

## اسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق

الباحث: فداء عبد حمد  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
fdaam85@gmail.com

أ.م.د. آلاء عبدالموجود العاني  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
aalani65@yahoo.com

### المستخلص:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية القيادة، فالقيادة الكفؤة لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة ونتائج أعمالها، وهي من أهم عناصر النجاح في المنظمة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، ففي حال توافر الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإن ذلك سيكون له تأثير سلبي في نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويتنااسب مستوى الأهداف المتحققة مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمالية من خلال إثارة الدافعية لديهم والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي للعاملين.

أُسْتَهْدِفُ الْبَحْثُ تَحْلِيلَ طَبِيعَةِ الْعَلَاقَةِ وَالْأَثْرِ بَيْنِ الْقِيَادَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ بِأَبْعَادِهَا، وَالنَّجَاحِ الْإِسْتَرَاطِيجِيِّ فِي عَدْدِ الْكُليَّاتِ الْأَهْلِيَّةِ فِي الْعَرَاقِ، وَقَدْ تَمُورَتْ مُشَكَّلَةُ الْبَحْثِ بِجَمِيلَةِ نَسَائِلَاتِهَا: هَلْ أَنْ تَحْقِيقَ النَّجَاحِ الْإِسْتَرَاطِيجِيِّ يَرْتَبِطُ وَيَتَأْثِيرُ مَعْنِيًّا بِوُجُودِ قِيَادَةِ أَخْلَاقِيَّةِ فِي الْكُليَّاتِ الْأَهْلِيَّةِ الْمُبَحَّوَّةِ؟ وَسَعِيًّا فِي وَضْعِ الْحَلُولِ وَالْمَعَالِجَاتِ الْمُبَدِّئَةِ لِمُشَكَّلَةِ الْبَحْثِ تَمْ تَبْنِي عَدَدٌ فَرَضَيَّاتٍ مِنْهَا دَعْمٌ وَجُودٌ عَلَاقَةٌ وَتَأْثِيرٌ مَعْنِيَّيَّنَ بَيْنِ مَتَغِيرِيِّ الْبَحْثِ فِي الْمَيَادِنِ الْمُبَحَّوَّتِ.

تَبْنِي الْبَحْثُ اسْتِخْدَامَ الْمَنْهَجِ الْوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ فِي التَّعَالِمِ مَعَ الْمَعْطَيَّاتِ النَّظَرِيَّةِ وَالْمَيَادِنِيَّةِ لِمَتَغِيرَاتِهِ إِذْ يَقُومُ هَذَا الْمَنْهَجُ عَلَى وَصْفِ الْمَوْقِفِ ثُمَّ يُقْرَنُهُ بِتَحْلِيلِهِ، لِتَؤْوِلُ الْعَمَلِيَّةُ إِلَى اسْتِخْلَاصِ النَّتَائِجِ. تَمْ اسْتِخْدَامُ الْإِسْتِبَانَةِ بِوَصْفِهَا الْأَدَاءِ الرَّئِيْسِيِّ لِجَمْعِ بَيَانَاتِ الْجَانِبِ الْعَمَلِيِّ لِلْبَحْثِ، إِذْ تَمْ تَوزِيعُ أَكْثَرِ مِنْ (٣٠٠) اسْتِمَارَةً عَلَى عِيَّنَةِ الْأَفْرَادِ الْعَاملِينَ فِي عَدَدٍ مِنِ الْكُليَّاتِ الْأَهْلِيَّةِ، وَاسْتِرَدَ مِنْهَا (٣٠٠) بِشَكْلِ صَالِحٍ لِلتَّحْلِيلِ. وَقَدْ تَمْ اسْتِخْدَامُ عَدَدٍ أَسْلَابٍ إِحْصَائِيَّةٍ فِي التَّعَالِمِ مَعَ الْبَيَانَاتِ وَاِخْتِبَارِ فَرَضَيَّاتِ الْبَحْثِ. تَوَصَّلَ الْبَحْثُ إِلَى عَدَدٍ نَتَائِجٍ مِنْهَا وَجُودٌ عَلَاقَيِّ ارْتِبَاطٌ وَتَأْثِيرٌ بَيْنِ الْقِيَادَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ بِأَبْعَادِهَا السَّتَّةِ وَالنَّجَاحِ الْإِسْتَرَاطِيجِيِّ فِي الْكُليَّاتِ الْمُبَحَّوَّةِ.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، النزاهة، العدل، التوجّه الأخلاقي، تقسيم السلطة، دوافع القائد لإنجاز العمل، توضيح الأدوار، النجاح الاستراتيجي.

### Ethical Leadership Contributions to Achieve Strategic Success

### A Field Study in a Sample of Private Universities in Iraq

Assist. Prof. Dr. Ala'a A. AL-Aa'ni  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Researcher: Fadaam Abd Hamad  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The success of the organization depends to a large extent on the efficiency and effectiveness of leadership, efficient leadership has a major role in achieving the goals

of the organization and is one of the most important elements of success in the organization. As it aims to direct all resources towards achieving the goals. In the case of the availability of material resources under deficit a leader who is incapable of directing, organizing and coordinating human resources will have a negative impact on the success of the organization and its ability to achieve its goals. The level of goals achieved commensurate with the level of leadership strength in the utilization of human, material and financial resources through raising their motivation and detect the potential to reach a high level from organizational commitment to employees.

The research aimed to analyze the nature of the relationship and the impact between the ethical leadership dimensions, and strategic success in some private colleges in Iraq. The problem of research has centered on a number of questions, including: Is the achievement of strategic success linked and significant affected by the existence of ethical leadership in the civil colleges researched? In order to develop the initial solutions and treatments for the research problem, several hypotheses have been adopted, including the absence of an ethical relationship and influence between the two research variables in the field.

The research adopted the descriptive analytical method in dealing with the theoretical and field data of its variables. The questionnaire was then used as the main tool for collecting data of the practical aspect of the research. More than 300 questionnaires were distributed to a sample of individuals working in some private colleges. Several statistical methods were used to deal with the data and test the research hypotheses. The research reached several results, including the existence of correlations and influence between the ethical leadership with its six dimensions and strategic success in the researched colleges.

**Keywords:** ethical leadership, integrity, fairness, ethical orientation, division of authority, clarification of roles, leader motivation to accomplish work, strategic success.

### المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: تشهد بيئة منظمات الأعمال تهديداً للأعمال والموارد بشكل مستمر قد ينجم عن هذه التهديدات قيام بعض المنظمات بإتباع إجراءات غير قانونية وغير أخلاقية من أجل تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة التي تتصف بالاضطراب العالٍ الذي يخلف ورائه أزمات تنظيمية عديدة تحدّم على القيادات مواجهتها، وهنا تظهر أهمية لجوء القيادات الادارية في المنظمات إلى تبني نمطاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والسلوكية في التعامل مع التهديدات والأزمات الناتجة عنها، فالوصول إلى النجاح الاستراتيجي الذي يحقق للمنظمة البقاء في ظل الظروف المضطربة، يستلزم وجود قيادات استراتيجية واعية تدرك أهمية المخاطر التي تتعرض لها المنظمات وتتسليح بالخصائص القيادية الأخلاقية أثناء مواجهتها لتلك الظروف لترجمة بذلك الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، وفي ضوء ذلك يمكن تركيز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. هل تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟ ما مستوى توافرها؟

٢. هل يتباين مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟
٣. هل تتمتع أعمال الكليات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي؟
٤. ما مستوى النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة؟
٥. هل إن تحقيق النجاح الاستراتيجي يرتبط معنويًا بوجود قيادة أخلاقية في الكليات الأهلية المبحوثة؟
٦. هل تمارس القيادة الأخلاقية تأثيراً معنويًا في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الكليات الأهلية المبحوثة؟

#### ثانياً. أهداف البحث:

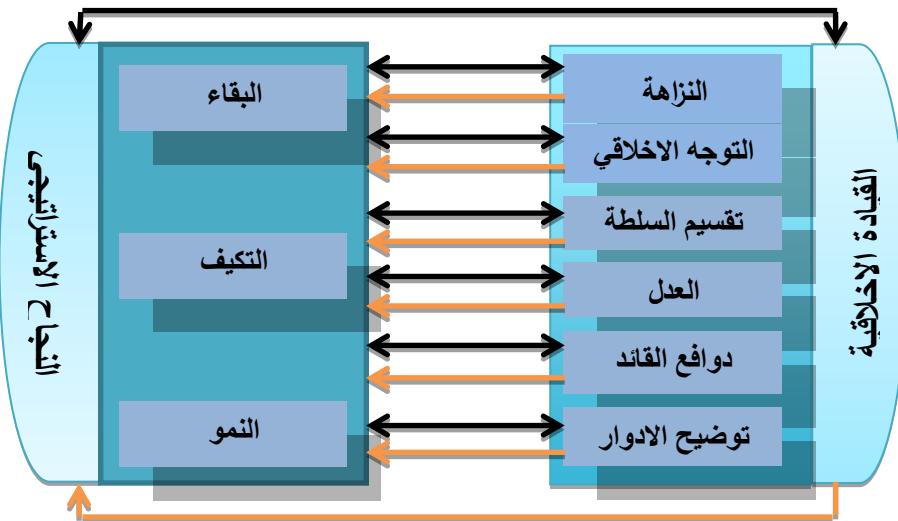
١. تسلیط الضوء على مفاهيم القيادة الأخلاقية، والنجاح الاستراتيجي، بوصفهما متغيرات مهمة في العلوم الإدارية، وبناء إطار معرفي يتعلّق بهذه المتغيرات واستكمالاً لهذا الهدف سيقوم الباحثان بربط متغيرات البحث ميدانياً في إطار معالجة منهجية وصفية تحليلية.
٢. صياغة مخطط نظري يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة، ومن ثم التحقق من الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي في إطار الكليات المبحوثة، للوصول إلى وضع الاستنتاجات وصياغة المقترنات والتوصيات الازمة، لتمكين الكليات المبحوثة من التعرف على أبعاد النمط القيادي الذي تتبعه فضلاً عن مدى نجاحها وقدرتها على الاستمرار والتكيف مع البيئة الخارجية.

ثالثاً. أهمية البحث: نظرياً يمكن القول إن البحث الحالي يستمد أهميته من خلال تناوله لمتغيرات مهمة وحيوية، تتمثل بالنجاح الاستراتيجي الذي يعد من نتائج الأعمال التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات، كما ترتبط بالأساليب والوسائل المتبعة للوصول إلى ذلك النجاح والمتمنى بالقيادة الأخلاقية.

وميدانياً تم إجراء البحث في عدد من الكليات الأهلية التي تمثل إحدى المؤسسات الحيوية علمياً واقتصادياً واجتماعياً في بيئه القطاع الخاص العراقي. فضلاً عن ذلك يمكن القول إن الدور الحيوي والريادي الذي تمارسه الكليات المبحوثة في المجتمع العراقي في الوقت الراهن يتطلب البحث المستمر عن الآليات العلمية التي يجب أن تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، بناءً عليه تظهر أهمية البحث بوضوح من الضرورة الملحّة أمام القيادات الإدارية في الكليات الأهلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في الوقت الراهن، بوصفه السبيل الذي يعزز مكانتها وسمعتها في المجتمع.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي: صمم الباحثان مخطط البحث اعتماداً على الأساس النظري للأدبيات التي تناولت متغيرات البحث الرئيسة وهي القيادة الأخلاقية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي الذي يتحقق من خلال البقاء والنمو والتكيف وتوضح الأسهם علاقات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات. ويكون المخطط من نوعين من المتغيرات وهي:

١. المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية ويشمل ستة أبعاد تمثل بالنزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، وتوضيح الأدوار.
٢. المتغير المعتمد: النجاح الاستراتيجي ويشمل ثلاثة أبعاد هي البقاء، النمو، والتكيف.



الشكل (١): المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

علاقة الارتباط: ↔

علاقة الأثر: ←

خامساً. فرضيات البحث: بناءً على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث تم صياغة افتراضات وأفروضيات الآتية:

- الافتراضات

١. انخفاض مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى عينة البحث.
٢. لا تتمتع أعمال الكليات المحوسبة بالنجاح الاستراتيجي.
٣. انخفاض مستوى النجاح الاستراتيجي في الميدان المحوسبة.

- الفرضيات

٤. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي. وتنبع عنها فرضيات الفرعية الآتية:

- ٤-١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي.
- ٤-٢. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجيه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي.
- ٤-٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي.
- ٤-٤. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدل والنجاح الاستراتيجي.
- ٤-٥. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دوافع القائد وإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي.
- ٤-٦. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دوافع القائد وإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي.

وتنبع عنها فرضيات الفرعية الآتية:

- ٤-١. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة في النجاح الاستراتيجي.
- ٤-٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجيه الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي في الكليات المحوسبة.
- ٤-٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتقسيم السلطة في النجاح الاستراتيجي في الكليات المحوسبة.

- ٤-٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدل في النجاح الاستراتيجي في الكليات المحوسبة.  
٤-٥. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدافع القائد لإنجاز العمل في النجاح الاستراتيجي في الكليات المحوسبة.  
٤-٦. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوضيح الأدوار في النجاح الاستراتيجي في الكليات المحوسبة.

