

سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في الاستعداد التنظيمي - دراسة تحليلية لعينة من القيادات في جامعة الكوفة

Virtuous leadership behaviors and their role in organizational readiness - an analytical study of a sample of leaders at the University of Kufa

الباحث/ مازن رشيد يوسف

Mazin Rashid Yousif

mazin.r1978@gmail.com

جامعة تكريت/كلية الإدارة والاقتصاد /قسم إدارة الأعمال
University Tikrit College of Administration
and Economics

أ.م.د روى احمد إبراهيم

Dr.Asst. Prof. Rawa Ahmed Ibrahi

Roy54@tu.edu.iq

جامعة تكريت/كلية الإدارة والاقتصاد /قسم إدارة الأعمال
University Tikrit College of Administration
and Economics

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة الفاضلة كمتغير مستقل في الاستعداد التنظيمي كمتغير معتمد، إذ طبقت على القيادات الجامعة عينة مكونة (115) فرداً، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. والحصول على النتائج البحث أهمها، العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي، وبعد الاستعداد التنظيمي استعداد للمواهب لتلبية الاحتياجات المستقبلية المنظمة من العمليات ذات الصلة والتي تعزز معاً القيادة المستمرة داخل المنظمة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها، زيادة التأكيد بالاهتمام المنظمة عينة البحث بأجراء دراسة شاملة لسلوكيات القيادة الفاضلة، لأهميتها بتوفير المعلومة بسرعة عالية من أجل تطبيق الاستعداد التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : سلوكيات القيادة الفاضلة، الاستعداد التنظيمي، جامعة الكوفة .

Abstract. The research aims to identify the role of virtuous leadership behaviors as an independent variable in organizational readiness as a dependent variable, as a sample of (115) individuals was applied to university leaders, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, which adopted the descriptive analytical approach. And obtaining the most important research results, the relationship between the dimensions of virtuous leadership behaviors and organizational readiness, and organizational readiness is a readiness for talents to meet the future needs of the organization from related processes that together enhance continuous leadership within the organization. The study presented a set of recommendations, the most important of which is to increase the emphasis on the interest of the organization in question to conduct a comprehensive study of the behaviors of virtuous leadership, because of its importance in providing information at a high speed in order to implement organizational readiness .

Keywords: virtuous leadership behaviors, organizational readiness, University of Kufa.

1. المقدمة

تعتبر القيادة الفاضلة من الموضوعات الحيوية والقيمة المضافة في مجال الدراسات والأبحاث التنظيمية، إلا أن الاتجاهات المعاصرة لكثير من المتخصصين في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي دعت إلى ضرورة العودة إلى مبادئ الفضيلة والأخلاق والقيم العليا وجعلها الأساس الذي تقوم عليه جميع الإجراءات الإدارية للحصول على مستوى أداء متميز وتحقيق أهدافها وبمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية. وكانت معظم الجامعات والكليات في العراق ومنها جامعة الكوفة (المنظمة عينة البحث) تعاني من نقص في الدراسات والبحوث المتعلقة بالمتغيرات الإدارية المعاصرة، وهذا النقص في دراسة المتغيرات المعاصرة ومنها سلوكيات القيادة الفاضلة الاستعداد التنظيمي يمثل مشكلة الدراسة الحالية، لأنه يعني حرمان المؤسسات التعليمية من الاستفادة من بياناتها ودورها في تحقيق التميز والفرادة.

تسلط الضوء على الاستعداد التنظيمي في المنظمات لها القدر على العمل وفقاً للأفكار والاستراتيجيات المبتكرة وتنفيذها، والتعامل بنجاح مع الجوانب التشغيلية والسياسية والثقافية. أصبح من الضروري للمنظمات البحث عن أساليب إدارة سلوكيات القيادة الفاضلة، والتخلي عن سلوكيات القيادة النمطية والتقليدية، والانتقال بدلاً من ذلك نحو الأساليب الحديثة للقيادة التي يمكن أن تستثمر موارد المنظمة الاستثمار الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. مشكلة البحث

على الرغم من أن قطاع التعليم العالي في العراق يحقق درجة عالية جداً من السمعة والتميز، إلا أنه لا يزال هناك العديد من التحديات التي تواجهه. وتمثل هذه التحديات بازدياد أعداد الطلبة المقبولين عدم القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من حيث المرافق أو هيئة التدريس، والاعتماد على التمويل الحكومي، وضعف البحث التطبيقي والبحث العلمي بشكل عام، والفساد المالي والمعنوي لبعض المسؤولين. الجامعات كمؤسسات التعليم العالي تعاني من مشاكل مختلفة خاصة المشاكل المالية التي تؤثر على أداء هذه الجامعات. يمكن أن يكون الاستعداد التنظيمي في الجامعات هو الحل لمثل هذه المشاكل. لذلك أقترح هذا البحث سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في الاستعداد التنظيمي. في مؤسسات التعليم العالي في العراق، وتطبق هذا البحث على جامعة الكوفة. لذا يمكن تلخيص مشكلة البحث بالأسئلة التالية:

- 2.1 هل لدى الجامعة المنظمة عينة البحث فكرة واضحة المعالم عن تحقيق الاستعداد التنظيمي من خلال سلوكيات القيادة الفاضلة؟
- 2.2 التوسع في البحث تبني سلوكيات القيادة الفاضلة وعدم تفويت الفرص على الجامعات العراقية في الاستفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى تحقيق أهدافها.
- 2.3 ما هي سلوكيات القيادة الفاضلة التي تساعد الجامعة المنظمة عينة البحث على الاستعداد التنظيمي؟
- 2.4 هل هناك دور لسلوكيات القيادة الفاضلة في الاستعداد التنظيمي؟

3. أهمية البحث

تناول البحث أهمية سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في الاستعداد التنظيمي 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، ولا سيما 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 والاستعداد التنظيمي على العمل وفقاً للأفكار والاستراتيجيات المبتكرة وتنفيذها.

