي الباحث/ هند عدنان حسين السنجري

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء – قسم إدارة الأعمال

المخلص :

يسعى البحث الحالي الى تحديد طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين الذكاء الاخلاقي للقائد والبراعة الاستراتيجية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل ولتحقيق ذلك تم الاعتماد في قياس الذكاء الاخلاقي للقائد على أربعة أبعاد فرعية هي (النزاهة ، المغفرة ، المسؤولية ، والتعاطف) بينما جرى قياس البراعة الاستراتيجية عن طريق بعدين هما (الاستراتيجية الاستكشافية ، والاستراتيجية الاستغلالية) وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض موضوعات البحث كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وتمثلت العينة بـ(200) عامل من اعضاء الهيئة التدريسية وقد استخدمت مجموعة من الاساليب والادوات الاحصائية في تحليل البيانات تمثلت باختبارات ، التحليل العملي التوكيدي ، الاحصاءات الوصفية ، تحليل ارتباط (Pearson) ، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، وقد استخدمت هذه الاساليب على البرامج الاحصائية (SPSS V.25 , Amos V.23) وقد توصل البحث لعدد من الإستنتاجات اهمها : أن قدرة القائد ومدى تمتعه بمستوى عالي من الذكاء الاخلاقي يعزز بدوره من مستوى البراعة الاستراتيجية لأعضاء الهيئة التدريسية ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

Abstract:

The present research seeks to determine the nature of the relationships of influence and the link between the moral intelligence of the leader and strategic ambidexterity at the level of universities and private colleges in the province of Babylon To achieve this, the leader's moral intelligence has been relied on four sub-

(1) بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الإستراتيجية من خلال تقنيات الهندسة النفسية) .

dimensions (integrity, forgiveness, responsibility, and empathy) while strategic ambidexterity was measured by two dimensions (Exploratory strategy, Exploitative strategy), The Descriptive And Analytical Methodology was used to present the research topics, The sample was (200) worker. A Variety Of Statistical Methods And Tools Have Been Used In Data Analysis It Was, Assertive Factor Analysis, Descriptive Statistics,(Pearson) Correlation Analysis, Structural Equation Modeling,& Path Analysis & These Methods Have Been Used On Statistical Programs (Amos,V,23, SPSS V.25), The research has reached a number of conclusions, the most important of which: that the ability of the leader and the extent of his enjoyment of a high level of moral intelligence in turn enhances the level of strategic ambidexterity of faculty members,the research concluded with a number of appropriate recommendations.

المقدمة

أصبح التغيير الجذري نحو الأفضل واقعاً حقيقياً تلتهمه وتطلبه المجتمعات قاطبة، لذا إقتضت الحاجة الى بناء مؤسسات علمية وأدبية تمتثل الى التأطير والمرتكزات المعرفية والفلسفية فضلاً عن دورها الحضاري في بناء أجيال ومدركة قيمة ماتهدف إليه، وتأسيساً لما تقدم جاءت الفكرة الأساسية للبحث من أجل التكيف والسيطرة في البيئات التي تعيش فيها المنظمات على إختلاف أنواعها ولدفع عجلة التنمية والتطور الى الامام , إذ تبلورت متغيرات البحث (الذكاء الأخلاقي للقائد،والبراعة الإستراتيجية) بما يلائم بيئات العمل المتنوعة كما يتبنّى المحور الرئيسي للبحث مجالاً فاعلاً متضمنا القطاع الاهلي على مستوى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات والكليات الاهلية لمحافظة بابل وأن القادة متى ماتمتعوا بالذكاء الأخلاقي أصبحوا على أهل من المسؤولية والنزاهة والانضباط في العمل التنظيمي ولكون مسيرة التعليم عبارة عن منظومة متكاملة أخلاقياً تتطلع باستمرار الى ثقافة التغيير من خلال تحقيق البراعة الاستراتيجية التي تمثل ابداع وابتكار متزامن وبالتالي تأثرها وتأثيرها المتبادل بالذكاء الاخلاقي على إعتبارهم متغيرات حديثة ومقاييس للنجاح ترسم بها المنظمات والجامعات ملامح أعمالها فيما تسمو إليه للوصول الى قيادات وأعضاء بارعين في أعمالهم ولتحقيق ذلك تضمن البحث أربع مباحث تحددت أهدافها بالآتي :المبحث الاول إحتوى على الاطار المنهجي بفقراته الأساسية أما الثاني تضمن الخلفية النظرية لمغيرات البحث أما الثالث تضمن عرض نتائج البحث الميداني وإختبار الفرضيات والمبحث الاخير تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان .

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: منهجية البحث: يناقش هذا المحور فقرات رئيسية لمنهجية البحث العلمي في السياق الآتي:

1- مشكلة البحث

لاحظ الباحثان عدة إختلافات في الآراء الواردة التي تتجلى في كتابات الكُتاب والباحثين بمتغيرات البحث (الذكاء الأخلاقي، والبراعة الإستراتيجية)، ومن خلال المقابلات المتكررة مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات (عينة البحث) حالة من عدم الوضوح والإدراك لمدى أهمية متغيرات البحث في بيئة العمل مما قد يصعب الأمر على قيادات الجامعات في التعامل مع العاملين وتأسيساً على ماسبق يمكن توضيح مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات وكالاتي :-

- 1- ماهي المنطلقات والمضامين الفكرية لمتغيرات البحث (الذكاء الأخلاقي للقائد، والبراعة الإستراتيجية) ؟
- 2- ماهي المقاييس المناسبة والأبعاد والفقرات الضرورية التي يمكن أن تعتمد في قياس المتغيرات الرئيسية (الذكاء الأخلاقي للقائد، والبراعة الإستراتيجية) والتي يمكن تطبيقها في الجامعات والكليات الأهلية ؟
- 3- ماهو مستوى متغيرات البحث وأبعادها الفرعية ميدانياً في الجامعات والكليات المبحوثة ؟
- 4- ما طبيعة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية؟ وهل يمكن تطبيقها بأثر هادف يعبر عن خطط ورؤى القيادات العاملة في تحقيق الأداء الجيد والتنمية في مضمون أعمالهم ؟

2- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث الحالي في جوانب دقيقة على المستويين الفكري والميداني:-
تكمّن الأهمية المعرفية لمتغيرات البحث في كونها نتاج مفاهيمي تبدأ من حيث توقف الآخرون وجوهر التوافق والتواصل الفكري والسلوكي وميدانياً أن البيئة الجامعية تعتبر مجال خصب متطعاً نحو التغيير المستمر ويسلط الضوء عليها لكونها تحتوي على أكبر شرائح المجتمع من قادة وتدرّسين واداريين ومتعلمين ولمعرفة وتشخيص وجود الذكاء الأخلاقي للقائد على مستوى القادة وتأثيرها في تعزيز البراعة الإستراتيجية لدى الأعضاء التدريسين.

3- أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث وأهميته يمكن تحديد أهم الأهداف من خلال الآتي :-
1. تحليل وتشخيص نماذج القياس التي توصل إليها الكُتاب والباحثون بما تتلائم مع متغيرات البحث (الذكاء الأخلاقي للقائد، والبراعة الإستراتيجية) وإختيار النماذج الأكثر ملائمة لمتغيرات وأبعاد البحث الحالي .
 2. تشخيص الواقع الميداني الذي تعيشه الجامعات المبحوثة من حيث تحديد مستوى متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية .
 3. إختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات البحث والأبعاد الفرعية المنبثقة منها .
 4. إختبار وتشخيص علاقات التأثير بين الذكاء الأخلاقي للقائد والبراعة الإستراتيجية في الجامعات والكليات الأهلية (عينة البحث) .

4 - متغيرات البحث ومقاييسه والتعاريف الإجرائية

تألف البحث الحالي من متغيرين أساسيين هما:

أ. **الذكاء الأخلاقي للقائد** : يمثل المتغير المستقل, إذ تم إعتقاد مقياس (Mamede et al.,2014) في تحديد الأبعاد الفرعية للذكاء الأخلاقي للقائد , ويتضمن هذا المتغير (4) أبعاد هي (النزاهة ,المغفرة,المسؤولية, والتعاطف) .

ب. **البراعة الإستراتيجية** :يمثل المتغير التابع, إذ تم إعتقاد مقياس (Musigire et al.,2017) في تحديد الأبعاد الفرعية للبراعة الإستراتيجية, وتم قياس هذا المتغير من خلال بعدين هما (الإستراتيجية الإستكشافية,والإستراتيجية الإستغلاية). ويوضح الجدول (1) أهم المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث:-

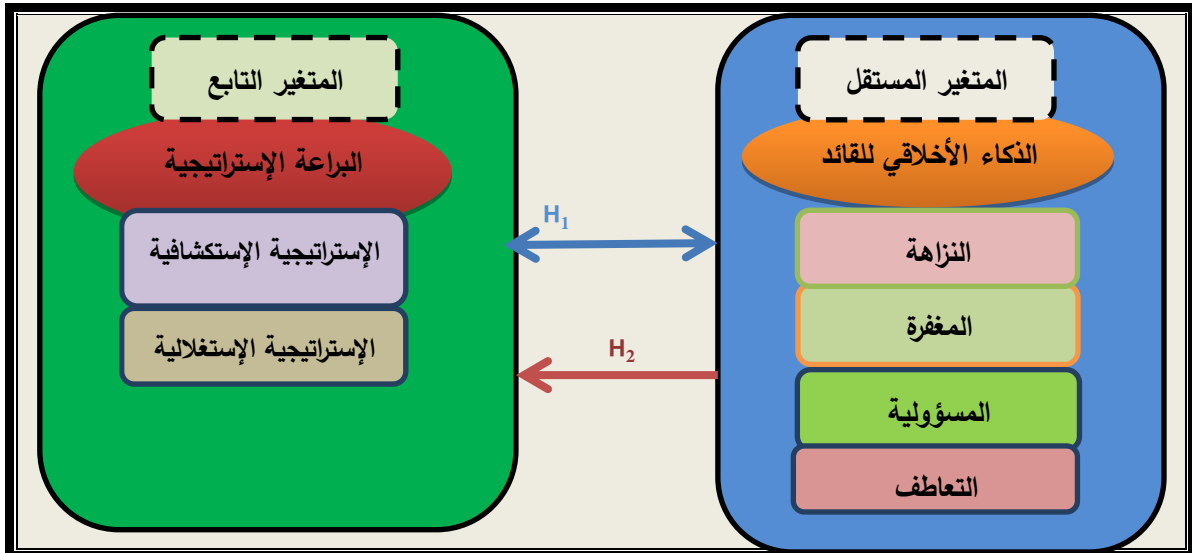
الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الرئيسية	الفرعية	
(Mamede et al.,2014)	3	الذكاء الأخلاقي للقائد MIL	النزاهة	1
	4		المغفرة	
	3		المسؤولية	
	2		التعاطف	
(Musigire et al.,2017)	5	البراعة الإستراتيجية SA	الإستراتيجية الإستكشافية	2
	5		الإستراتيجية الإستغلاية	

المصدر: إعداد الباحثان

5- المخطط الفرضي للبحث

يستعرض المخطط الفرضي التصورات المرسومة لمزيج العلاقات التي تربط متغيرات البحث من خلال الرؤى والمضامين المعرفية لبيان طبيعة الأدوار بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية وكما في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

← يشير الى علاقة تأثير ← يشير الى علاقة إرتباط

المصدر : إعداد الباحثان

6- فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما :-

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الأخلاقي بأبعاده مع البراعة الإستراتيجية .
2. الفرضية الرئيسية الثانية (H_2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاخلاقي للقائد بأبعاده في البراعة الإستراتيجية بأبعاده.