**سادساً. منهج البحث:** ينتهي البحث منهجاً وصفياً تحليلياً، لأنه يركز على استطلاع الآراء، وهذا المنهج يتمتع بنظرية شمولية طالما إن وصف الموقف سيقترب بتحليله، وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. فقد استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات الضرورية لمتطلبات البحث، وأما التحليل فتوخى الباحثان منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات أو نفي فرضيات البحث بعرض الإجابة على المشكلة المعروضة. وقد جرى تمثيل علاقات الارتباط والتأثير في مخطط البحث الفرضي الذي وضحته الشكل (١) آنف الذكر.

**سابعاً. مجتمع البحث وعينة:** تمثل مجتمع البحث الجامعات الأهلية في العراق، أما العينة فقد شملت (٣٠٠) من الأفراد العاملين في خمسة كليات تمثلت بـ (كلية الحدباء الجامعة، جامعة الكتاب، جامعة النور، جامعة نوروز، كلية الفلم الجامعة). وتم سحب العينة استناداً للمعادلة الآتية:

$$SS = \frac{t^2 * \% \text{ Prevalence} * (1 - \% \text{ Prevalence})}{e^2}$$

## المحور الثاني: الإطار النظري

**أولاً. مفهوم القيادة الأخلاقية:** تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ومنظمات الأعمال فقد أصبحت المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح المنظمات في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها في بيئه الأعمال المتغيرة ويمكن التعبير عن القيادة كوظيفة إدارية بكونها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف، وقبل الدخول في تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية لابد من التعرف على المعنى الإداري لكل من القيادة والأخلاق.

- **القيادة:** تمثل القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (الحريري، ٢٠١٢: ٩٩) فيما يرى (Rowe, 2001: 83) أنها التأثير بالآخرين لتعزيز ديمومة اتخاذ القرارات والطاعة المستمرة للحفاظ على الاستقرار في العمل على مستوى الفرد أو الفريق.

- **الأخلاق:** يرتبط مفهوم الأخلاق في نشأته بنشأة الكون وخلق الإنسان ويستدل على ذلك بما جاء به القرآن الكريم وأنك لعلى خلق عظيم وجاء على لسان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم حين قال أنما بعثت لأنتم مكارم الأخلاق (اللباني/١:٢٨/٩٢) فالحديث بين وجود الأخلاق من القدم وقد جاءت بعثة المصطفى عليه السلام لتعزيزها وتثبيت دعائم الصالح منها والنهي عن الذميم منها (العتبي، ٢٠١٣: ٢٣) وتعرف الأخلاق بأنها مجموعة مبادئ وقيم أخلاقية تحكم سلوكيات الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ (Daft, 2004: 373). أما (العوضي، ٢٠٠٦: ١٩) فيرى إنها مجموعة المعاني والصفات الكامنة في النفس والتي بموجبها يحكم الناس على الفعل بأنه حسن أو قبيح.

- **القيادة الأخلاقية:** تمثل الأخلاق محوراً مركزياً بالنسبة للقيادة، فلفادة يساعدون في أرساء وتعزيز القيم التنظيمية، بما لديهم من برامج واعتقادات ومقترنات وقيم وأفكار يقومون بترسيخها في

المنظمة من أجل أرباء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وفي ضوء اختلاف آراء الكتاب والباحثين حول وضع مصطلح موحد يعكس تعريف القيادة الأخلاقية نعرض في الجدول (١) المفاهيم التي اشارت إليها أدبيات الإدارة عن القيادة الأخلاقية.

#### الجدول (١): تعريف القيادة الأخلاقية

التعريف	المصدر
إظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات ما بين الأشخاص، والترويج لهذا السلوك ما بين الآتىاع من خلال الاتصالات باتجاهين، والتعزيز وصنع القرار.	Brown & Trevino, et al., 2005:120
مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المرؤوسيين مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكتساب المرؤوس الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحًا نافعاً لمجتمعه ووطنه.	عثمان، ٢٠٠٨، ٢٥٠
هي التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار.	Ponnu & Tennako 2009 :21
نمط قيادي يرتكز على اخلاقيات القادة وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات و حاجات متبادلة وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين.	السعود، ٢٠١٣، ٢٢
تتمثل في مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البديل الملائمة لحل المشاكل التي تواجهه متخذ القرار.	Lawton & paez 2015 :642

المصدر: من إعداد الباحثان.

**ثانياً. أهمية القيادة الأخلاقية:** إن أهمية البعد الأخلاقي للقائد تشكل محوراً أساسياً يجب العناية به عند استقطاب القادة ومن المفترض أن يتم التأكيد من تتمتع القادة بمفاهيم أخلاقية صحيحة وأن تتمي فيهم روح الالتزام بالسلوك التنظيمي، وإن للبعد الأخلاقي خصائص ولا سيما في المنظمات التعليمية باعتبارها نظماً معنية ببلورة وأثراء ودعم البعد الأخلاقي لمدخلاتها البشرية وأثرائه ودعمه، ويحتل الأفراد العاملين في المنظمات التعليمية مكانة اجتماعية مميزة لأن للمنظمات التعليمية منظوراً اجتماعياً بارزاً إذ إنها منظمات إنسانية في معظم مكوناته لذا فإن للبعد الأخلاقي للقائمين عليه ولمختلف الأفراد العاملين فيها أهمية خاصة حيث يواجه العاملون فيها مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية (الحسبي، ٢٠٠٩: ٤١).

ويرى (سجها، ٢٠١٥: ٢٥-٢٦) أن أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في الأمور الآتية:

١. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفاعل أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية) وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.
  ٢. اعتماد المعايير الأخلاقية في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والفاءة.
  ٣. بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.
  ٤. دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.
  ٥. زيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها وبالمجتمع الذي ينتمي إليه مما يؤدي إلى تقليل الخوف والقلق بين الأفراد العاملين.
  ٦. توفير بيئة ملائمة لروح الفريق وزيادة الانتجالية مما يعود بالفعل على الجميع.
  ٧. التقليل من حدوث الأخطار لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم غير أخلاقية والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.
- وتعود القيادة الأخلاقية عاملًا مهمًا للقيادة في مجال التعليم نظرًا لطبيعة عملية التأثير، فقيادة التعليم لديهم مسؤولية أخلاقية خاصة، تساعدهم طبيعة عملهم في الحصول على فرص أكبر للتاثير في الآخرين بطرق معينة، وكل قائد جدول أعمال يتضمن مجموعة من العروض والقيم والأفكار التي يرغب في طرحها، وللقيم التي يمتلكها القائد تأثير كبير على القيم التي تظهر في المنظمة (العرايضة، ٢٠١٢: ٥).