فضلاً على ذلك، تعد السلوكيات القيادية الفاضلة موضوعاً مهماً للغاية لم تتم دراسته جيداً في سياق الدول العربية، لذلك يمكن لهذه الدراسة أن تصنف 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.

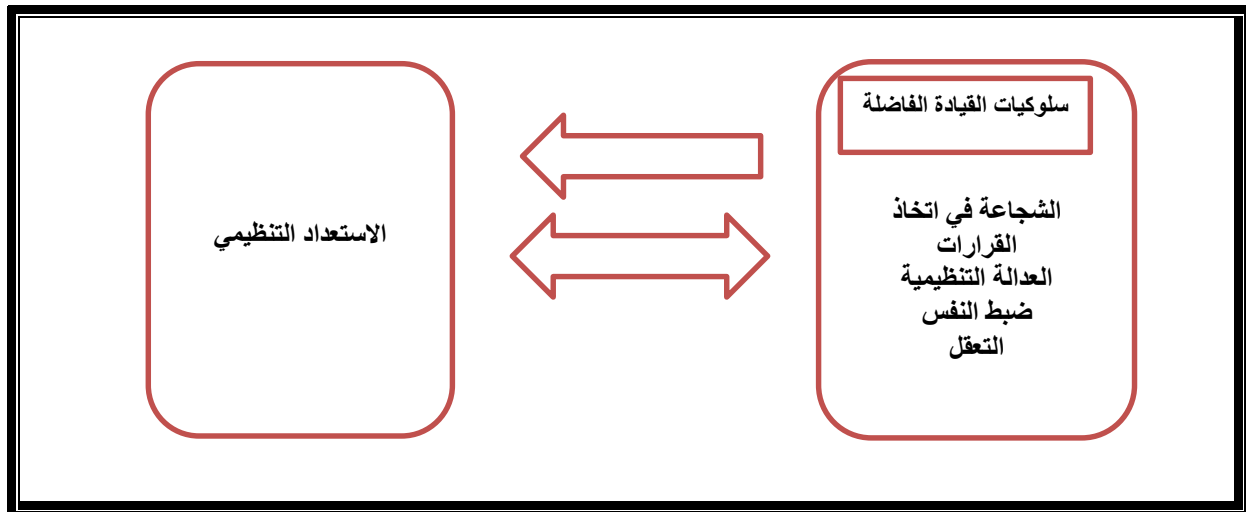
4. أهداف البحث

يبرز هذا البحث سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في الاستعداد التنظيمي للمنظمة عينة البحث، وتشخيص، وتحليل العلاقة، والأثر بين سلوكيات القيادة الفاضلة، والاستعداد التنظيمي. حاول هذا البحث تقصي مقومات القيادة الفاضلة، والاستعداد التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف التالية :-

- 4.1 التعرف على سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي في الجامعة .
- 4.2 التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي .
- 4.3 مدى تأثير سلوكيات القيادة الفاضلة على الاستعداد التنظيمي .
- 4.4 إيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي في جامعة الكوفة.

5. نموذج بحث افتراضي

انطلق المخطط الفرضي من مشكلة البحث وفرضياتها واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة الفاضلة وابعاده الشجاعة في اتخاذ القرارات، ضبط النفس (الاعتدال)، العدالة التنظيمية، العقل (الحكمة)، بالاعتماد على الباحثين (Wang & 2016) (Hackett)، والمتغير التابع الاستعداد التنظيمي، بالاعتماد على الباحثين (Palmer & Kaplan, 2007).



شكل رقم (1)

المصدر: من إعداد الباحث

6. فرضيات البحث

6.1 الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي في المنظمة عينة البحث.

6.2 الفرضية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي في المنظمة عينة البحث .

7. منهج وأداة البحث

يتضمن منهج وأداة البحث الفقرات الآتية:

7.1 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 بحث سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في الاستعداد التنظيمي.

7.2 أداة البحث (طرق جمع البيانات): تعد أداة البحث هي الطريق المتبعة في جمع المعلومات والبيانات أولية والثانوية، للحصول على البيانات الثانوية والخاص بالجانب النظري في البحث، تم الاعتماد في جمع البيانات من خلال الباحثين المتخصصين في المتغيرات البحث (سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي) ومن مصادر العربية والاجنبية، أما جمع البيانات العملية لغرض اختبار الفرضيات البحث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات حول متغيري البحث.

8. اختبار أداة البحث

8.1 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.

8.2 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 كرونباخ 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.

9. حدود البحث

9.1 الحدود المكانية: تمثل حدود البحث بالقيادات التابعة لجامعة الكوفة.

9.2 الحدود الزمانية : تمثلت الحدود للبحث بالمدة من (2021/11/1) ولغاية (2022/3/1).