7- حدود البحث

تعتبر حدود البحث حجر الزاوية التي تستند عليها مقومات البحث إذ تتكون من نوعين هما:-

الحدود المكانية للبحث

إشتملت الحدود المكانية للبحث على ثلاث جامعات أهلية تعمل ضمن حدود محافظة بابل تمثلت بـ (كلية المستقبل الجامعة، الجامعة الإسلامية ، وكلية الحلة الجامعة) .

الحدود الزمانية للبحث

إستمرت فترة البحث من 2018/8/15 لغاية 2019/9/2 إذ قسمت هذه الفترة لستة أشهر لكتابة الجانب النظري ومنهجية البحث وستة أشهر لتوزيع الإستبانة وتحليلها وكتابة الجانب الميداني والإستنتاجات والتوصيات.

8- مجتمع وعينة البحث

يمثل التعرف على مجتمع البحث بمثابة خارطة الطريق التي يستند عليها البحث الميداني ومن هذا المنطلق قد وقع الإختيار على الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل أما عينة البحث المحور الأساس لتمثيل ووصف مجتمع البحث بأكمله إذ يتم إختيار العينة على أساس مؤهلات وخبرات متراكمة تضمنت خصائص إجتماعية وديموغرافية لأعضاء الهيئة التدريسية (عينة البحث) في الجامعات المبحوثة وقد بلغ حجم العينة (200) عامل بالإعتماد على جدول لتحديد الحجم المناسب للعينة المبحوثة لـ (Sekaran,2003: 294) من مجموع مجتمع البحث البالغ (404) عامل، ولبلوغ العدد المناسب من حجم العينة التي أختيرت لأغراض البحث الحالي وزع الباحثان (224) إستبانة في الجامعات (عينة البحث) إذ تم إسترجاع (200) إستبانة صالحة للتحليل أي بلغت نسبة الإسترجاع (89 %) والجدول (2) يوضح المعلومات الأساسية لمجتمع البحث:

الجدول (2) المعلومات الأساسية للجامعات والكليات الأهلية مجتمع البحث

ت	إسم الجامعة الأهلية	سنة التأسيس	عدد التدريسين	اللقب العلمي		
				أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس مساعد
1	كلية المستقبل الجامعة	2009	254	25	31	145
2	كلية الحلة الجامعة	2011	110	8	30	67
3	الجامعة الإسلامية	2004	40	2	10	27

المصدر : إعداد الباحثان على ضوء المعلومات التي جمعت من الجامعات والكليات المبحوثة

(2) الجدول يوضح ترتيب تسلسل الجامعات الأهلية على أساس عدد التدريسين .

كما أن الجدول (3) يوضح المعلومات الشخصية العامة لعينة البحث

الجدول (3) وصف عينة البحث

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	الذكور	111	55.5
		الإناث	89	44.5
N				
2	الفئة العمرية	30 - فأقل	89	44.5
		31-40	69	34.5
		41-50	11	5.5
		51-60	13	6.5
		61- فأكثر	18	9
N				
3	المؤهل العلمي	ماجستير	127	63.5
		دكتوراه	73	36.5
N				
4	الخدمة الفعلية	أقل من 5 سنوات	130	65
		5-10	38	19
		11-15	2	1
		16-20	2	1
		21-25	4	2
		26-30	7	3.5
		31 سنة - فأكثر	17	8.5
		N		

المصدر : إعداد الباحثان بالإعتماد على معلومات الإستبانة

9- أدوات البحث

- 1- الجانب المعرفي : أستخدمت المراجع الأجنبية والعربية من مصادرها المتنوعة من المكتبات العراقية والعربية و الإنترنت وكذلك بالإعتماد على الرسائل والأطاريح والكتب والمجلات والدوريات والمقالات في هذا المجال .
- 2- الجانب الميداني : تم إستخدام الإستبانة في جمع البيانات اللازمة من آراء أفراد العينة حول مقاييس المتغيرات إذ تم إعدادها بناءً على مقاييس أجنبية كما تم عرضها على الخبراء والمحكمين⁽³⁾ من ذوي الإختصاص للإستفادة من وجهات النظر ولإجراء التعديلات اللازمة وقد أعتمد في قياس المتغيرات تدرج (Likert) الخماسي الذي يتدرج في الاجابة ضمن خمس فئات (اتفق تماماً - لاتفق تماماً) وضمن مدى إجابة (5-1) .

(3) ملحق يوضح قائمة متسلسلة من الخبراء والمحكمين تم ترتيبها حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية .

10- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

لغرض إتمام البحث الحالي لأبد من استخدام أساليب إحصائية مناسبة وبالاعتماد على برامج (Amos 23) (V. 25), (SPSS) و (Microsoft Excel 2010), وتشمل الأساليب الآتية :-

1- أدوات الصدق والثبات :-

أ- التحليل العاملي التوكيدي:- وسيلة إحصائية تستخدم في بناء مقياس البحث وللتأكد من صدق المقياس وإنسجامه مع البناء النظري الذي أعد من أجله .

ب- معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من درجة إتساق وثبات المقاييس ومدى دقتها ميدانياً.

2- الأدوات الإحصائية الوصفية :-

أ- الوسط الحسابي : أداة إحصائية تستخدم لتحديد مستوى المتغيرات في الواقع الميداني .

ب - الانحراف المعياري : أداة قياس إحصائية تقيس مدى التشتت في الآراء عن وسطها الحسابي.

ج- معامل الاختلاف النسبي: لبيان قيمة الوسط الحسابي ودرجة تباينه عن الإنحراف المعياري .

د- الأهمية النسبية: لخصر إجابات القادة ولتحديد مستوى تلك الاجابات وأهميتها النسبية ميدانياً .

3- أساليب إختبار الفرضيات

أ- تحليل الارتباط البسيط (Pearson) : أداة مهمة في تفسير العلاقة بين متغيرين .

ب- نمذجة المعادلة الهيكلية : لقياس علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين متغيرات البحث .

المبحث الثاني:

الإطار النظري للبحث

يعرض المبحث صورة شاملة لمحاور أساسية تمثلت بالمحور الأول الذكاء الأخلاقي للقائد وأهم ماتضمنته من مرتكزات نظرية متنوعة والمحور الآخر تمثل بالبراعة الإستراتيجية ماتضمنه من سرد فكري وكمايتي:-

أولاً : الذكاء الأخلاقي للقائد The moral intelligence of the leader

1- مفهوم الذكاء الأخلاقي

منذ بدايات الالفية الثالثة اهتم الكُتاب والباحثين في علم النفس بمصطلح الذكاء الأخلاقي , وكان ذلك على يد الأمريكية (Michele Borba) في ميدان التربية والتعليم في أمريكا, وأوروبا, واسيا , وجنوب المحيط الهادي والتي عملت على تعزيز نمو شخصية العامل , وتقديره لذاته وسلوكياته (الغامدي, 2017: 20) إذ ظهر مفهوم الذكاء الأخلاقي في التسعينات من القرن الماضي بأوائل عام 1997 , عندما نشر (Coles) أول مقال علمي بعنوان (الذكاء الأخلاقي للأطفال) إذ عد المفهوم الأول للذكاء الأخلاقي (Alkhateeb,2015:81) وبأنه ذكاء متميز قد تم التطرق إليه حديثاً في الساحة التنظيمية (Beheshtifar, 2011:7, et al) فيما يولي الكتاب والباحثين إهتمامهم بالذكاء الأخلاقي لأنهم يعملون على وصف الحدود مابين الإيثار والأنانية ويراعى الانتباه إلى الذكاء الأخلاقي لأنه يمثل فكرة إلهية و ملهمة لسلوك العاملين (Moghadas & Khaleghi , 27 :2013) وفي الصدق نفسه يمثل الذكاء الاخلاقي القدرة على تمييز الخير من الأشياء السيئة Yazdi et (2093:2015, al.) لذلك يعد بصورة رئيسية ذكاءً نشطاً وفعالاً من ضمن سياقات أخلاقية محددة (Pana,2006:262), ويتضمن الجدول (4) مجموعة من مفاهيم الذكاء الأخلاقي :-

الجدول (4) مفاهيم الذكاء الأخلاقي وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	المصدر	المفهوم
1	(Nozari et al.,2013:345)	أداة حقيقية أساسية لأولئك الذين يبحثون عن أعلى الإمكانيات الإبداعية وكذلك تساعدهم في إدارة أعمالهم .
2	(Bozaci,2014:307)	المقدرة على التصرف الأخلاقي أو القدرة على تبني السلوك المناسب للأخلاق، إذ أن السلوكيات المختصة أخلاقيا لديها ميزات كأن تكون مؤكدة ، وتحمل مسؤولية الآخرين ، وتحقيق الذات والتحكم الذاتي.
3	(Guiab et al.,2015:107)	الفعل العقلي الذي يطبق بموجبه العامل القيم الشاملة لتوجيه سلوكه ، وبذلك يكون قادراً على التمييز بين الصواب والخطأ وفعل الصواب .
4	(Olusola et al.,2015:33)	القابلية على تطبيق المبادئ الأخلاقية على القيم والأهداف والإجراءات الخاصة أو القدرة على رؤية ما هو صحيح ودمجه في حياة العامل وأفعاله.
5	(Jani,2016:61)	الاهتمام بحياة الإنسان والطبيعة والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والتواصل الدائم وحقوق المواطنة.
6	Razavi,2017:20 (7)	القدرة المعرفية البشرية لربط المبادئ الإنسانية الشاملة بالقيم والأهداف الإنسانية .
7	(Prasetiawan& Barida,2018:4)	القدرة الأخلاقية الفردية التي تنطوي على عامل عاطفي وعقلاني قادر على التفكير والعمل على أساس قيم المجتمع التي يمكن تطبيقها في أغراض الحياة وأعمالها.
8	(Saleh,2018:303)	القدرة على تسخير وممارسة الأسس الأخلاقية للقيم، إذ يسبق الحكم وتحليل النتائج المحتملة الحدوث .