### ثالثاً. أبعاد القيادة الأخلاقية:

١. النزاهة: تُعرف بأنها سلوك الأفراد والمنظمات الذي يتبع حكم القانون، أو هي الاستقامة والخلو من الفئاص وعرفها قاموس المعجم الوسيط البُعد عن السوء وترك الشبهات، تمثل النزاهة الشفافية والاصالة وتعكس اهتمام الأفراد العاملين بالشرف والقيم الأخلاقية، والنزاهة قيمة أساسية لأخلاقيات لا تتعلق بالدّوافع الخارجية مثل الخوف من العقوبة أو تشويه صورة الفرد في المجتمع، كما إن النزاهة قيمة جوهرية يتصرف بها الأفراد العاملين ولا تتطور بفعل عنصر خارجي، ولكن بسبب ثقافة الأخلاق الداخلية وأهمية النزاهة تظهر من خلال دورها في تحقيق ترابط المنظمة على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإشاعة النظام والانضباط والحرص والدقة والإنجاز وتقوية الترابط المجتمعي مع ضمان الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفئات المهمشة والفقراء (العاني وأخرون، ٢٠١٩: ٧).
٢. التوجه الأخلاقي: يعتبر التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، حيث تُبنى عليه جميع القوانين والاحكام، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يجعله أساس صلاح المجتمع، والدرع الواقي من المسببات المؤدية لانهياره.
٣. اهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الانجاز والإبداع والابتكار سينعكس بصورة إيجابية على الممارسات القيادية التي يتبعها القائد مما يجعل الأفراد العاملين ينجذبون نحوه ويقومون بتنفيذ ما مطلوب منهم ومحاربة كل أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يتغلغل في المنظمة ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين إلى الالتزام بأعمالهم وعدم هدر الوقت والمواد التي تستخدم لبقاء المنظمة في المنافسة (الطائي وأخرون، ٢٠١٧: ٢٨٢).

٤. **تقسيم السلطة:** على القيادة الأخلاقية أن تراعي إن لكل مستوى إداري مسؤولياته وصلاحيته لذا لابد من توزيع القوى فيما بين الأفراد العاملين وحسب الأعمال المنطة بهم، وبعد توزيع هذه الأعمال فلابد من متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الأعمال لأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها وهذه العملية تجعل الأفراد العاملين على معرفة بما عليه من واجبات وأعمال وهو مسائل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتبع الأعمال بكل مهنية وحرفية وتوجيه الأفراد العاملين غير قادرين على الإنجاز وتسهيل مهامهم وتقليل حالات الهدر والضياع إن وجدت (الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨٢).
٥. **العدل:** يوجه القائد الأخلاقي اهتماماته إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالعدل والتزاهة والأمانة، وهذا يتطلب منه أن يضع قضايا العدل محور أتخاذ قراراته عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، وعندما يكون القائد الأخلاقي يتعامل بعدالة مع جميع الأفراد العاملين وكل فرد يأخذ استحقاقه ولا يحس بالغبن أو ضياع حقه، هذا سيجعلهم من أوائل المدافعين عن المنظمة وعدم السماح لأي فرد من داخل المنظمة أو خارجها من الإساءة إلى المنظمة أو نشر ثقافة الفساد الإداري ضمن المنظمة، وإن تفشي العدل في المنظمة سيكون رادع لكل عملية فساد تواجهها المنظمة (الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨١).
٦. **دفاع القائد لإنجاز العمل:** إن سلوك القائد الأخلاقي يؤثر على تحديد وتوجيه سلوك الأفراد العاملين إذ إن إنتاجيتهم تتوقف على عدة عوامل أغلبها يعود إلى فاعالية القيادة في خلق مناخ سيكولوجي يعمل على إشباع حاجات الأفراد المختلفة وبالتالي ضبط وتوجيه اتجاهاتهم وجهودهم واعلاء مستوى دافعيتهم للإنجاز باشتارتهم على بذل الجهد وذلك باستخدام أساليب مختلفة في التحفيز للإنجاز كما يظهر بمظهر القوي والمتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوزن في شخصيته داخل المنظمة وخارجها، والمدافع عن حقوق الأفراد العاملين المادية والمعنوية من مكافآت وزيادات في الرواتب وتهيئة الفرص للنمو المهني، والتدريب وحصولهم على شهادات ذات تقدير وترقيات في وظائفهم، بهذه الطريقة يكسب حب الأفراد العاملين وولائهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإيقائهم في حالة تحفيز مستمرة تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة (وسطاني، ٢٠١٠: ٥٢-٦٧).
٧. **توضيح الأدوار:** يهدف توزيع الأدوار وتوضيحها لأعضاء المنظمة إلى توضيح المطلوب من الأعضاء أو ما هو متوقع منهم فعله داخل المنظمة ولا سيما فيما يتصل بالتعبير عن الآراء والمشاعر وتوفير الدعم والتعاطف للأخرين، ومن أبرز الأساليب المحددة لهذا الغرض أسلوب عرض الأعمال السابقة المصورة في أشرطة الفيديو والتمثيل (نيازي، ٢٠٠٠: ٢٥٠-٢٩٩).
- رابعاً. مفهوم النجاح الاستراتيجي:** يُعد مفهوم نجاح المنظمات من المفاهيم الحديثة ضمن أدبيات الفكر الإداري مرتبطة في عناصره المتضمنة مصطلحي الكفاءة والفاعلية، إذ عالجت أدبيات الفكر الإداري قضية النجاح التنظيمي من خلال (الكفاءة والفاعلية)، ومع تطور أدبيات الفكر الإداري لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة كافيًّا للحكم على نجاحها، كما لم يعد التركيز على فاعالية المنظمة نافعًا في الحكم النهائي على نجاحها، إذ إن النظرة الحديثة باتت تأخذ العديد من المؤشرات للحكم على نجاح المنظمة في ظل التغيرات البيئية المتسرعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة ومن هذه المؤشرات المقاييس المالية والمحاسبية، والمقاييس الإنتاجية ومقاييس التنافسية وغيرها (الطائي، وناجي، ٢٠١٥: ٤٧)، ويعبر (Thomas, 2005: 3) عن مفهوم النجاح على أنه

يتضمن القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم أهداف المنظمات وتأخذ بعين الاعتبار ما يحدث في بيئه العمل، وتسתרف للإحداث المستقبلية، وتعامل معها بنظرية طويلة الأمد.