9.3 الحدود البشرية : شمل البحث القيادات العليا في جامعة الكوفة حيث اعتمد الباحث على اختيار عمداء الكليات ومعاونيه ومديري الأقسام في المنظمة عينة البحث.

10. مفهوم القيادة الفاضلة

تعددت المفاهيم حول ماهية القيادة الفاضلة ومن اين جاءت تلك التسمية وكذلك بالنسبة لتاريخ ظهورها وعلى هذا النحو وبذلك، لا يوجد ايضا اتفاق على عناصر فاضلة محددة، وواضحة لقياس سلوك القيادة الفاضلة وآلية قياسها. وبالاكتفاء على ما ورد في الرسمه التاريخية والمحاو والمقالات تم الاعتماد على المفاهيم الكونفوشيوسية، والأرسطية، التي حددت تلك السلوكيات التي تمتاز بها القيادة الفاضلة، وتتميز بها مفاهيمها، عن العديد من وجهات النظر ذات الصلة.

ولقد تناول الباحثون عدة تعاريف فلقد عرف (Avolio, 2014:107) القيادة الفاضلة(إنها عملية التأثير الاجتماعي، لإحداث تغيير، في سلوك الأفراد). وكما اضاف(الكلابي،2019: 27) (قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة في أقل وقت ممكن وبالإمكانات المتاحة من خلال التأثير على سلوك الافراد وتعزيز هذه السلوكيات من خلال استيعاب أنشطة الافراد). يمكن تعرف سلوكيات القيادة الفاضلة بأنها(على أنها مجموعة من الظواهر السلوكية للقادة الذين يمتلكون سلوكيات تمكنهم من أقناع المجموعة وفريق العمل، والتأثير في السمات الشخصية والعقلية والإدارية والسلوكية للأفراد العاملين في المستويات الوسطى والمستوى الدنيا من السلم الوظيفي ويسعى بالتالي إلى تطوير قدراتهم العقلية والبدنية من أجل الوصول إلى اهداف المنظمة المنفردة والمتخصصة الذي تنفرد فيها المنظمات عن سابقتها من اجل تحقيق أهداف أخلاقية جيدة للفوز بالميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنظمات).

11. أهمية القيادة الفاضلة

تناول البحث أهمية سلوكيات، القيادة الفاضلة، من خلال التعرف على الخصائص الضرورية، للقائد الفاضل الحديث ليكون فعالاً في سوق عالم المنظمات التي تزداد صعوبة وتنافسية. يعتبر قطاع التعليم العالي، الذي ينتمي إليه مجتمع البحث، حالياً أحد القطاعات الحيوية، في جميع أنحاء العالم، وخاصة في العراق. إن إجراء مثل هذا البحث سيساعد جامعة الكوفة، على تحديد نقاط الضعف، لزيادة ترتيبها بين الجامعات المماثلة في تصنيفات الجامعات العالمية، وبناء الجامعة وتطويرها. في أدبيات سلوكيات القيادة الفاضلة، تتضح أهمية سلوكيات القيادة الفاضلة التي اقترحها كل من (Cameron & Caza, 2002:35) أنها يمكن أن تحرك المنظمة، وتوجهها إلى الأمام في حالة واجهت المنظمة مشاكل تنظيمية. وترى (Margaret, 2003:106) بأن الاتجاه السائد في الآونة الأخيرة من أبحاث القيادة هو نحو سلوكيات القيادة الفاضلة. كما أوضح (Caldwell et al, 2015:1184) أن أهمية سلوكيات القيادة الفاضلة، التي تسعى من خلال تقديم الخدمة، والمسؤولية والتميز، وأنها تضع استراتيجيات للمنظمة على المدى الطويل .

ويرى الباحث أن أهمية سلوكيات القيادة الفاضلة لا تقل عن أي نوع آخر من القيادة، أو يمكن وصفها بالقيادة الرئيسية لأنها تسعى دائماً لتحقيق أفضل النتائج التي تخدم الفرد والمجتمع والمنظمة، مقتطفاً الطاقات الإبداعية، والحفاظ على القدرات الأساسية، والتي تعد مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن التركيز على أهمية سلوكيات القيادة الفاضلة كما يلي:

❖ تضع استراتيجيات للمنظمة على المدى الطويل وتحقق التنمية المستدامة وبذلك تحقق التقدم للمنظمة الى الامام بين منافسيها .

❖ اتخاذ القرارات السليمة (الصحيحة) وقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق الاداء التنظيمي.

12. مميزات القيادة الفاضلة

تناول الباحث (Desmarai, 2015:18) مميزات سلوكيات القيادة الفاضلة وكما يلي:

12.1 يتميز القائد بحافز قوي للمسؤولية، وإنجاز المهام، والحيوية والمثابرة في السعي لتحقيق الأهداف.

12.2 يمتلك القائد، الثقة بالنفس، والشعور بالهوية الشخصية.

12.3 استعداد القائد لقبول، عواقب القرار والعمل.

12.4 يساهم في تقارب وجهات نظر الافراد .

12.5 الاستعداد لتحمل الإحباط، والتأخير، والقدرة على التأثير على سلوك الافراد .

13. خصائص القيادة الفاضلة

بخصائص سلوكيات القيادة الفاضلة فقد حدد (Cameron & Caza, 2004:6) مجموع خصائص لسلوكيات القيادة الفاضلة تتمثل بالآتي:-

13.1 القيادة المرتبطة بالصلاح الاخلاقي، ويمثل ما هو جيد وصحيح ترتبط بازدهار الفرد، والشخصية الاخلاقية من خلال، القوة البشرية، والاعتدال والمرونة .