المصدر : اعداد الباحثان إستنادا الى الادبيات المذكورة

وفي ضوء ماسبق يمكن تعريف الذكاء الاخلاقي بأنه سلوك واعى في بناء القدرات العقلية والإدراكية وهو محاكاة ونمذجة للواقع مع التصورات الذاتية والداخلية للقادة والأتباع للوصول الى تصرفات وأفعال ترقى بمجال عمل ناجح ومشرف ,أي أن هذا المصطلح لا يحتكر على شخص أو فئة محددة بل أنه متعايش مع العاملين بالعموم مع الأخذ بنظر الإعتبار الإختلافات والثقافات ومستوى التعليم بالنسبة لهم .

2- أهمية الذكاء الأخلاقي

يولي الذكاء الأخلاقي في الآونة الأخيرة إهتمام الباحثين نتيجة التعقيدات والظروف الطارئة التي اثرت بزيادة شغفهم في التطلع لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في زمن إشتدت عولمته، إذ يتفق (Farhan, 2015:161) ; (Beheshtifar et al ., 2011: 8) بأنّ الذكاء الأخلاقي يعزز السلوك الجيد ويُمكن الحياة الاجتماعية من أن تكون مستدامة مع مرور الوقت، وكلما ارتفع مستوى الذكاء الأخلاقي إرتفع الوعي الذي يحتاجه العامل في عمله (Belohlavek,2007:16) وقد أشار (Aalbehbahani, 2015:86) الى اهمية الذكاء الاخلاقي من خلال تحديد الأهداف والاعتراف بالصعوبات والمشكلات مع إمكانية اتخاذ القرار بشأن ما هو صائب فيما يمكن استخدام

الذكاء الأخلاقي لتحسين إستيعاب الإدارة الذاتية من خلال توجيه العاملين ذاتهم بصورة ايجابية إتجاه السياق الايجابي(Prasetiawan& Barida ,2018:5) وغالباً ماتكون الرؤى المستقبلية مليئة بالظروف والاحداث اليومية الذكية والمتفاعلة لانها تقدم مجموعة كاملة من الاحتمالات الرائعة (Bohn et al.,2004:6) فضلاً عن أهمية الذكاء الأخلاقي تتجلى بنقاط عديدة كالآتي :-

- ❖ يتمكن الذكاء الأخلاقي من إظهار مساحة من القدرات الفكرية والعاطفية في جميع مراحل مسيرة العاملين وخلق مزاج جيد بالنسبة إليهم (Davoudi et al.,2015:15).
 - ❖ يسهم الذكاء الأخلاقي في عدد لا يحصى من التبادلات الاجتماعية والاقتصادية والامتثال للقواعد الاجتماعية وعمله ينطوي على المعاملة بالمثل (Di Norcia,2010:13).
 - ❖ يسهم الذكاء الأخلاقي في مساعدة العاملين على التمييز بين الصواب والخطأ, بدونه ستكون الأعمال والأحداث لا معنى لها واقعياً (Nozari et al.,2013:345).
- وبذلك تكمن أهمية الذكاء الأخلاقي بأنها تجرد الإدارات والعاملين من العادات غير المقبولة من خلال التطوير المستمر وتعمل على تعزيز المكانة الاجتماعية وجذب السلوك الجيد وضمان الصحة النفسية والعقلية .

3- أبعاد الذكاء الأخلاقي

إختلف الكتاب والباحثين فيما بينهم في النظر الى أبعاد الذكاء الأخلاقي وهذا الاختلاف في الأصل يعود الى إختلاف الأهداف التي سعوا الى تحقيقها , إذ أشار (Beheshtifar et al.,2011:7-8) في بحثه الى أنّ الهدف من الذكاء الأخلاقي لخلق تفاعل ايجابي بين البيئة الوظيفية وقد تناول أربعة أبعاد هي (النزاهة,المغفرة,المسؤولية,والتراحم) أما (Mamede et al., 2014:2) فقد ذهب في تحديد أربعة أبعاد وهي ليتسنى العمل بموجب تلك الأبعاد بصورة منظمة ولتكون بمثابة مسار أخلاقي ينسجم مع مبادئ ومعتقدات العاملين فضلاً عن إنه يتلائم مع أهدافهم وسلوكياتهم في مجال الأعمال وفي الصدد نفسه أشار (Aldarabah al.,2015:108-109) الى أبعاد الذكاء الاخلاقي والمكونة من خمسة ابعاد هي (التعاطف ,الضمير,اللطف ,التسامح,والعدالة),في حين ركز (Guiab et al.,2015:107) على خمسة أبعاد تمثلت بالنزاهة , الضمير ,المسؤولية ,الثقة , والمصادقية , فيما رأى الباحثان (Prasetiawan & Barida,2018:1-2) ; (Alkhateeb ,2015:81) أنّ أبعاد الذكاء الاخلاقي تتكون من سبعة أبعاد هي(التعاطف,الضمير,ضبط النفس, الاحترام,اللطف أو التعاطف,التسامح,والعدالة), وذهب (Ibrahim et al.,2016:497-498) الى تحديد ستة أبعاد للذكاء الأخلاقي هي (التعاطف,الضمير,ضبط النفس,الاحترام,التسامح,والعدالة), وفي ضوء ماتقدم إنصب إختيار الباحثان على إنموذج (Mamede et al.,2014) وذلك كونه من أفضل النماذج التي درست الذكاء الاخلاقي لدى القائد حصرأ, إذ أن الدراسات التي درست الذكاء الأخلاقي إختصت بالعاملين وهذا الإنموذج إختص بالقادة حصرأ وهو ماينسجم مع توجهات دراساتنا ونظراً لملائمته لعينة البحث الحالي أضف الى ذلك أنه دليل أخلاقي وفكري متميز ولسلاسة وسهولة المقياس وتناوله الذكاء الأخلاقي للقائد والقيادة بإسلوب منظم وتأثيره وإلتزامه الشعوري اتجاه العاملين وبالتالي تتكون ابعاد الذكاء الأخلاقي من:-

1- النزاهة Integrity

تم إستكشاف مفهوم النزاهة منذ فترة طويلة من قبل الفلاسفة والمفكرين العظماء, إذ يمكن تعريفها بوضوح على أنها "إسلوب جيد" إستناداً إلى المصلحة الذاتية المستنيرة للحفاظ على علاقات متينة مع أصحاب المصلحة على المدى الطويل والتي تؤدي الى نجاح المنظمة (Sun et al.,2018:1-2) ويشار الى النزاهة من المفهوم بأنها السلوك الأخلاقي في المنظمة (Abela & Murphy,2008:51) إذ إنَّ النزاهة تتسبب بشكل أساسي إلى العامل الذي يعيش من خلال التزاماتها العميقة بالقيم الأخلاقية لكونها تمثل الهدف الحاسم بإصرار العامل على تلك الالتزامات (Bauman,2013:416) كما تتمثل أحد الجوانب المهمة للنزاهة في أن امتلاك الذات المتكاملة سيعزز الرفاه النفسي إلى الحد الذي يساعد فيه وجود مجموعة جيدة من المبادئ والمثل العليا على تقليل احتمال حدوث نزاع داخلي (Eschenbach,2012:11) و تعد النزاهة احد العوامل الاساسية التي تعظم قوة القائد وتزيد من تقبل العاملين لسلطته (الحسناوي, 2015:49).

2- المغفرة Forgiveness

تُعدُّ المغفرة أحد أهم السمات التي تضمن النجاح في مكان العمل وبالذات العمل الجماعي لكون البشر عامةً يرتكبون أخطاء مقصودة وغير مقصودة والتي تعزى الى الاختلافات في العوامل الثقافية والعلمية وبالتالي يفرض على الموظفين أن يغفروا للآخرين في تفاعلاتهم اليومية من خلال كفاءات المغفرة كالقدرة على التغاضي عن أخطاء الآخرين والتخلي عنها (Nobahar&Nobahar,2013:3446) إذ يُعتقد أن التسامح له أثره الواسع في تحسين الصحة بشكل غير مباشر من خلال تعزيز أو ممارسة السلوك الصحي في مجموعة متنوعة من الدراسات , وفي السياق ذاته وجد أنَّ المغفرة لها علاقة إيجابية بالرضا عن الحياة وتتمثل بالوعي بالشوائب والتجاوز عن هفوات العاملين من حولنا (Jani,2016:63) .

3- المسؤولية Responsibility

يسعى القادة المثابرون بالانسباق الى المسؤولية لبناء والحفاظ على الثقة المستدامة والشاملة في علاقاتهم ويعملون على معالجة المعضلات المعقدة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة والعمل على أساس إتخاذ قرار أخلاقي منطقي من أجل تحقيق الحلول المتبادلة والرائدة (Borecka,2014:10) إذ يمكن أن يكون القادة مصدرًا حاسماً للتوجيه الأخلاقي للموظفين ويجب أن يكونوا مسؤولين في نفس الوقت عن التطور الأخلاقي في المنظمة (Mihelič,2010:31) وتُعدُّ تقنية الإدارة الذاتية بمثابة استراتيجية لتغيير السلوك وتطوره وتؤكد على أهمية المسؤولية الذاتية والجهد من أجل تغيير السلوك الغير مكتمل وتعمل على تطويره (Prasetiawan & Barida,2018:4) وهذا يعني أن العامل يفهم ويحتضن المبادئ الرئيسية كخلفية للتصرفات والسلوك التي تستدعي المسؤولية (Saleh,2018 :303) .