إن اتساع أحجام ونشاطات منظمات الأعمال، وامتداد أعمالها خارج حدود بلدانها، وكذلك شحنة الموارد، جعل المنافسة في الأسواق أشد وأكثر قسوة مما أدى إلى انسحاب العديد من المنظمات من دائرة المنافسة، كل ذلك أدى إلى عدم قدرة مؤشرات قياس نجاح المنظمة أن تعطي صورة كافية وحقيقية للإدارة العليا، وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة، لذلك أخذت هذه المنظمات السعي الجاد والمتواصل في البحث عن مؤشرات تتبع وتتسجم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (الدليمي، ٢٠١٣: ٣٥)، ظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، إذ تمتد جذور هذه الفترة إلى الدراسات التي تناولت تقييم الأداء في المنظمات وتحللت بمفهومها مرحلتين الكفاءة والفاعلية، والنجاح المنظمي، وحاولت الوصول إلى مفهوم أوسع وأشمل من المرحلتين السابقتين التي استندت على عوامل النجاح الحرجة والعوامل الداخلية للمنظمة، وفي هذه المرحلة جرى تبني أبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر وتجنب أي طارئ قد يؤدي إلى فشل المنظمة (حمود، ٢٠١٨: ٤٨).

مما سبق يتضح إن مفهوم النجاح الاستراتيجي من بعد مرحلة وهذه المراحل خضعت إلى تطور الفكر الإداري، ولأجل تحديد بدايات اعتماد النجاح الاستراتيجي بوصفه مصطلح ومفهوم ومارسة، وحسب رأي العديد من الكتاب والباحثين تبين إن مفهوم النجاح الاستراتيجي وشيوعه كممارسة يتضمن (٣) مراحل وهي على النحو الآتي:

١. **المراحل الأولى مرحلة الكفاءة والفاعلية:** جاءت هذه المرحلة لتركيز على مفهوم الكفاءة واعتمدت عليه المنظمات بوصفها معياراً للرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية، والمعلوماتية المتاحة لتتأكد من قدرتها على تحقيق أهدافها في النمو والتطور، ونتيجة التغيرات البيئية التي أدت إلى إخفاق المنظمات في إداء أنشطتها وعملياتها في إطار الموارد المتاحة، لذا بدأت إدارات تلك المنظمات في البحث عن الموارد في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف مع الظروف البيئية، ظهر مفهوم الفاعلية بوصفه مؤسراً لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلائم مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها (العزاوي، ٢٠٠٨: ١١٧).

٢. **المراحل الثانية النجاح المنظمي:** في هذه المرحلة جمعت المنظمات بين الكفاءة والفاعلية وتشخيص مدى نجاحها في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها وبعد النجاح التنظيمي بمثابة خطوة صحيحة نحو النجاح الاستراتيجي، ويرى (الكبيسي، ودهام، ٢٠٠٧: ١٣٧) النجاح التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المفتحة والقيادة المتفاعلة وآليات فاعلة للمراجعة والتقييم، وأوضح (الدوري، وصالح، ٢٠٠٩: ١٦٥) أن نجاح المنظمة يُعد مؤسراً لقابليتها على تحديد المنتقعين (الزبائن) وإرضاءهم من خلال متابعة تحقيق عدد من الأهداف التي حددت للاستجابة لمتطلبات الزبائن، وذهب (Marinescu & Traianpele, 2012: 3) أن النجاح المنظم يُعد مؤسراً

أن النجاح التنظيمي يعتمد على بيئه الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى النمو والربحية والتنمية.

٣. **المراحل الثالثة: النجاح الاستراتيجي:** يعد النجاح الاستراتيجي الهدف الأكثر أهمية لأي منظمة مهما كان حجمها وطبيعتها وعائدها، وإن النظرة الحديثة للإدارة تشمل التركيز على النجاح الاستراتيجي والذي يمثل أحد أهم أسباببقاء واستمرار المنظمات، والنجاح الاستراتيجي يرتبط

بالتكيف والنمو لتحقيق النجاح عن طريق التفاعل مع البيئة المتغيرة، وهذا يتطلب المرونة والتوازن عن طريق بناء مقياس لإداء المنظمات في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، إذ يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي وإن درجة النجاح التي وصلت إليه المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية يستلزم دوراً قيادياً فاعلاً ذو عقلية ريادية ورؤى استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلالها لغرض النمو والتميز على المنظمات المنافسة (حسن، ٢٠١٧: ٦٣).

اعتماداً على ما سبق يمكن التطرق إلى تعريف النجاح الاستراتيجي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في مجالات الأدب الإداري والاستراتيجي وذلك كما في الجدول الآتي:

**الجدول (٢): تعريف النجاح الاستراتيجي**

المصدر	التعريف
Kasimogiu, 2008: 395	الربط بين نجاح الاعمال ونمو السوق، إذ نجاح أعمال أي منظمة مرهون بنموها في السوق، والاستفادة من إمكانيات النمو المتاحة في مختلف الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد في ذلك.
العنزي، ٢٠١٠: ٩١	قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الاعمال والتكييف والاستجابة، والنمو والتعليم المستمر في ظل تحقيق أهدافها
Thomas, 2011: 3	قدرة القيادة الاستراتيجية الناجحة على تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئتها للأعمال والتكييف معها، والتبؤ بالأحداث الواقعة بأفق بعيدة المدى للتركيز على عوامل النجاح الحرجة وإضافة القيمة لأصحاب المصلحة مع المنظمة بغية تحقيق النجاح المستدام.
محمد، ٢٠١٣: ٤١	القدرة على التكييف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل
التميمي، ٢٠١٥: ٦٤٦	بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح للمنظمة بالتنسيق العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد تساهم في إيجاد نتائج إداء عالية ومت米زة ومتفوقة على المنافسين وبشكل مستدام.
Matt, 2016: 5	النهج المتبعة من قبل المنظمة المتنسم بالأفكار الابداعية المتتجدة والهادفة إلى التكيف والبقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي.

المصدر: من إعداد الباحثان.

**خامساً. خصائص النجاح الاستراتيجي:** تمثل الخصائص الفريدة التي تميز من خلالها الفكر الاستراتيجي للمنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتساعد المنظمة على تركيز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة ويساهم كذلك أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف (الحسيناوي، ٢٠١٧: ٩٤) وأشار (غودي، ٢٠٠٦: ٢١-١٧) إن من يفكر في النجاح فعليه أن يدرك خصائصه ويطبقها، فليس هناك نقاط مشتركة لخصائص النجاح الاستراتيجي، ولكن هناك معتقدات وأفكار للاطلاع عليها وأهمها العالم يتغير لكن المشاكل تبقى قراءة الواقع المعقد، طرح الأسئلة الجيدة والحذر من الأفكار والأحكام المسماة، النظرة الشاملة. ويعتقد (الصيري، ٢٠٠٧: ١٨٥) أن تركيز المنظمات على خصائص النجاح الاستراتيجي سيجعلها أقرب إلى تحقيق الأهداف المستقبلية المنظورة، وتعطي للمنظمة إمكانيات جيدة في تعظيم نقاط القوة لديها وتسمم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، ويقدم (الكرخي، ٢٠٠٨، ٢٣٠) مجموعة من الخصائص المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي أهمها: قابليتها على القياس،

تكون متوافقة مع الأهداف، نظرتها مستقبلية، تتضمن قدرات المنظمة مثل نوع الخدمات ومهارات العاملين والتكنولوجيا المستخدمة، وعلاقتها الوطيدة برسالة المنظمة، ووضوح وقصر عباراتها، وجود التناقق والانسجام فيها والترابط مع البعض الآخر، والجدول الآتي يوضح خصائص النجاح الاستراتيجي المقدم من قبل الهيئة العامة لتنظيم قطاع الخدمات في مدينة دبي لسنة ٢٠١٥.