13.2 إيجاد القيمة الاجتماعية التي تتجاوز الرغبات، وتنتج المنفعة للأفراد بغض النظر عن المعاملة بالمثل تعتبر من صفات الشخصية للقادة.

13.3 تكتسب من خلال التعلم، والممارسة المستمرة التي امتازت القيادة الفاضلة، من خلال الأعمال التطوعية للقيادات حيث تتجسد القيادة الفاضلة بشجاعة في المواقف الاخلاقية. (Brown, 2011:7)

13.4 نسج الفضائل في الحياة الداخلية للقادة، ولا يتم تطويرها بسهولة، أو التخلص منها بسهولة، ولكنها تستمر بمرور

الزمن .

14 أبعاد سلوكيات القيادة الفاضلة

14.1 الشجاعة في اتخاذ القرارات

تعرف الشجاعة لغويا في المعجم العربي (بأنها شدة القلب عند البأس، وأصل هذه الكلمة يدل على الجراءة، والاقدام)، كما عرف بعد الشجاعة على أنها (Yearley, 2003:144) (أنها 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) (أن الشجاعة مطلوبة في مواجهة، المخاطر الشخصية المحسوبة يمكن أن يضر بمسيرته المهنية، ويلطخ الصداقات، ويؤدي إلى اتهامات بارتكابها عدم الولاء، مثل الخائن). ويرى الباحث بان الشجاعة (وهي السمة التي تتبلور في كنوتيتها الشخصية القيادية الفاضلة والتي تمكن القادة من القيام بذلك دون خوف).

14.2 ضبط النفس (الاعتدال)

تعرف ضبط النفس لغويا في المعجم العربي (سيطرة الشخص على مشاعره، او رغبته، او افعاله، بإرادته الشخصية بهدف التطور، والتحسين الشخصي، والتبصر، وعدم الانفعال). واصطلاحاً (بأنها السيطرة على الذات)، عرف (Wang,2011:39) الاعتدال على أنه (سمة شخصية تساعد القادة على التحكم في ردود أفعالهم العاطفية ورغباتهم في إرضاء الذات). اضاف (Wang & Hackett, 2016) الاعتدال (السيطرة على ردود الفعل العاطفية تجاه اللذة والألم بغض النظر عن مصادرها). ويرى الباحث ان ضبط النفس (الاعتدال) (هي القدرة والقابلية الشخصية على السيطرة والتحكم الكامل في الانفعالات وردود الافعال).

14.3 العدالة التنظيمية

تعرف العدالة لغويا في معجم العربي (الحياد التام، وعدم التحيز، ويقوم على اعطاء كل ذي حق حقه، و عدم الاعتداء على الآخرين) أوضح (أن العدالة مطلوبة أثناء تخصيص الموارد، التي يقدرها الناس، مثل (المال، والممتلكات، والجنس، والمكاتب، والسلطة). تشير المراجعة أعلاه أن القائد يظهر الانصاف، عند مواجهة تضارب المصالح، توزيع المسؤوليات، أو تخصيص الموارد القيمة، أو اكتساب السلطة. اضاف (Wang & Hackett,2016) العدالة (سمة شخصية تحفز الاعتراف المحترم وحماية حقوق الآخرين في أن يعاملوا معاملة عادلة، وفقاً لمعايير موحدة وموضوعية). ويرى الباحث أن العدالة (هي مدى حرص الإدارة العليا في تعزيز الشعور بالعدالة بين الافراد، وتطبيق المساواة، والتأثير على السلوك الوظيفي).

14.4 العقل (الحكمة)

تعرف الحكمة لغويا في معجم العربي (أنها حالة، أو صفة يتم من خلالها، التمييز ما بين المقبول، وغير المقبول)، تناول الباحثين (Wang & Hackett,2016) الحكمة (هي سمة شخصية تمكن القادة من إصدار أحكام "صحيحة" واختيار صحيح يعني تحقيق الأهداف الصحيحة)، وصف (محمد،2019: 266) الحكمة (إنها نية العقل أو ميله الذي يوجهه في الاتجاه القرارات الصحيح). ويرى الباحث ان العقل (الحكمة) (أنها سمة شخصية تمكن القادة من اتخاذ القرارات الحكيمة والصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة).

15. مفهوم الاستعداد التنظيمي

وفقاً (Kaplan & Palmer, 2007:7) 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. 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).

15.1 أصناف الاستعداد التنظيمي

حدد الباحثون (عكاب،2020: 89)، (Palmer&Kaplan, 2007:7) ثلاثة أصناف للاستعداد التنظيمي التي تمكن أن تكون المنظمة قادرة على تنفيذ أفكارها ومبادراتها الإبداعية، وتقييم استعدادها التنظيمي .

15.1.1 الاستعداد الثقافي:- يشير هذا إلى العقلية والمعايير التي تسمح للأفراد والفرق بالتفكير بشكل إبداعي، واتخاذ

مخاطر حكيمة، والبحث عن حلول مبدعة وخلقها وتقديمها. ويشمل عوامل مثل: أساليب عمل القيادة العليا

وتوجيهاتها (المنطوقة وغير المنطوقة)، والتركيز طويل الأجل مقابل التركيز قصير الأجل، وملفات تعريف الموظفين وأساليب التفكير، وقيم المنظمة، والنماذج الذهنية حول حدود العمل والطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا، التحيز للتعاون، أساليب صنع القرار مستويات البيروقراطية صراعات السلطة الداخلية جداول الأعمال السياسية والاستعداد لتبني التغيير والميل إلى العمل.