4- التعاطف Compassion

يُعدُّ التعاطف كرد فعل عاطفي يستند إلى تخوف من ظاهرة ما أو حالة عاطفية لعامل آخر ويتضمن مشاعر القلق والحزن اتجاه ذلك الشخص العامل وغالباً مايعبر عنه بالإحساس الذي ينشأ عند مشاهدة معاناة الآخر والتي تحفز الرغبة اللاحقة في المساعدة (Goetz et al.,2010:351) إذ يُعتقد أيضاً أنه يمكن علاج الذات والآخرين بالتراحم لأنها تعزز رفاهية العاملين وتعمل على تحسين الصحة العقلية وتحفيز قدرة الناس على إعطاء وتلقي

الرحمة من العاملين الآخرين (Strauss et al.,2016:4) وإنَّ التعاطف له أهمية في الذكاء الأخلاقي لكونه يقدم منظور أساسي فإنه يوضح الإنسانية (Saleh,2018:306) كما يعرف التعاطف بدوره المهم اتجاه العاملين على اعتبار أن له نفوذ متبادل بالنسبة لهم أي من المفروض أن نكون لطفاء ورحومين بما نملكه من التعاطف اتجاه الآخرين وقت الحاجة (Fard,2012:107).

ثانياً: البراعة الإستراتيجية strategic ambidexterity

1- مفهوم البراعة الإستراتيجية

تعد البراعة الإستراتيجية إطار عمل جوهري ترتبط بجميع العاملين وعلى مختلف المستويات إذ ظهرت الحاجة الملحة إليها نتيجة الظروف المتسارعة والتغيرات الإقتصادية والتقدم التكنولوجي إذ تمثل البراعة بأنها قابلية المنظمة على إستغلال المعرفة الداخلية الموجودة وإستكشاف معارف خارجية جديدة في الوقت ذاته للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة (Lavikka et al .,2015: 1142) والجدول (5) يوضح مفاهيم البراعة الإستراتيجية.

الجدول (5) مفاهيم البراعة الإستراتيجية وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	المصدر	المفهوم
1	Blocker,2008:91 (Judge&6)	قدرة المنظمة على الجمع بين إستراتيجيات الإستكشاف والإستغلال عبر مجالات المنتجات والسوق والموارد .
2	(Smith,2008:2)	الأداة التي يعتمد عليها الأداء التنظيمي إذ يستكشف ويستغل في نفس الوقت ويتضمن إدارة كل من الإبداع والمنتجات الحالية وغالباً ماتكون غير متسقة سواء على المدى الطويل والمدى القصير.
3	(Kollmann & Stockmann,2010 :167)	القدرة على متابعة الإبداعات الإستكشافية والإستغلالية في آن واحد ، إذ يمثل المحرك الرئيسي لبقاء المنظمة وتقدمها.
4	,2013:1460) (Voss&Voss	الجمع بين الإستكشاف والإستغلال عبر أو داخل المجالات الوظيفية في المنظمة.
5	(Scott ,2014:49)	أولوية رئيسية تمكن المنظمات من قابلية بناء الإبداع والحفاظ عليه باستمرار من أجل نجاح أسواق المنتجات الإبداعية المتزايدة والأساسية.
6	Musigire,2016:19 (7)	الإستكشاف والبحث عن الجديد في الوقت ذاته ومواكبة فرص السوق مع الإستفادة بفاعلية من الأسواق القائمة .
7	Turner et (al.,2017:520)	كيفية الإستكشاف في شبكات وفروع المنظمة الحالية والجديدة في آن واحد أي (داخل وخارج المشاريع التي تنتمي المنظمات إليها).
8	Hortovanyi,2018: (1)	نقطة إنطلاق للعاملين الممارسين إذ يوفر البحث عن تلك البراعة التكيف مع التغيير الخطير الناجم عن الثورة الصناعية الرابعة .

المصدر: إعداد الباحثان إستناداً الى الأدبيات المذكورة

وفي ضوء ذلك تُعرف البراعة الإستراتيجية مؤشر فعال لبراعة المنظمات ومقياس مهم لمهارة وتميز العاملين عن غيرهم، ويعد الوصول الى هذه المرحلة مهم جداً لأنها تمثل التمسك في مراتب ومكانات قيادية وجوهرية وتسلق خطى النجاح من خلال استثمار إمكانيات المنظمة في مشاريع متنوعة مع وجود عاملين مهمين هما الرقابة والتكنولوجيا المستخدمة التي تساعد في تحفيز طاقم العمل وتحقيق نتائج مرضية.

2- أهمية البراعة الإستراتيجية

الظاهرة الأساس في نشوء وتميز المنظمات يعبر عنها بالبراعة الإستراتيجية , إذ يتفق (Judge & Blocker, 2008:920 ; Du & Chen, 2018:42- 43) بأن لها أهمية خاصة في ظروف عدم اليقين والتقلب البيئي إذ ترتبط قدرة المنظمة على التغيير إرتباطاً إيجابياً بالبراعة الإستراتيجية فضلاً عن أنها تساعد بالمحافظة على الإستراتيجية الرشيفة بالتواؤم بين البيئة الحالية والتكيف مع الإضطرابات المحتملة مستقبلاً وبأنها تعتبر خلفية نظرية مثمرة للدراسات المستقبلية (Michl et al., 2013:59) إذ تعمل على تعزيز القدرة السلوكية للعاملين لإظهار التوافق والقدرة على التكيف عبر وحدة الأعمال بأكملها (Chang et al., 2009:937) وسابقة مهمة لتحسين العلاقات الفعالة مع الزبائن (Navarro & Dewhurst, 2007: 1730) وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية البراعة الإستراتيجية في مساعدة المنظمات من خلال الدور الوقائي والعلاجي الذي تسلكه لتكوّن أشبه مايكون بالتغذية العكسية التي تعمل كدورة كاملة لمعالجة الإنحرافات وإزالة العقبات وبدل وجودها على رقي الادارة العليا التي تتصف بوجود كارزما متميزة من خلال العمل الدؤوب مع العاملين وإتباع الخطى الآمنة للحاجة إليها في إستقرار المنظمات والعاملين .

3- أبعاد البراعة الإستراتيجية

إختلف الباحثين والكتاب فيما بينهم من خلال إسهاماتهم المطروحة بشأن أبعاد البراعة الإستراتيجية وأن وجهات النظر هذه تثير إختلافات في أحياناً معينة وتوافق في مواضع أخرى , فقد أوضح (Li et al., 2008) أن البراعة الإستراتيجية تتكون من بعدين هما (الإستكشاف, والإستغلال) , في حين ذهب (Kollmann & Stockmann, 2010:154-156) الى تحديد بعدين آخرين هما (السلوكيات الإستكشافية, والسلوكيات الإستغلالية) , وقد إعتد (أبو سليم, 2014:37-35) على ثلاث أبعاد هي (الحساسية الإستراتيجية, الإبداع الإستكشافي, والإستغلال الأمثل للفرص), ونظر (Qaiyum, 2016:3) الى تحديد بعدين هما (التنقيب, والإستغلال), وقد أوضح (Musigire et al., 2017:75-78) بعدين للبراعة الإستراتيجية هما (الإستراتيجية الإستكشافية, والإستراتيجية الإستغلالية), بينما إعتد (Alabadi et al., 2018:14-17) في بحثه على بعدين هما (المحاذاة التنظيمية, والتكيف التنظيمي), وتأسيساً لما تقدم سوف يتم إعتداد إنموذج (Musigire et al., 2017) لقياس البراعة الإستراتيجية من خلال أبعادها إذ من خلالها يتم معرفة الإستراتيجيات المستقبلية التي تقدمها إدارات الجامعات من أجل الإبداع في تقديم خدماتها التعليمية في البحث وإستكشاف ما هو جديد في مجالات متنوعة ومتطورة للوصول الى مستويات مناسبة من البراعة مع الأخذ بعين الإعتبار الكفاءة في إستغلال الخبرة للوصول الى مواطن القوة ولتحقيق المساعي المنشودة, وبالتالي أبعاد البراعة الإستراتيجية تتمثل بالآتي :-

1 - الإستراتيجية الإستكشافية Exploratory Strategy

تعد هذه الإستراتيجية شريان عمل المنظمات من قادات وإدارات في مجالات متنوعة وعلى وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال إذ تحسن قدرة العامل في بناء علاقات مترابطة والإستفادة من الموارد المهمة من خلال

القابلية في إستكشاف فرص جديدة (Li& Cui, 2017:3) أضف الى ذلك أنها تستكشف مزايا المُنتج الجديد من أجل إستهداف وجذب الزبائن الحاليين بإتجاه تحقيق التنمية في المجالات الوظيفية المختلفة (Voss& Voss, 2013:1460), فقد تم التوجه الى الإستكشاف مؤخراً بسبب التطور المتمثل بالعولمة والتكنولوجيا الحديثة التي لها أثراً في العديد من المنظمات متعددة الجنسيات لتصبح أسواقاً عالمية واحدة (Han& Celly,2008:1) ولا بد من تعزيز دور الإستكشاف على مستوى المنظمة عندما تكون القرارات مترابطة داخا الإدارات إذ يحتاج العاملين الى إدراك فرص العمل الإستثمارية من أجل تحقيق نقلة نوعية والحفاظ على الأعمال الحالية (Kolmann&Stockmann,2009:314) .

2- الإستراتيجية الإستغلالية Exploitative Strategy

تمثل هذه الإستراتيجية عامل مهم في تحقيق فائدة كبيرة على مستوى المنظمات بالعموم, إذ غالباً ما تضع المنظمات مرونة إستراتيجية في أداء الاعمال المناطة بها للتعامل مع الخطوات المتسارعة الناشئة من إستغلال فرص الأسواق إذ تكسب المرونة الإستراتيجية أهمية في خلق مركز تنافسي جيد وتحقيق تمويل مناسب على مستوى أداء المنظمات (Kouropalatis et al., 2012:11) وغالباً ما ترتبط القدرة الديناميكية بالبراعة الإستراتيجية والتي تُفسر بإيجاز كقدرة تجارية متزامنة على مواصلة الإستغلال والقدرة على الإبداع لتحقيق الضمان على المدى القصير والإنجاز المهني طويل الاجل (Mashahad,2015:11) وأن المنظمات التي تقوم بإحتضان البراعة تتمتع بأداء متفوق عن مثيلاتها من خلال دفع الإستراتيجية الى أقصى الحدود (Han&Celly,2008:337) .