الجدول (٣): خصائص النجاح الاستراتيجي

الخاصية	ت	مضمنها
الانتشار	١	تقديم الخدمات للقطاع السوقي المستهدف دون تعقيدات وعندما يطلبها
التكامل	٢	تقديم الخدمات الشاملة لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن
مبادرة	٣	تأخذ الاستدامة من خلال مراقبة احتياجات ومتطلبات البيئة المتغيرة
التكيف	٤	تنكيف مع البيئة، والتعلم من تقديم واستهلاك الخدمة

المصدر: الهيئة العامة لتنظيم قطاع الخدمات في مدينة دبي لسنة ٢٠١٥.

### المحور الثالث: الإطار التطبيقي

#### أولاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١. وصف وتشخيص متغير القيادة الأخلاقية: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (٤) إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الأخلاقية والتي تراوحت بين (٣,٦٩٥-٣,٩٤٥) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)<sup>(\*)</sup>، الأمر الذي يفسر لنا توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات في الميدان المبحوث، وهذا يدعونا إلى رفض الافتراض الأول للبحث والذي مفاده انخفاض مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى عينة البحث، ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن أكثر الابعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة هو النزاهة لأنها حصلت على أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (%)٢٢ في حين أقل الابعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة هو توضيح الأدوار لأنه حصل على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (%)٢٧. أما نسبة الاستجابة لأبعاد القيادة الأخلاقية فقد بلغت (%)٧٢,٧٩ الأمر الذي يعكس إدراك الأفراد المبحوثين لفقرات الاستبانة بشكل إيجابي وبمستوى جيد لكافة الأبعاد لأن قيمها تراوحت بين (%)٧٠,٦ - (%)٧٦,٣ بعد العدل فقد كان مستوى متوسط إذ حصل على نسبة استجابة (%)٦٩,٠٣.

الجدول (٤): المؤشرات الإحصائية للقيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية	شدة الاستجابة	الوسط الحسابي	المعامل المعياري	معامل الاختلاف	أبعاد البحث	ت
النزاهة	76.30	22.07	0.865	3.918		1
النوجة الأخلاقية	75.57	25.00	.981	3.945		2
تقسيم السلطة	74.64	24.211	.948	3.873		3
العدل	69.03	26.867	.990	3.695		4
د الواقع القائد لإنجاز العمل	70.60	25.481	.942	3.72		5
توضيح الأدوار	70.60	27.169	1.006	3.763		6
المؤشر الكافي	72.79	25.133	0.955	3.819		

المصدر: من إعداد الباحثان.

(\*) الوسط الفرضي هو مجموع أوزان المقاييس مقسوماً على عددها، وفي بحثنا يستخرج كما يأتي:

$$= \frac{1+2+3+4+5}{5} = 15 / 5 = 3$$

**٢. وصف وتشخيص متغير النجاح الاستراتيجي:** تشير المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (٥) إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعد النجاح الاستراتيجي والتي تراوحت بين (٣,٧٧١-٣,٩٨٨) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، الأمر الذي يفسر لنا تتمتع الكليات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي، وهذا يدعونا إلى رفض الافتراض الثاني للبحث والذي مفاده لا تتمتع الكليات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي، ويتبيّن من قيم معامل الاختلاف أن أكثر الأبعاد توافراً في الميدان المبحوث هو التكيف لأنّه حصل على أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (٢١%) في حين كانت أقل الأبعاد توافراً في الميدان المبحوث هو البقاء لأنّه حصل على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف (٦,٥%).

أما نسبة الاستجابة لأبعد النجاح الاستراتيجي فقد بلغت سكلت (٦٥,٧٧%) الأمر الذي يعكس إدراك الأفراد المبحوثين لقرارات الاستبابة الخاصة بالنجاح الاستراتيجي بشكل إيجابي وبمستوى جيد لكافة الأبعاد لأنّ قيمها تراوحت بين (٤٢,٧٥%-٧٩,٧٥%).

**الجدول (٥): المؤشرات الإحصائية للنجاح الاستراتيجي**

أبعد البحث	الوسط الحسابي	معامل المعياري	الاتحراف المعياري	شدة الاستجابة
<b>النجاح الاستراتيجي</b>				
البقاء	3.771	0.99835	26.500	75.42
النمو	3.89	0.97883	25.310	77.80
التكيف	3.988	0.84926	21.414	79.75
المؤشر الكلي	3.882	0.942	24.408	77.65

وعند قراءة المؤشر الكلي للوسط الحسابي للنجاح الاستراتيجي والذي بلغ (٣,٨٨٢) يتضح بأن مستوى النجاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث عالي نسبياً، وذلك من خلال تحديد موقع المؤشر الكلي للوسط الحسابي في مقياس مستوى النجاح الاستراتيجي (\*) الجدول (٦)، إذ يتضح أنه يقع بين حدود المستوى الثالث (٣-٥)، وبذلك يرفض الافتراض الثالث للبحث لأن مستوى النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة عالي وليس منخفض كما أفترض البحث.

**الجدول (٦): مقياس مستوى النجاح الاستراتيجي**

المستويات	الدرجات	التصنيف
المستوى الأول	أدنى من 2.333	مستوى نجاح منخفض
المستوى الثاني	2.333-3.333	مستوى نجاح متوسط
المستوى الثالث	3.4 فأعلى	مستوى نجاح عالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

(\*) تم استخراج حدود المستويات وفقاً للآتي:  $1+2,333 = 3,333$  (١-٥) مع ملاحظة أن كل من الـ ٥، ايمثلن أعلى وأدنى أوزان في المقياس المستخدم في البحث، في حين تمثل الـ ٣ عدد المستويات المطلوب، وعليه تم تحديد حدود المستويات من خلال (طول الفئة + الحد الأدنى في المقياس) أي  $2,333 = 1+1,333$  لتمثل حدود المستوى الأول، أما المستوى الثاني فيكون  $1+2,333 = 3,333$  وهكذا.