15.1.2 **استعداد العملية**:- يشير هذا إلى العمليات والممارسات التجارية العامة التي تمكن المجموعات الوظيفية من العمل بفعالية والتعاون من أجل تحقيق هدف مشترك بالإضافة إلى مجموعة قوية من المنهجيات والأدوات المصممة خصيصاً لدفع الإبداع.

15.1.3 **الجاهزية الهيكلية**:- يشير هذا إلى الهياكل والتقنيات التنظيمية التي تدعم الإبداع بالإضافة إلى مستويات المرونة لتعيين الموظفين المتاحين والمؤهلين للمشاريع ذات الأولوية العالية دون التساؤل عن أحد العوائق الرئيسية للتنفيذ.

16. العلاقة النظرية بين المتغيرات البحث

في ظل هذا التطور الهائل من التغيرات التي تستوجب على المنظمات الاهتمام بالقادة وسلوكياتهم الذي بدأ يتزايد بصورة كبيرة في المنظمات المعاصرة وامست تلك المنظمات تفرض التفعيل سلوكيات القيادة الفاضلة فيها، باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون العاملين والموظفين في المنظمة الفاعلة، وقد تطورت أفكار القيادة الفاضلة في السنوات القليلة الماضية التي تعتبر من أهم السلوكيات التي يجب أن يتحلى فيها القادة من أجل أن تمتلك تلك المنظمات الميزة تنافسية منفردة تميزها عن باقي المنظمات في عصر الإبداع والابتكار المتطورين، والوسيلة الأساسية الحقيقية في إدارة المنظمات في عصرنا اليوم، Caldwell & Smith (2015:1190-1192).

يحاول الباحث من خلال هذا المبحث الحالي فهم المعرفة الحقيقية لطبيعة العلاقة الحاكمة بين متغيري الدراسة النظرية في البحث (سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي) وذلك من خلال معرفة الدور الذي تقدمه سلوكيات القيادة الفاضلة في تحقيق الاستعداد التنظيمي في المنظمة عينة البحث، عن طريق بيان طبيعة تلك العلاقة بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي، والعلاقة بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والاستعداد التنظيمي، والعلاقة بين ضبط النفس (الاعتدال) والاستعداد التنظيمي، والعلاقة بين العدالة التنظيمية والاستعداد التنظيمي، والعلاقة بين التعقل (الحكمة) والاستعداد التنظيمي.

17. وصف ميدان عينة البحث

17.1 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.

17.2 وصف عينة البحث

تم تطبيق البحث على عينة من القيادات في جامعة الكوفة والاعتماد على الطريقة العشوائية بهدف جمع البيانات اللازمة، وسيتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول مورجان، تم اختيار مجتمع الدراسة من قيادات جامعة الكوفة ويبلغ مجتمع الدراسة (140) فرداً وزعت استمارات الاستبيان على القيادات في الجامعة والكليات عدد(140) استبانة وتم استرجاع (125) استمارة وكانت الاستمارات الصالحة (115) وتم استبعاد (10) غير صالحة وكانت نسبة الاستجابة (82%).

18. وصف وتشخيص متغيرات البحث

18.1 وصف وتشخيص سلوكيات القيادة الفاضلة:

18.1.1 الشجاعة في اتخاذ القرارات

يوضح الجدول (1) الاجابة لأراء المنظمة عينة البحث، إذ أوضحت النتائج المتعلقة أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار لمواجهة المواقف السلبية) وبوسط حسابي (3.797) بمستوى تقدير جيد وبالانحراف المعياري (0.812)، إذ يبلغ متوسط الوزن النسبي لها (72.78)، إذ ظهرت هذه الفقرة بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية للنتائج. وهذا يشير أن المنظمة عينة البحث، تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار لمواجهة المواقف السلبية، أما إجمالاً فقد حقق بعد الشجاعة بالوسط الحسابي (3.725) بمستوى تقدير جيد وبالانحراف معياري (0.650). إذ بصورة عامة النتائج تشير أن نسبة توفر البعد في المنظمة هي (76.61%)

جدول رقم (1) نتائج لأراء أفراد العينة فقرات الشجاعة في اتخاذ القرارات

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1 تعمل على مواجهة المخاطر المختلفة.	3.746	0.862	70.71	3	اتفق

2	تساعد في التحدث عن مسائل الظلم على الرغم من المخاطرة .	3.596	1.010	72.93	5	أُتفق
3	تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار لمواجهة المواقف السلبية.	3.797	0.812	72.78	1	أُتفق
4	تتحلي بالقيم من أجل دعم قضايا العمل المتنوعة.	3.795	0.901	75.81	2	أُتفق
5	تساهم في التغيير الجوهري الذي ينطوي على التضحية .	3.625	0.905	70.51	4	أُتفق
الوسط العام		253.7	0.650			
نسبة توفر بعد (الشجاعة)		%.6167				

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

18.1.2 ضبط النفس (الاعتدال)

تؤكد النتائج المتعلقة بالبعد ضبط النفس (الاعتدال) كما مبين (2)، إذ تبين أن أكبر قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تقلل من أهمية النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين أقل نجاحاً) بوسط حسابي (3.677) بمستوى تقدير جيد وبانحراف المعياري (0.953)، إذ يبلغ متوسط الوزن النسبي لها (71.71) إذ ظهرت هذه الفقرة بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، وهذا يشير أن المنظمة عينة البحث تقلل من أهمية النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين أقل نجاحاً. أما على المستوى الكلي فقد حقق عن المستوى وسط حسابي (3.589) بمستوى جيد وبانحراف معياري (0.622). إذ تشير النتائج بصورة عامة أن نسبة توفر البعد في المنظمة عينة البحث هي (73.89 %).