المبحث الثالث

الجانب الميداني

أولاً: الإختبارات البنائية لمقاييس البحث

يتناول المبحث التفحص والتدقيق بالبيانات المدرجة في استبانة البحث ومدى مصداقيتها والتحقق من ثباتها من خلال ما يأتي:-

1- اختبار الصدق البنائي التوكيدي

تُعنى هذه الفقرة بتسليط الضوء على التحليل العاملي التوكيدي كونه أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية من اجل التاكيد من الصدق البنائي لمقاييس البحث (Musigire et al.,2017 ; mamede et al.,2014) ونتيجة لذلك استخدم البرنامج الاحصائي (Amos V.23). ولتقييم الانموذج الهيكلية للنواتج باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لا بد من اتباع معيارين اساسيين (Schumacker&Lomax,2010:169):

1. تقديرات المعلمة Parameter Estimates

تبرز اهمية هذا المعيار في الجانب الميداني على انه تلك القيم التي تربط المتغيرات الكامنة بالمتغيرات الغير مقاسة والتي تعتبر مقبولة في حال تجاوزت نسبتها (0.40).

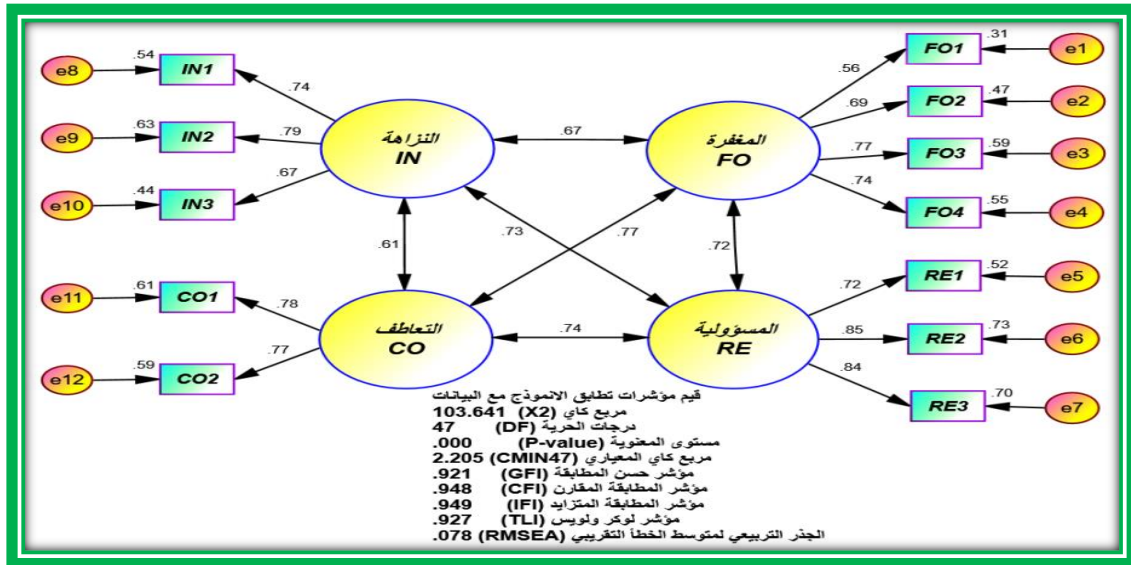
2. مؤشرات مطابقة الانموذج Model Fit Index's

أحد المعايير الاحصائية المهمة والتي من خلالها يتم التحكم بمدى مطابقة وانسجام الانموذج الهيكلية والدقة في المخرجات الخاصة ببياناته,وبالتالي نتائج اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث موضحةً بالآتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء الاخلاقي للفائد

يتضح من الشكل (2) المؤشرات الموضحة على الاسهم والتي تربط المتغيرات بالفقرات الفرعية المنبثقة منها و قد تجاوزت (0.40) وتمثل النسب تقديرات المعلمات المعيارية للمتغير والذي يقاس باربعة ابعاد وزعت على (12) فقرة وهي نسب معنوية لأن مؤشرات النسب الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) كانت نسب معنوية أما فيما يخص مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (2) تدل على استيفائها لقاعدة القبول الخاصة بها ويعني هذا ان الانموذج الهيكلي نال مستوى مرتفع من مؤشرات مطابقة الانموذج وبدون تعديلات.

الشكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء الاخلاقي



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

الجدول (6) معلمات ومسارات التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاخلاقي

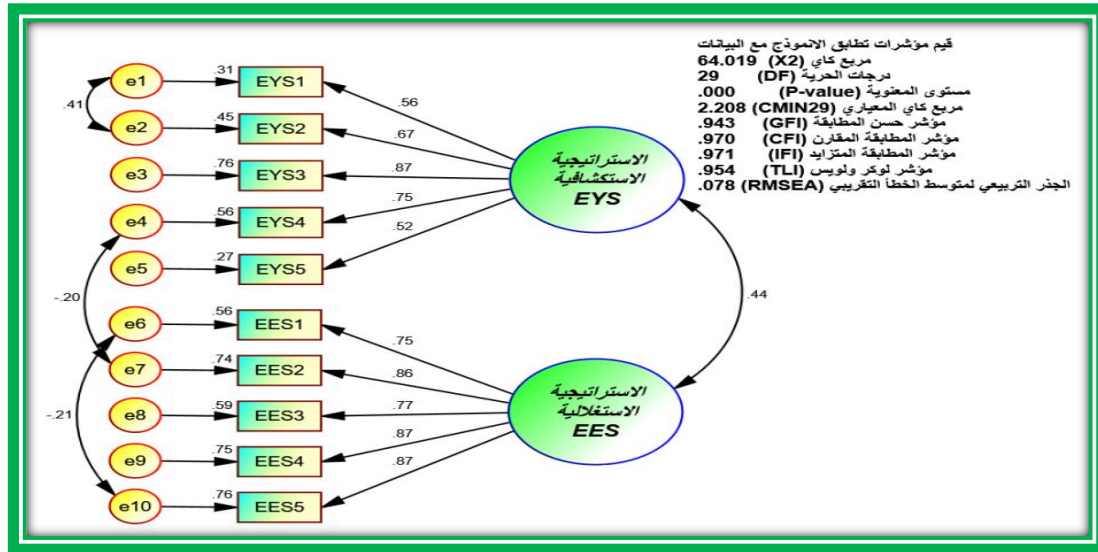
P	C.R.	S.E.	Estimate	الابعاد
			1.000	FO1<--- Forgiveness
***	6.974	.159	1.108	FO2<--- Forgiveness
***	7.400	.183	1.352	FO3<---Forgiveness
***	7.275	.157	1.142	FO4<---Forgiveness
			1.000	<--- Responsibility RE1
***	11.126	.117	1.299	<--- Responsibility RE2
***	10.976	.121	1.325	<--- Responsibility RE3
***	8.418	.153	1.287	IN1 <--- Integrity
***	8.757	.152	1.331	IN2 <--- Integrity
			1.000	IN3 <--- Integrity
***	9.330	.100	.932	CO1 <--- Compassion
			1.000	CO2 <--- Compassion

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V. 25)

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الإستراتيجية

يتضح من الشكل (3) المؤشرات الموضحة على الاسهم والتي تربط المتغيرات بالفقرات الفرعية المنبثقة منها و قد تجاوزت (0.40) وتمثل النسب تقديرات المعلمات المعيارية للمتغير والذي يقاس ببعدين وزعت على (10) فقرة وهي نسب معنوية لأن مؤشرات النسب الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) كانت نسب معنوية أما فيما يخص مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (3) تدل على استيفائها لقاعدة القبول الخاصة بها ويعني هذا ان الانموذج الهيكلي نال مستوى مرتفع من مؤشرات مطابقة الانموذج وبدون تعديلات.

الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

الجدول (7) معلمات ومسارات التحليل العاملي التوكيدي للبراعة الاستراتيجية

P	C.R.	S.E.	Estimate	الابعاد
***	5.752	5.752	.917	EYS1<---Exploratory strategies
***	6.495	6.495	1.114	EYS2<--- Exploratory strategies
***	7.041	7.041	1.703	EYS3<---Exploratory strategies
***	6.812	6.812	1.537	EYS4 <---Exploratory strategies
			1.000	EYS5 <---Exploratory strategies
***	11.840	.056	.664	EES1<---Exploitative strategies
***	16.288	.055	.895	EES2<---Exploitative strategies
***	13.376	.061	.810	EES3<---Exploitative strategies
***	16.648	.057	.943	EES4<---Exploitative strategies
			1.000	EES5<---Exploitative strategies

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V. 25)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتضمن المبحث وصفاً وعرضاً وتفسيراً احصائياً للنتائج المتولدة من البحث الميداني والتي تنتج من الآراء والإجابات المثبتة في استبانة البحث من قبل الكادر التدريسي في الجامعات والكليات المبحوثة إذ لا بد من التطرق لتأثيرات المتوسط الحسابي من خلال مستوياته والتي تتدرج بالفئات :

(1-1.80) متدني جداً، (2.60-1.81) متدني، (3.40-2.61) مقبول (معتدل)، (4.20-3.41) مرتفع، (4.21-5) مرتفع جداً (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، والاهمية النسبية⁽⁴⁾ باستخدام البرامج (Microsoft Excel , SPSS).

1 - وصف وتشخيص متغير الذكاء الأخلاقي للقائد

يوضح الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء الاخلاقي للقائد وابعاده الفرعية إذ جاء ترتيبها كما يلي (النزاهة، التعاطف، المغفرة، والمسؤولية) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء الاخلاقي للقائد

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
النزاهة	4.11	0.820	19.95	82.26	1
المغفرة	3.97	0.739	18.60	79.45	3
المسؤولية	3.77	0.951	25.24	75.43	4
التعاطف	4.05	0.843	20.78	81.15	2
المعدل العام للذكاء الاخلاقي	3.97	0.689	17.31	79.57	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الالكتروني (Microsoft Excel) و (SPSS) إذ يتضح ان المعدل العام لمتغير (الذكاء الاخلاقي للقائد) قد حقق متوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.97) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.689) كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (17.31%) واخيرا الاهمية النسبية قيمتها (79.57%) ، اذ تعتبر هذه النسب مرتفعة مما يعني الإنسجام والصدق والتعاطف في إبداء وطرح وجهات النظر المختلفة وتحمل المسؤولية الجماعية باعتبارها اركان مهمة للذكاء الاخلاقي للقائد.