المصدر: البكري، حلا حكمت، (٢٠١٧)، إسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التمايز التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

### ثانياً. علاقات الارتباط:

١. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي: ويلاحظ من الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (٠٠٠٥)، بين المتغيرين في الكليات المبحوثة، وبلغت قيمة هذه العلاقة (٠٠٩٧٧)، وهي قيمة جيدة تؤشر ارتباط القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح لاستراتيجي، وهذا ما يثبت نفي الفرضية الرئيسة الرابعة للبحث والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة)، وقبول بديلتها.

الجدول (٧): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	القيادة الأخلاقية	النجاح الاستراتيجي	الفرضية العدمية	الفرضية البديلة	المتغير المعتمد
قبول	رفض	0.997**			

\*\* عند مستوى معنوية ٠٠٠٥ n=300

٢. اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي: يلاحظ من الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (٠٠٠٥) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد في الكليات المبحوثة، فعند النظر إلى معاملات الارتباط الخاصة بكل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية نلحظ أنها ترتبط معنويًا وإيجابيًّا بالنجاح الاستراتيجي وكما يأتي:

- العلاقة بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٩٨٨) لتعكس وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية ٤-٤ وقبول بديلتها.

- العلاقة بين التوجه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٩٩٢)، هي أعلى قيمة سجلتها أبعاد القيادة الأخلاقية مع النجاح الاستراتيجي، وتعكس وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية ٤-٣، وقبول بديلتها.

- العلاقة بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٩٩٢) وهي أيضًا أعلى قيمة سجلتها أبعاد القيادة الأخلاقية مع النجاح الاستراتيجي، لمؤشر لنا وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية ٤-٣، وقبول بديلتها.

- العلاقة بين العدل والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٩٨٥) لتعكس وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية ٤-٤، وقبول بديلتها.

- العلاقة بين دوافع القائد لإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٩٨٥) وهي قيمة تعكس ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية ٤-٥، وقبول بديلتها.

- العلاقة بين توضيح الأدوار والنجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠٠٩٨٤) وهي أقل قيمة سجلتها أبعاد القيادة الأخلاقية مع النجاح الاستراتيجي، إلا أنها تفسر وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية ٤-٦، وقبول بديلتها.

**الجدول (٨): علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي**

النجاح الاستراتيجي			المتغير المعتمد	أبعاد المتغير المستقل
الفرضية البديلة	معامل الارتباط	الفرضية العدمية		
قبول	رفض	0.988**	النراة	
قبول	رفض	0.992**	التوجه الاخلاقي	
قبول	رفض	0.992**	تقسيم السلطة	
قبول	رفض	0.985**	العدل	
قبول	رفض	0.985**	د الواقع القائد لإنجاز العمل	
قبول	رفض	0.984**	توضيح الأدوار	

n=300

\*\* عند مستوى معنوية 0.05

**ثالثاً. اختبار فرضيات التأثير**

١. اختبار التأثير بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي: يتناول هذا المحور تحليل التأثير بين متغيرات البحث وفقاً لفرضية الرئيسة التي تنص لا تمارس القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً على النجاح الاستراتيجي إذ تم اختبار هذه الفرضية باستعمال أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وعلى النحو الآتي:

يوضح الجدول (٩) نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل القيادة الأخلاقية في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، وكما يلحظ أن القيادة الأخلاقية مارست تأثيراً معنوياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٢٣٩٢٦,٥٨٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١١)، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (%) ٩٩,٤ من مقدار الاختلافات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، كما إن قيمة ( $\beta$ ) قد بلغت (٠,٩٧) وهي تشير إلى إن التغيير الذي يحصل في القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمقدار (٠,٩٧)، وبالنسبة لاختبار (t) بين المتغيرين فقد تبين إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٥٤,٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر إن المتغير المستقل القيادة الأخلاقية مهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيرها معنوياً.

وبما إن قيمة ال (Sig) بلغت (0,٠٠٠) وإن قيمة (F) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى رفض الفرضية الرئيسة الخامسة التي مفادها لا تمارس القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً على النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة. وقبول بدياتها.

**الجدول (٩): تأثير القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي**

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	$R^2$	B	T	F المحسوبة	Sig	التأثير
القيادة الأخلاقية	النجاح الاستراتيجي	0.994	0.997	154.6	23926.586	0.000	يؤثر

DF=(1-298)

٢. تأثير النراة في النجاح الاستراتيجي: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (%) ٩٧٧ والتي تشير إلى إن تحلي القيادة بالنراة في العمل يفسر ما نسبته (%) ٩٨ من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل ( $\beta$ ) فكانت (٠,٩٨٨) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في

بعد النزاهة نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (٠,٩٨٨) الأمر الذي يُفسر بوجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة بين المتغيرين (١٧٩,٣٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر إن بعد النزاهة مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبالتالي فإن تأثيره معنويًا في تحقيق النجاح، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢٦٧٤,٩٤٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية ١-٥ وقبول بديلتها.

٣. **تأثير التوجه الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي:** بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٩٨٣) والتي تشير إلى إن التوجه الأخلاقي للقيادة في العمل يفسر ما نسبته (%)٩٨ من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل ( $\beta$ ) فكانت (٠,٩٩٢) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد التوجه الأخلاقي نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (٠,٩٩٢) وهو يُفسر بوجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة بين المتغيرين (٩٣,٧٥٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر إن بُعد التوجه الأخلاقي مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبالتالي فإن تأثيره معنويًا في تحقيق النجاح، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (١٧٦٩٩,٧٠٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية ٢-٥ وقبول بديلتها.

٤. **تأثير تقسيم السلطة في النجاح الاستراتيجي:** بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٩٨٤) والتي تشير إلى إن اهتمام القيادة في تقسيم السلطة يفسر ما نسبته (%)٩٨ من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل ( $\beta$ ) فكانت (٠,٩٩٢) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد تقسيم السلطة نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (٠,٩٩٢) الأمر الذي يُفسر بوجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة (١) المحسوبة بين المتغيرين (٩٥,٥٤٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر إن بُعد تقسيم السلطة مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبالتالي فإن تأثيره معنويًا في تحقيق النجاح، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٨٣٨٠,٧٧) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية ٣-٥ وقبول بديلتها.

٥. **تأثير العدل في النجاح الاستراتيجي:** بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٩٧١) والتي تشير إلى ممارسة القيادة للعدل في تعاملاتها يفسر ما نسبته (%)٩٧ من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل ( $\beta$ ) فكانت (٠,٩٨٥) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد العدل نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (٠,٩٨٥) الأمر الذي يُفسر بوجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة بين المتغيرين (٦٩,٩٥٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر إن بُعد العدل مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبالتالي فإن تأثيره معنويًا في تحقيق النجاح، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٨٥٣,٩٣٧) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية ٤-٥ وقبول بديلتها.