جدول رقم (2) نتائج لأراء أفراد العينة فقرات ضبط النفس (الاعتدال)

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1	تتجنب القادة الانغماس في رغباتها على حساب الآخرين.	3.530	0.831	72.39	5	أُتفق
2	تتصرف بنكران الذات حتى عندما تكون هناك فرص لتحقيق أقصى قدر من المكاسب الذاتية	3.580	0.974	71.61	4	أُتفق
3	تعطى الأولوية للمصالح التنظيمية أكثر من المصالح الشخصية .	3.603	0.916	74.05	2	أُتفق
4	تقلل من أهمية النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين أقل نجاحاً.	3.677	0.953	71.71	1	أُتفق
الوسط العام		3.589	0.622			
نسبة توفر بعد ضبط النفس(الاعتدال)		73.89%				

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

18.1.3 العدالة التنظيمية

أوضحت النتائج المتعلقة بالبعد العدالة التنظيمية وكما موضح بالجدول (3)، أن أكبر قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية من خلال العمل الجماعي)، بوسط الحسابي (3.689) بمستوى تقدير جيد وبانحراف معياري (0.953)، إذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (72.67) ، إذ ظهرت هذه الفقرة بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، وهذا يشير إلى سعي المنظمة أن تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية من خلال العمل الجماعي. أما أجماً فقد حقق بعد العدالة التنظيمية بوسط حسابي (3.593) بمستوى تقدير جيد وبانحراف معياري (0.724). إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى أن نسبة توفر البعد في المنظمة عينة البحث بنسبة بلغت (71.86 %).

جدول (3) نتائج لآراء أفراد العينة فقرات العدالة التنظيمية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1 توزع الموارد القيمة بطريقة عادلة	3.582	0.919	71.72	4	أتفق
2 تحترم الحقوق الفردية عند توزيع الواجبات والمسؤوليات	3.616	0.891	73.32	2	أتفق
3 تساهم في حل النزاعات، بطريقة عادلة، وموضوعية.	3.559	0.950	71.07	3	أتفق
4 تعزز الانسجام في العلاقات الانسانية وتحقيق المساواة.	3.527	0.937	70.54	5	أتفق
5 نلتزم بالمسؤولية الاجتماعية من خلال العمل الجماعي .	3.689	0.953	72.67	1	أتفق
الوسط العام	3.593	0.724			
نسبة توفر بعد (العدالة التنظيمية)			71.86%		

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

18.1.4 التعلل (الحكمة)

أوضحت النتائج التي تتعلق بالبعد التعلل (الحكمة) وكما موضح في الجدول (4)، أن أكبر قيمة كانت عند الفقرة التي نصها (تمارس التفكير السليم عند اتخاذ القرارات بشأن الأفضل لمسارات العمل) بوسط حسابي (3.690) وبمستوى تقدير جيد وبانحراف معياري (0.957)، إذ يبلغ متوسط الوزن النسبي لها (72.77)، إذ ظهرت هذه الفقرة بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، وهذا يشير أن المنظمة تسعى بممارسة التفكير السليم عند اتخاذ القرارات بشأن الأفضل لمسارات العمل. أما إجمالاً فقد حقق بعد التعلل (الحكمة) بوسط حسابي (3.583) وبمستوى تقدير جيد وبانحراف معياري (0.729). إذ تشير النتائج بصورة عامة إلى أن البعد متوفر في المنظمة عينة البحث بنسبة (70.88%).

جدول رقم (4) نتائج لآراء أفراد العينة فقرات التعلل (الحكمة)

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1 تمارس التفكير السليم عند اتخاذ القرارات بشأن الأفضل لمسارات العمل.	3.690	0.957	72.77	1	أتفق
2 تقييم متطلبات أي حالة وفق الكفاءة والفعالية.	3.619	0.891	73.32	2	أتفق
3 تستخدم فقط الموارد الضرورية للاستجابة لمطالب أي موقف معينة.	3.553	0.953	71.07	3	أتفق
4 تصدر أحكام الصحيحة لاختيار صحيح لتحقيق الأهداف الصحيحة	3.522	0.931	70.54	4	أتفق
الوسط العام	3.583	0.729			
نسبة توفر بعد (التعلل (الحكمة))			70.88%		

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

ولترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد المتغير سلوكيات القيادة الفاضلة، تم استخدام معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول (5) يوضح أن بعد الشجاعة في اتخاذ القرارات، قد ظهر في الترتيب الأول من حيث أبعاد متغير سلوكيات القيادة الفاضلة، فقد كانت أغلب الإجابات للعينة متفقة عليه حول هذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى وهذا يشير أن المنظمة عينة البحث تتبنى مفهوماً ينبثق من المفاهيم السابقة.