2- وصف وتشخيص متغير البراعة الإستراتيجية

يوضح الجدول (9) الاحصاءات الوصفية لمتغير البراعة الإستراتيجية وابعادها الفرعية إذ جاء ترتيبها كما يلي (الإستراتيجية الإستكشافية، والإستراتيجية الإستغلالية) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (9) الاحصاءات الوصفية لمتغير البراعة الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
الاستراتيجية الاستكشافية	4	0.682	17.05	80	1
الاستراتيجية الاستغلالية	3.75	0.915	24.39	75.06	2
المعدل العام للبراعة الاستراتيجية	3.87	0.700	18.08	77.53	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الالكتروني (Microsoft Excel) و (SPSS)

(4) تستخرج اعتماداً على المعادلة الآتية :- (الوسط الحسابي ÷ درجة القياس * 100) .

إذ يتضح ان المعدل العام لمتغير (البراعة الإستراتيجية) قد حقق متوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.87) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.700) كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (18.08%) واخيرا الاهمية النسبية قيمتها (77.53%) , اذ تعتبر هذه النسب مرتفعة كون البراعة الاستراتيجية نهج متطور يحسن مسيرة الاعمال ويعمل على تقليل الاخطاء والانحرافات الوظيفية لدى العاملين.

ثالثاً: إختبار فرضيات البحث :

1. تحليل علاقات الارتباط بين الذكاء الأخلاقي بأبعاده والبراعة الإستراتيجية

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقائد والبراعة الإستراتيجية من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (H₁) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاخلاقي للقائد بأبعاده مع البراعة الإستراتيجية) كما في الجدول(10):-

أ- إذ يتبين من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاخلاقي للقائد كمتغير مستقل والبراعة الإستراتيجية كمتغير تابع ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.776^{**}) وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يعني وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الاخلاقي للقائد والبراعة الإستراتيجية وحقق التعاطف كبعد اقوى معامل ارتباط بمتغير البراعة الإستراتيجية اذ بلغت قيمته (0.690^{**}) في حين كان لبعد المغفرة ادنى معامل ارتباط مع تقنيات الهندسة النفسية فبلغت قيمته (0.595^{**}) بمستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة (99%) .

تأسيساً لما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فأن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين متغير الذكاء الاخلاقي للقائد بابعاده و متغير البراعة الإستراتيجية كانت علاقات ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية إذ يسعى قادة الجامعات الاهلية الى تعزيز واصر العمل الاكاديمي من خلال المسوغات الهادفة لتجاوز معوقات العمل وتجاوزها وإعطاء الفرصة لاثبات الذات كنتيجة حتمية تؤدي الى التعاون في الوصول الى البراعة الاستراتيجية وهذا ماتبينه الاجابات المثبتة من قبل العاملين (عينة البحث) .

الجدول (10) علاقات الارتباط بين الذكاء الاخلاقي وابعاده و البراعة الاستراتيجية

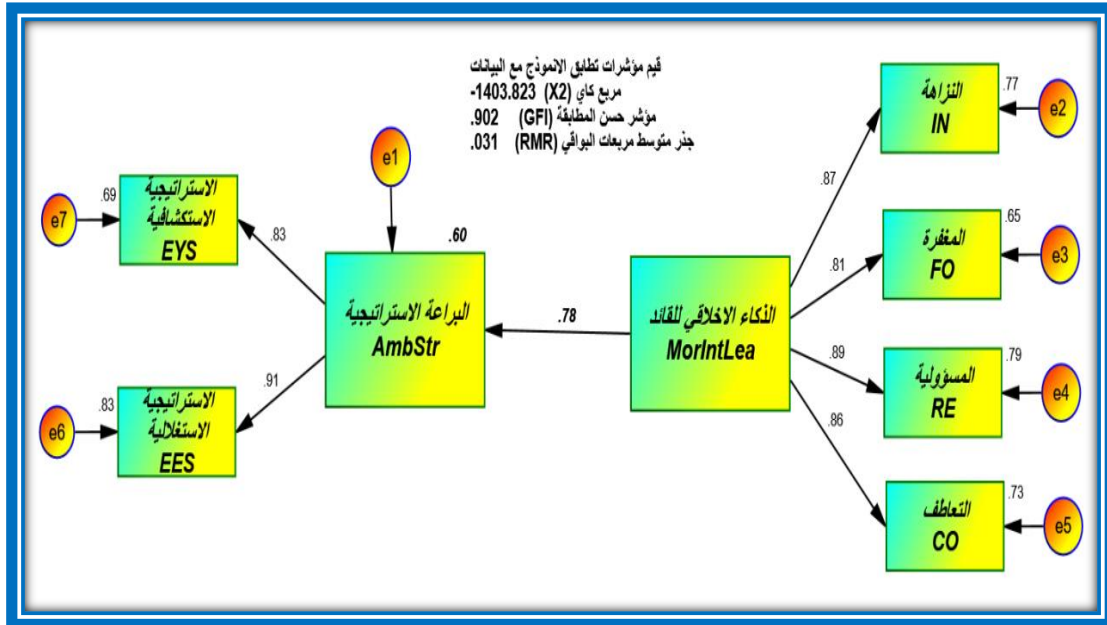
الذكاء الاخلاقي للقائد	التعاطف CO	المسؤولية RE	المغفرة FO	النزاهة IN	المتغيرات والابعاد
0.776^{**}	0.690^{**}	0.674^{**}	0.595^{**}	0.684^{**}	البراعة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	
200	200	200	200	200	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

2- تحليل علاقة تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في البراعة الإستراتيجية

أ- تتضمن هذه الفقرة التحقق من طبيعة العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقائد البراعة الإستراتيجية من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H₂) (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاخلاقي للقائد بأبعاده في البراعة الإستراتيجية بأبعاده) , ويوضح الشكل (4) تقديرات المعلمة لنموذج المعادلة الهيكلية الخاصة باختبار تأثير الذكاء الاخلاقي للقائد في البراعة الإستراتيجية كما يتضح من الجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاخلاقي للقائد في البراعة الإستراتيجية , إذ بلغت قيمة تقدير المعلمة (الوزن الإنداري المعياري) للتأثير (.78) وهي قيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (11) قد بلغت (17.328) وهي قيمة معنوية أيضا عند مستوى (0.000) , مما يعني أنّ الاهتمام بالذكاء الاخلاقي للقائد من قبل الجامعات والكليات الاهلية (عينة البحث) وتعظيمه بمقدار وحدة واحدة من شأنه ان يحسن ويعزز البراعة الاستراتيجية بقيمة (.78) .

الشكل (4) الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Amos V.23)

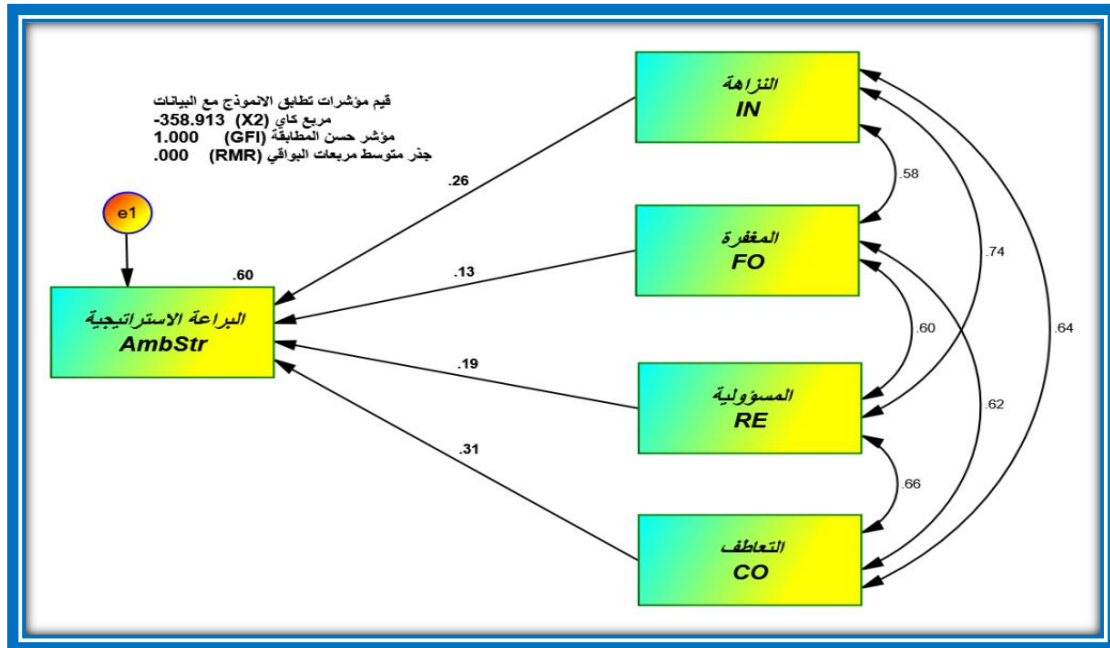
الجدول (11) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

P	C.R.	S.E.	Estimate	Standard	R.W. Paths
***	17.328	053.	925.	78.	MorIntLea <--- AmbStr
***	25.482	039.	1.003	87.	IN <--- MorIntLea
***	19.343	044.	847.	81.	FO <--- MorIntLea
***	27.613	042.	1.172	89.	RE <--- MorIntLea
	1.000	86.	CO <--- MorIntLea		
	21.205	038.	810.	83.	EYS <--- AmbStr

**	31.144	038.	1.190	91.	AmbStr EES --->

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Amos V.23)
 أما بالنسبة الى تأثير أبعاد الذكاء الاخلاقي في البراعة الاستراتيجية فأن ذلك يتضح من خلال الشكل (5)
 والجدول (12) الذي يبين مسارات المعلمات الانحدارية التي تعرض قوة التأثير المتعدد والأبعاد الأربعة للذكاء
 الأخلاقي للقائد (التعاطف , النزاهة , المسؤولية, والمغفرة) على التوالي من حيث قوة تأثيرها في البراعة الاستراتيجية
 كما يأتي:

الشكل (5) الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (Amos V.23)

الجدول (12) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

P	C.R.	S.E.	Estimate	Standard R.W.	Paths
***	3.704	.073	.272	.26	AmbStr <--- IN
.029	2.179	.069	.151	.13	AmbStr <--- FO
.008	2.649	.066	.175	.19	AmbStr <--- RE
***	4.779	.068	.325	.31	Ambstr <--- CO

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وفي ضوء ما تقدم فإنه يتضح أن للذكاء الأخلاقي وأبعاده دور مهم في بناء البراعة الاستراتيجية مما يعني اعتناق الجامعات الاهلية (عينة البحث) لمنظومة أخلاقية واجتماعية متفاعلة لكونها دعامة مهمة لمبتغى تلك الكليات من اجل استكشاف واستغلال الفرص في ظل التحديات القائمة وبالتالي بلوغ البراعة الإستراتيجية.

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات

يتجلى البحث الحالي في عرض محور أساسي لأهم الأستنتاجات التي تم التوصل اليها و كالاتي :

- أ. إنَّ النظر في الذكاء الاخلاقي بصورة عامة في المنظمات المتنوعة , لاسيما الذكاء الاخلاقي على مستوى القادة ومدى تأثيرهم على مرؤوسيهـم داخل العمل يعطي إنطبـاع بأن الذكاء الاخلاقي مبادرة ونهج أدبي وثقافي وعادةً مايمثل صرح اجتماعي برؤية متجددة ومدى وقعه في نفوس العاملين ايجاباً .
- ب. إنَّ البراعة الاستراتيجية اسلوب متطور يعمل على تعزيز سلوك الكادر التدريسي وقاداتهم في المنظمات المبحوثة ويزيد من جذبهم لوظائفهم وتمثل البراعة بصورة عامة مدى سيطرة وفاعلية الجامعات الاهلية في مسيرتها الاكاديمية من اجل الوصول الى مراتب متقدمة من الرقي والتقدم العلمي, مع مقدرة أساسية تتطلب الاستكشاف والاستغلال للفرص المتاحة والعمل على تلاشي الصعاب والتحديات والتخلص منها في العمل .
- ت. -إنَّ متغير الذكاء الاخلاقي للقائد من المتغيرات ذات الأثر الملحوظ والذي يلتمسه قادة المنظمات المبحوثة (الجامعات والكليات الاهلية) من خلال مؤشرات الاجابة المثبتة من قبل العينة المبحوثة في استبانة البحث إذ تمثل بأقيام "مرتفعة" مما يدل مدى استجابة الكادر التدريسي لتوجيهات الادارات العليا يؤمن على التواصل الفاعل بين القادة والكادر التدريسي وبالتالي يخلق بيئة عمل ناجحة .
- ث. توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الاخلاقي للقائد و البراعة الاستراتيجية من خلال أقيام الارتباط التي تدرجت من أعلى قيمة الى أقل قيمة تمثلت ب: وهي:- (التعاطف , النزاهة , المسؤولية, والمغفرة) على التوالي مما يعني أن الوصول الى مستويات مرموقة من البراعة لايتي الامن خلال قادة وعاملين أكفاء .
- ج. حاز متغير البراعة الاستراتيجية على مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يؤكد ان البراعة تمثل ابداع وتفاعل مستمر من خلال السمات المميزة والفريدة التي تحرص الجامعات على السير بخطوات رائدة من اجل تعزيزها والحرص على تقديم خدمات تعليمية هادفة .

ح. تبين من خلال علاقة التأثير المباشر بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقائد والبراعة الإستراتيجية بوجود أقيام لذلك التأثير تتدرج من أعلى قيمة الى أقل قيمة تمثلت ب (التعاطف, النزاهة, المسؤولية, والمغفرة) على التوالي مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ومدى أهمية تواجدهما في الجامعات لتحقيق النجاح المستمر.

ثانياً: التوصيات

تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات , تم إقتراح التوصيات التالية :-

- أ- ينبغي ملائمة الذكاء الاخلاقي وانسجامه مع أبعاده الفرعية (النزاهة, المغفرة, المسؤولية, والتعاطف) بالنسبة الى مستويات القيادات العليا وبنسجامهما يشكلان منظومة عمل موحدة ومكيفة مع المستجدات والتحديات المعاصرة في امكانية بمستويات كبيرة من البراعة الإستراتيجية .
- ب- الحرص وبذل قصارى الجهد في جعل البراعة الاستراتيجية من اولويات عمل الجامعات و الكليات الاهلية على مستوى القيادات واعضاء الهيئة التدريسية اضافةً لكون البراعة وسيلة فاعلة ومتزامنة أي أنّ عملها بالتزامن من خلال ضرورة استكشاف الفرص ومواطن القوة واستغلال سبل العمل النيرة وارسائها في بيئة واقعية على مستوى الجامعات المبحوثة .
- ت- الاستفادة من البرامج التنموية والثقافية والتي تحرص الجامعات الاهلية على القيام أو المشاركة بها مع نظيراتها من الجامعات والكليات الاخرى والتي من شأنها ان ترفع الواقع التعليمي ولتكوين إنموذج صالح يقتدى به من اجل بناء جو من الثقة والوثام بين صفوف العاملين.
- ث- التشديد على وضع إجراءات وضوابط ومحددات إدارية وفنية شاملة إضافة الى معايير الجودة والرقابة في الجامعات والكليات الأهلية من أجل متابعة ومواكبة عمل القيادات العليا وأعضاء الهيئة التدريسية والتأكد من ملائمتهم للمناصب التي يشغلونها ليتسنى لهم سبل تعزيز البراعة الإستراتيجية وأبعادها (الإستراتيجية الإستكشافية , والإستراتيجية الإستغلالية) على إعتبار أنّ البراعة الإستراتيجية أسلوب حديث ومتطور يُعزز بتأثير الذكاء الأخلاقي على مستوى القادة في منظمات الأعمال.

المصادر

أ- المجلات والدوريات

- 1- الغامدي , صالح يحيى الجار الله .(2017), "بور الذكاء الاخلاقي في الحد من التعصب الرياضي لدى طلاب جامعة الملك عبد العزيز " , المجلة الدولية التربوية المتخصصة , المجلد . (6), العدد. (6) .

ب- الرسائل والاطاريح

- 2 - أبو سليم , عباس مسلم (2014), "أثر إستراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية" , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الاعمال - جامعة الشرق الاوسط - الأردن .
- 3- ابو مدين , فاطمة فرحان عواد (2017) , "فاعلية برنامج ارشاد ديني لتنمية الذكاء الاخلاقي لدى نزلاء مؤسسة الربع في محافظة غزة" , رسالة ماجستير في الصحة النفسية والمجتمعية مقدمة الى مجلس كلية التربية - الجامعة الاسلامية - غزة .

4- الحساوي , حسين حريجة غالي (2015) , " الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية " , اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء .

5-العنزي , هدى محمد رمضان (2013), " بعض دلالات الصدق والثبات لمقاييس الاستجابات التكيفية للضغوط النفسية لدى الفئة العمرية (16-18) سنة " , رسالة ماجستير في علم النفس مقدمة الى مجلس كلية التربية - جامعة القرى- المملكة العربية السعودية .

A. Books

6. Belohlavek, P .(2007)," The Unicist Ontology of Ethical Intelligence",1st ed, The unicist ontology of ethical intelligence , Blue Eagle Group.
7. Schumacker,R. & Lomax,R. (2010)," Structural Equation Modeling" Third Edition, New York .
8. Sekaran,U.(2003), " Research Methods for Business A Skill-Building Approach",(4th - ed) , John Wiley & Sons Inc.

B. Journal & Periodicals .

9. Aalbehbahani, M.(2015)," Moral intelligence, Identity styles and Adjustment in Adolescent ",The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences,Pp.82-94 .
10. Abela,A.& Murphy,P.(2008)," Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing", Journal of the Academy of Marketing Science,Vol. 36, [Issue.1](#),Pp. 39 -53.
11. Alabadi, F., Abd Alsachit, H.& Almajtwme,M. (2018)," Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable ", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 8, No. 5, Pp. 7 - 18 .
12. Aldarabah,I., Almohtadi,R., Jwaifell ,M.& Salah ,R.(2015)," Evaluating the Moral Intelligence of the Late Childhood (9-12) Years in Jordan: Al-Karak Governorate Case", Journal of Educational and Developmental Psychology; Vol. 5, No. 1,Pp.108-117.
13. Alkhateeb, O.(2015)," The effect of using the theatre text in development of ethical intelligence in Islamic education among 10th graders' students", Research on Humanities and Social Sciences, Vol.5, No.2,Pp.81-91.
14. Bauman, D.(2013) ," Leadership and the three faces of integrity", The Leadership Quarterly, [Vol. 24, Issue 3](#), Pp. 414-426.

15. Beheshtifar, M., Esmaeli, Z. & Moghadam, M. (2011), "*Effect of Moral Intelligence on Leadership*", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue.43, Pp.6–11.
16. Bohn, J., Coroamă, V., Langheinrich, M., Mattern, F. & Rohs, M. (2004), "*Social, Economic, and Ethical Implications of Ambient Intelligence and Ubiquitous Computing*", journal article Living in a World of Smart Everyday Objects – Social, Economic, and Ethical Implications, Human and Ecological Risk Assessment, Vol. 10, No. 5, Pp.5–29.
17. Bozaci, I. (2014), "*Moral Intelligence and Sustainable Consumption: A Field Research on Young Consumers*", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 11, Pp.306–319.
18. Chang, Y., Yang, P. & Chen, M. (2009), "*The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective*", National Science Council (NSC), Taiwan, Vol.38, Pp.936–946.
19. Davoudi, A., Nikkoravesh, A. & Parpouchi, A. (2015), "*Moral intelligence: a step to Islamic life style*", International Academic Journal of Humanities Vol. 2, No. 10, Pp. 11–23.
20. Di Norcia, V. (2010), "*Moral Intelligence And The Social Brain*", International Academic Journal of Humanities Vol. 10, No. 4, Pp. 1–23.
21. Eschenbach, W. (2012), "*Integrity, Commitment, and a Coherent Self*" The Journal of Value Inquiry, Vol.46, No.1, Pp.1–12.
22. Fard, S. (2012), "*Ethical Leadership And Moral Intelligence*", Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter) Vol. 2, No.5, Pp.103–108.
23. Farhan, R., Dasti, R. & Khan, M. (2015), "*Moral Intelligence and Psychological Wellbeing in Healthcare Students*", Journal of Education Research and Behavioral Sciences, Vol. 4, Pp. 160–164.
24. Goetz, J., Keltner, D. & Thomas, E. (2010), "*Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review*", American Psychological Association, Psychological Bulletin, Vol. 136, No. 3, Pp.351–374.
25. Guiab, M., Sario, M. & Reyes, V. (2015), "*Self-Perceived Moral Intelligence Of Faculty And Students: Its Implication To Teacher Education*", Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Research Journal, Vol. VI, Issue.2, Pp.106–119