جدول رقم (5) ترتيب الأهمية بالاستخدام معامل الاختلاف للأبعاد متغير سلوكيات القيادة الفاضلة

ت	أبعاد متغير سلوكيات القيادة الفاضلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الشجاعة في اتخاذ القرارات	3.725	0.650	17,44	1
2	الاعتدال وضبط النفس	93.58	0.622	17.27	3
3	العدالة التنظيمية	3.593	0.724	20.15	2
4	التعقل (الحكمة)	3.583	0.729	20.34	4

الجدول: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

18.2 وصف وتشخيص الاستعداد التنظيمي

أوضحت النتائج المتعلقة بالاستعداد التنظيمي وكما موضح في الجدول (6)، أن أكبر قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (توظف القادة قدراتها لتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النجاح المالي) بوسط حسابي (3.700) وبمستوى تقدير جيد وبالانحراف المعياري (0.879)، إذ يبلغ متوسط الوزن النسبي لها (71.18)، إذ ظهرت هذه الفقرة بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل أن المنظمة توظف قدرات القادة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النجاح المالي. أم إجمالاً فقد حقق الاستعداد التنظيمي الوسط الحسابي (3.601) وبمستوى تقدير جيد وبالانحراف المعياري (0.655). أذ تشير بصورة عامة النتائج أن البعد متوفر في المنظمة عينة البحث بنسبة (73.27%).

جدول رقم (6) نتائج لآراء أفراد العينة فقرات الاستعداد التنظيمي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1 تعمل على وفق الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة القابلة لتنفيذها.	3.434	0.828	71.60	4	اتفق
2 تمارس الاستعداد النفسي لتنفيذ عملية التغيير.	3.512	0.851	72.21	3	اتفق
3 تمتلك القدرة على تنفيذ التغيير وفق المراحل الإبداعية.	3.617	0.906	71.44	2	اتفق
4 توظف القادة قدراتها لتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النجاح المالي	3.700	0.879	70.18	1	اتفق
الوسط العام	3.601	0.655			
نسبة توفر بعد الاستعداد التنظيمي			73.27%		

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24)

19. اختبار فرضيات البحث

19.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص (بوجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي على المستوى الكلي).

يوضح الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي وأن مستوى المعنوي المتحقق هو (0.547) عند مقارنتها بمستواها (0.000) التي أفترضها الباحث يظهر أنها أقل من (0.05)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.510) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.660)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل فرضية البديلة وترفض فرضية العدم على مستوى هذا البحث.

جدول رقم (7) (قيم الارتباط بين أبعاد سلوكيات القيادة الفاضلة والإبداع الاستراتيجي)

المتغير المستعمل	أبعاد متغير سلوكيات القيادة الفاضلة	الاستعداد التنظيمي	قيمة اختبار T	قيمة t الجدولية
الاستعداد التنظيمي	الشجاعة في اتخاذ القرارات	قيمة الارتباط	4.323	1.660
		Sig		
		0.000		

	4.523	0.351	قيمة الارتباط	ضبط النفس	
		0.000	Sig		
	9.326	0.460	قيمة الارتباط	العدالة التنظيمية	
		0.000	Sig		
	11.328	0.436	قيمة الارتباط	التعقل	
		0.000	Sig		
	9.510	0.547	قيمة الارتباط	سلوكيات القيادة الفاضلة	
		0.000	Sig		

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS v.24)
19.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: حسب مخطط الدراسة الفرضي تم افتراض (وجود علاقة تأثير موجبة بين سلوكيات القيادة الفاضلة في الاستعداد التنظيمي على المستوى الكلي).

19.3

جدول رقم (8) (تحليل أبعاد سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في الاستعداد التنظيمي)

أبعاد متغير سلوكيات القيادة الفاضلة	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
الشجاعة في اتخاذ القرارات	الاستعداد التنظيمي	1.423	0.245	0.217	24.322	3.94	0.000	معنوي
العدالة التنظيمية		3,279	0.218	0.132	21.522		0.000	معنوي
التعقل		2.457	0.458	0.422	104.690		0.000	معنوي
ضبط النفس		1.459	0.326	0.331	100.420		0.000	معنوي
سلوكيات القيادة الفاضلة		1.511	0.443	0.272	94.331			

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS v.24)

على وفق النتائج في الجدول رقم (8) تبين أن قيمة (F) المحسوبة بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي على المستوى الكلي بلغت (94.331). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الفاضلة في الاستعداد التنظيمي على المستوى الكلي للمنظمة عينة البحث) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، وقد أظهر الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغت (0.272) وهذا يتضح أن سلوكيات القيادة الفاضلة وضحت أو فسرت نسبته (27%) من الاستعداد التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (73%) كما أن المتبقي لم يكن الدراسة الحالية، وكانت قيمته معامل التأثير (الميل الحدي) (β) تساوي (0.443) وهي إيجابية وهذا يعني كلما زادت سلوكيات القيادة الفاضلة يزداد الاستعداد التنظيمي بنسبة (44%) لكل تغير وحدة واحدة، كما وتبلغ القيمة الثابت (α) في المعادلة (1.511)، بمعنى عندما يكون سلوكيات القيادة الفاضلة مساوٍ للصفر فإن الاستعداد التنظيمي يكون موجوداً وقيمه تبلغ (1.511).

20. الاستنتاجات

قد انطلق البحث النظرية للتبلور مكوناً نموذجاً نظرياً وفكرياً لدى القارئ والباحث والمختص لتكون انموذجاً فكرياً، ومحصلة انطلاق، وما افترضتها من نتائج التي توصل اليها الباحث:

20.1 أكدت النتائج المحصلة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي وهي نتيجة ارتباط قوي ما بين المتغيرين، ويتضح ممّا سبق بأن المنظمة عينة البحث تهتم بتطبيق تلك السلوكيات مجتمعة بأبعادها الأربع.

- 20.2 أوضحت نتائج البحث الحالية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والاستعداد التنظيمي.
- 20.3 أوضحت نتائج البحث الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاعتدال وضبط النفس والاستعداد التنظيمي، إذ إنَّ سلوكيات القيادة الفاضلة هي من أهم مؤشرات الوعي المجتمعي وتحديد سلم النجاح الإداري لدى القادة في المنظمة عينة البحث.
- 20.4 أكدت النتائج النهائية لمحصول البحث الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد العدالة التنظيمية والاستعداد التنظيمي بما يساهم في التفاعل بشكل اجتماعي مع العاملين.
- 20.5 أكدت النتائج النهائية لمحصول البحث الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعقل والاستعداد التنظيمي يسهل عمل القادة في المنظمة عينة البحث.
- 20.6 أوضحت نتائج البحث الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الفاضلة والاستعداد التنظيمي، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، حيث إنَّ سلوكيات القيادة الفاضلة تصبح جزءاً مفروضاً من واجب الإدارة في منظمة عينة البحث أتباعها لتطبيق العمل بشكل سلمي وصحيح وتخرج المنظمة عينة البحث بأفضل استعداد تنظيمي.

21. التوصيات

- بالإتفاق مع الاستنتاجات السابقة فإن الباحث يضع امام القارئ مجموعة من التوصيات بين أيدي المعنيين في عينة البحث والباحثين، على أمل أن تجد الاهتمام المناسب والكافي، تحقيقاً للهدف المرجو من هذا البحث، وتتضمن التوصيات:
- 21.1 زيادة التأكيد بالاهتمام للمنظمة عينة البحث بأجراء بحث شاملة لسلوكيات القيادة الفاضلة، وذلك لأهميتها بتوفير المعلومة بسرعة عالية.
 - 21.2 التزام بالقوانين والقرارات لسلوكيات القيادة الفاضلة في كافة الجوانب و لاسيما على صعيد جوانب الفنية والإدارية والمالية من أجل تطوير تلك السلوكيات في المنظمة عينة البحث.
 - 21.3 الاهتمام بتطوير قدرة المورد البشري المبدع حيث ظهر لها أثر في اختصار وتقليل الجهد و الوقت والتكلفة في المنظمة عينة البحث.
 - 21.4 توفير بيئة عمل فعالة في المنظمة عينة البحث والتي تركز من خلالها على تحقيق الشفافية في العمل الإداري على المدى البعيد، لأن التركيز على عنصر الشفافية يعزز من قدرة المنظمة عينة البحث على الاستعداد التنظيمي.
 - 21.5 وجود الاستعداد التنظيمي يمكن المنظمة عينة البحث من وضع أفكار استراتيجية مبتكرة تساعدها على دعم الاداء في مختلف وحداتها الوظيفية.
 - 21.6 اشاعة ثقافة سلوكيات القيادة الفاضلة في المنظمة عينة البحث، لتفحص مستوياته ثم تطويرها مستقبلاً.

المصادر

المصادر العربية

- 1- الكلابي، مظفر جواد، الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة في تحقيق الامتثال الوظيفي للعاملين – دراسة استطلاعية في دائرة صحة بابل، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد (2019).
- 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 الادارة والاقتصاد (2020).
- 4- محمد، يزن سالم (2019)، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي- بحث تحليل لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (60) 294-257.

المصادر الأجنبية

- 1- Avolio, B. J. ; Sosik, J. J. ; Kahai, S. S., Baker B., (2014).
- 2- Barker, C., & Coy, R. (2003). The 7 Heavenly Virtues of Leadership. Sydney: McGraw-Hill.
- 3- Brown, Brock, (2011), "The Building of a Virtuous Transformational Leader ", The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 2 Iss. 1, Summer 2011, p. 6-14. © 2011 Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- 4- Caldwell C. & et al., (2015) Virtuous leadership – insights for the 21st century, Journal of Management Development, VOL /NO: 34/9.
- 5- Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership– insights for the 21st century. Journal of Management Development, p:6.

- 6- Cameron, K. S., & Caza, A. (2002). Organizational and Leadership.
- 7- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790.
- 8- Desmarais, M. J. (2015). Emotional intelligence and leadership virtue: An investigation of the leadership practices of distinguished leaders. Plymouth State University. *Leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission*, *The Leadership Quarterly*, 25(1).
- 9- Earley, 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.
- 10- Margaret, J. (2003). Leadership Style and Its Relationship to Individual Differences in Personality, Moral Orientation and Ethical Judgment- A.
- 11- Palmer, D., & Kaplan, S. (2007). A Framework for Strategic Innovation Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Retrieved May, 15, 2009.
- 12- 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.
- 13- 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.