26. Han, M. & Celly, N. (2008), "Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures" Canadian Journal of Administrative Sciences, Pp.335–349 .
27. Hortovanyi, L. (2018), "Strategic Ambidexterity: The paradox of exploitation and exploration", Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol.116 ,P.1–3
28. Ibrahim, K. & Al-mehsin, S. (2016), "The level of moral intelligence among students of Egyptian and Saudi Universities (Cross-cultural study)", Global Science Research Journals, Vol.4 , Pp.495–503.
29. Jani, E. (2016), "Investigating the impact of staffs' moral intelligence on their citizenship behavior in state and private banks, city of Mahabad", World Scientific News , Pp.60–72.
30. Judge, W. & Blocker, C. (2008), "Commentary Organizational capacity for change and strategic ambidexterity", European Journal of Marketing, Vol. 42, Issue. 9, Pp. 915 – 926 .
31. Kollmann, T. & Stöckmann, C. (2010), "Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations", International Journal of Technology Management, Vol. 52, No 1, Pp.153–174.
32. Kollmann, T., Kuckertz, A. & Stöckmann, C. (2009), "Continuous Innovation In Entrepreneurial Growth Companies: Exploring The Ambidextrous Strategy", Journal of Enterprising Culture, Vol. 17, No. 3 ,Pp. 297–322 .
33. Kouropalatis, Y., Hughes, P. & Morgan, R. (2012), "Pursuing "flexible commitment" as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology Firms", European Journal of Marketing, Vol. 46 ,Issue. 10, Pp. 1389 – 1417.
34. Lavikka, R., Smeds, R. & Jaatinen, M. (2015), "A process for building inter-organizational contextual ambidexterity", Business Process Management Journal, Vol. 21, Iss .5, Pp. 1140 – 1161.
35. Li, C., Lin, C. & Chu, C. (2008), "The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations", Management Decision, Vol. 46, Issue. 7, Pp. 1002 – 1026.
36. Li, Y. & Cui, L. (2017), "The Influence of Top Management Team on Chinese Firms' FDI Ambidexterity", Chinese Management Studies, Pp. 1 – 30.
37. Mamede, C., Ribeiro, N., Gomes, D. & Rego, A. (2014), "Leader's Moral Intelligence And Employees' Affective Commitment: The Mediating Role Of Transformational Leadership", Procedia– Social and Behavioral Sciences, Pp.1–10.

38. Michl, T., Gold, B. & Picot, A. (2013), "Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach", Int. J. Technology Management, Vol. 61, No.1, Pp.47-63.
39. Mihelič, K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010), "Ethical Leadership", International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter, Vol. 14, No. 5, Pp.31-42.
40. Moghadas, M. & Khaleghi, M. (2013), "Investigate Of Relationship Between Moral Intelligence And Distress Tolerance In Isfahan Staff", International Journal of Research In Social Sciences, Vol. 2, No.2, Pp.26-30.
41. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) "Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world": Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, Pp.569-578.
42. Navarro, J. & Dewhurst, F. (2007), "Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs", The International Journal of Human Resource Management, Vol.18, Issue,10, Pp.1720-1735.
43. Nobahar, N. & Nobahar, M. (2013), "A Study of Moral Intelligence in the Library Staff of Bu-Ali Sina University", Aensi Journals, Advances in Environmental Biology, Pp. 3444-3447.
44. Nozari, M., Jouybari, A., Nozari, A. & Ahmad, R. (2013), "The Relationship between Moral Intelligence and Cognitive Distortions among Employees", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Pp. 345-348.
45. Olusola, O., Ajayi & Samson, O. (2015), "Moral Intelligence: An Antidote to Examination Malpractices in Nigerian Schools", Universal Journal of Educational Research, Pp. 32-38.
46. Pana, L. (2006), "Artificial Intelligence and Moral intelligence", Journal for a global sustainable Information society, Vol. 4, No.2, Pp. 254-264.
47. Pishghadam, R., Shapoori, M. & Shayesteh, S. (2011), "NLP and its Relationship with Teacher Success, Gender, Teaching Experience, and Degree: A Comparative Study", World Journal of English Language, Vol. 1, No. 2, Pp.2-8.
48. Prasetiawan, H. & Barida, M. (2018), "The Profile of Adolescent' Moral Intelligence and Practical Solution to Its Improvement Efforts", Global Conference on Teaching, Assessment, and Learning in Education, Vol.42, Pp.1-

49. Qaiyum, S. (2016), "Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional and cross-functional ambidexterity", Journal the British Academy of Management, Newcastle University, Pp.1-41.
50. Rattray, J. & Jones, M. (2007) "Essential elements of questionnaire design and development" Journal of Clinical Nursing, Vol.16, Pp. 234-243.
51. Razavi, S., Sanagooe, M., Shirazi, M. & AjAsaran, M. (2017), "Role of Moral Intelligence in Predicting Job Performance of Female", Journal of Administrative Management, Education and Training, Vol. 13, Issue.1, Pp. 207-212.
52. Saleh, K. (2018), "Moral Intelligence and its Role in Formulating Children Characters", Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications (MECSJ), Issue .7, Pp.301-313.
53. Scott, N. (2014), "Ambidextrous Strategies and Innovation Priorities: Adequately Priming the Pump for Continual Innovation", Technology Innovation Management Review, Pp.44-51.
54. Strauss, C., Taylor, B., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. & Cavafnagh, K. (2016), "What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures", Clinical Psychology Review, Vol..47, Pp. 15-27.
55. Sun, W., Robinson, S. & Polowczyk, P. (2018), "Integrity and Its counterfeits: implications for economy, business and management", Palgrave Communications, Humanities, Social Sciences Business, Vol. 4, Issue 1, Pp.1.
56. Turner, J., Klerkx, L., White, T., Nelson, T., Hincks, J., Mackay, A. & Botha, N. (2017), "Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects dynamically configure capabilities for agricultural innovation", Land Use Policy, Vol.68, Pp. 503-523.
57. Voss, G. & Voss, Z. (2013), "Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains", Organization Science, Vol.24, No.5, Pp. 1459-1477.
58. Yazdi, S., Yousefi, A. & Keshtiaray, N. (2015), "Analyzing the Concept of Moral Intelligence in the view of Curriculum Reconceptualists", International Journal of Humanities And Cultural Studies, Pp.2091-2104.

C. Thesis & Dissertations

59. Borecká, M. (2014), "Developing the Next Generation of Responsible Leaders: Empirical Insights and Recommendations for Organizations", Doctor of Philosophy in Management, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, of the University of St. Gallen.

60. Mashahadi,F. (2015)," *Strategic Ambidexterity As The Core Strategy To Enhance Internationalization Performance Of Herbal-Based Smes In Malaysia*", Doctor Of Philosophy, University Sains Malaysia.
61. Musigire, S.(2016)," *Market Orientation, Strategic Ambidexterity And Sales Performance Of Uganda's Financial Services*", The Degree Of Doctor Of Philosophy , Makerere University.
62. Musigire,S., Ntayi,J& Ahiauzu,A.(2017),"*Does strategic ambidexterity moderate organizational support – sales performance relationship for financial services in Uganda?*",African Journal of Business management,Vol.11,No.3,Pp.74.83.

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لمقاييس البحث

ت	الاسم	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د. إحسان دهش جلاب	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
2	أ.د. أكرم محسن الياسري	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
3	أ.د. علاء فرحان طالب الدعيمي	إدارة التسويق و نظرية المنظمة	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
4	أ.د. علي رزاق العابدي	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
5	أ. فؤاد حمودي العطار	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
6	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
7	أ.د. يوسف حجيم الطائي	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
8	أ.م.د. أسيل علي مزهر	إدارة العمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
9	أ.م.د. باسم عباس كريدي	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
10	أ.م.د. بشار عباس الحميري	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل
11	أ.م.د. جواد محسن راضي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
12	أ.م.د. حاكم حسوني الميالي	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
13	أ.م.د. زينب عبد الرزاق	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل
14	أ.م.د. عبد الحسين جاسم	إدارة المصارف	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
15	أ.م.د. محمد ثابت الكرعاعي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
16	أ.م.د. محمود فهد الدليمي	إدارة العمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
17	أ.م.د. هاشم فوزي العبادي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

ملاحظة : تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي و الحروف الهجائية

ملحق (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم
تحية و احترام ...

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت لإستكمال البحث الموسوم (تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الإستراتيجية _ بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأهلية العاملة في محافظة بابل) .

على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ،ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع .
2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه الفقرات المطروحة.
4. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
5. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
6. الباحثان مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم

المحور الأول : المعلومات التعريفية بعينة البحث :

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة :

أ. النوع الاجتماعي :

أنثى

ذكر

ب . الفئة العمرية:

4-50 سنة

31- 40 سنة

3 سنة فأقل

61 سنة فأكثر

5- 60 سنة

ج . المؤهل العلمي:

					لدينا إستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل لمساعدة المستفيدين في توقع التطورات المستقبلية .
					نحن نتوقع إحتياجات المستفيدين شهوراً أو حتى سنوات قبل أن تحدد منهم.
					تستكشف كليتنا فرصاً جديدة لتطوير وتوسيع شبكة خدماتها التعليمية

2- الإستراتيجية الإستغلالية :- تتمثل هذه الإستراتيجية برؤى المنظمة من خلال الدراسة الدقيقة لسبل إمكانية إستغلال الفرص الحالية للوصول الى التطلعات المستقبلية لتحقيق ميزة تنافسية والبقاء طويلاً بمستويات متقدمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
18	تعتمد إستراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لإحتياجات المستفيدين .				
19	تراقب الكلية مستوى إلتزامها في خدمة إحتياجات المستفيدين .				
20	يتم قياس رضا المستفيدين بشكل منتظم ودوري .				
21	تسعى الكلية الى العمل مع أصحاب المصلحة للتعرف على إحتياجات المستفيدين .				
22	تهتم الكلية بتوسيع خدماتها التعليمية للمستفيدين دوماً .				