٦. **تأثير دوافع القائد لإنجاز العمل في النجاح الاستراتيجي:** بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٩٧٠) والتي تشير إلى دوافع القائد لإنجاز العمل يفسر ما نسبته (%)٩٧ من التباين الحاصل

في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل ( $\beta$ ) فكانت (٠,٩٨٥) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد دوافع القائد لإنجاز العمل نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (٠,٩٨٥) الأمر الذي يفسر بوجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة بين المتغيرين (٦٩,٦٢٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر إن بُعد دوافع القائد لإنجاز العمل مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبالتالي فإن تأثيره معنويًا في تحقيق النجاح، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٧٦١,٤) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية ٥-٥ وقبول بديلتها.

٧. **تأثير توضيح الأدوار في النجاح الاستراتيجي:** بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٩٦٩) والتي تشير إلى إن توضيح الأدوار يفسر ما نسبته (%)٩٧ من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل ( $\beta$ ) فكانت (٠,٩٨٤) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد توضيح الأدوار نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (٠,٩٨٤) الأمر الذي يفسر بوجود علاقة جيدة بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة بين المتغيرين (٦٨,٠٣٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤشر إن بُعد توضيح الأدوار مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبالتالي فإن تأثيره معنويًا في تحقيق النجاح، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٣٢٠,٦٥٨) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية ٦-٥ وقبول بديلتها.

#### الجدول (١٠): تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي

الفرضية البديلة	الفرضية العدمية	Sig	F المحسوبة	T	B	$R^2$	المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي المتغير المستقل أبعاد القيادة الأخلاقية	
							النزاهة	التوجه الأخلاقي
قبول	رفض	.000	6294.940	79.341	0.988	0.977	تقسيم السلطة	العدل
قبول	رفض	.000	8790.457	93.757	0.992	0.983	دوافع القائد لإنجاز العمل	توسيط الأدوار
قبول	رفض	.000	9128.705	95.544	0.992	0.984	النزاهة	التجاه
قبول	رفض	.000	4893.902	69.956	0.985	0.971	التجاه	التجاه
قبول	رفض	.000	4847.943	69.627	0.985	0.970	التجاه	التجاه
قبول	رفض	.000	4629.051	68.037	0.984	0.969	التجاه	التجاه

المصدر: من إعداد الباحثان.

#### المotor الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

- أن الأفراد العاملين في الجامعة الأهلية يرون أن مدراءهم يتمتعون بصفات القائد الأخلاقي وذلك بدلالة توافق أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، وهذا يؤشر لنا الاختبار الناجح للقيادات الأكademie في القطاع الخاص فعلى الرغم من انخفاض مستوى الرقابة الحكومية على الجامعات الأهلية مقارنة بالحكومية نجد إن هنالك التزام جيد من قبل قياداتها بالنزاهة في التعامل وتحقيق العدل في العمل والسعى لتحفيز الأفراد العاملين بشكل مستمر إلى الإنجز من خلال توضيح أدوارهم الوظيفية وتقسيم العمل فيما بينهم كل بحسب تخصصه ومهاراته.

٢. حققت الجامعات المبحوثة مستوى نجاح جيد، وكانت السبب لأكبر في تحقيق هذا النجاح هو نتيجة تكيفها المستمر مع التغيرات البيئية المستمرة ومجاراتها للتطور التكنولوجي والعلمي ومجابهتها للتحديات البيئية المختلفة.
٣. تباينت أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكademie في الميدان المبحث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة، يليها اللجوء إلى تقسيم السلطة، ومن ثم التوجّه الأخلاقي، وبعدها دوافع القائد لإنجاز العمل، ومن ثم العدل وأخيراً توضيح الأدوار.
٤. وجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي وهذا يفسر لنا إن اعتماد المنهج الأخلاقي في القيادة من قبل المسؤولين الأكاديميين في الجامعات الأهلية قد أسهم وبشكل واضح في تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي وصلت إليه الجامعات المبحوثة، فالقيادة الأخلاقية تعمل على تقوية المركز الإداري للقائد لأنّه يلجأ إلى تقسيم السلطة وتوضيح الأدوار ويندفع للإنجاز بتوجّه أخلاقي مبني على النزاهة والعدالة، وهذا من شأنه أن يضفي المزيد من القبول والاحترام والطاعة للفيادات الأكاديمية من قبل مرؤوسيهم مما يزيد من مكانتهم الإدارية في الجامعة وبالتالي ينعكس هذا القبول وهذه المكانة على القرارات المتخذة والمنفذة في المنظمة مما يوصلها إلى تحقيق النجاح.
٥. جميع علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية جداً وأعلاها كانت علاقة ارتباط بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي وهذا يدل على إن التحلّي بالنّزاهة يضفي طابع الأمان في التعاملات الإدارية والمالية والتنظيمية كافة، الأمر الذي ينعكس على نتائج الأعمال في المنظمة وبما يؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي.
٦. تحقق الأثر المعنوي لقيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي، وهذا بدوره يؤشر أهمية الدور المؤثر لتبني واعتماد القيادة بنهجها الأخلاقي القائم على أساس التعامل بالعدالة والنزاهة مع الأفراد العاملين في كل النواحي التنظيمية من خلال تحقيق تقسيم عادل للسلطة وتوضيح لأدوار كل فرد في المنظمة، والتعامل بالمبادئ الأخلاقية وصياغة توجّه أخلاقي لكافة أنشطة ووظائف المنظمة، ومحاولة دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل بكل حماس من أجل تحقيق الأهداف بمستويات عالية، وبما يحقق للمنظمة البقاء في الميدان التنافسي والنمو من خلال توسيع الحصة السوقية وزيادة عدد الأقسام والتخصصات في الجامعات المبحوثة والتكييف مع كل الظروف والتطورات البيئية بشكل فاعل ومستمر.
٧. تحقق التأثير لكافة أبعاد القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة وكانت جميع التأثيرات قوية جداً، الأمر الذي يقودنا للقول بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المبحوثة يعد أمراً مرهوناً بقياداتها الأكاديمية ومدى التزامها بأخلاقيات الأعمال، وطبيعة النمط القيادي الذي تتبناه.
٨. أقوى حالة تأثير كانت بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك لأن لجوء القيادات الأكاديمية إلى تقسيم السلطة وتخويل جزء من صلاحياتهم إلى المرؤوسيين أنما يعزز من حماس الأفراد لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف لأنّهم يصبحوا شركاء أساسيين في صناعة القرارات المرتبطة بعملهم، لذلك فإن مرامي الجامعات المبحوثة تتحقق بمستوى عالي من النجاح الاستراتيجي بفضل لجوء القيادات إلى تقسيم السلطة في جامعاتهم وكلياتهم بشكل سليم.

### ثانياً. التوصيات:

١. من المهم أن يتم ترسير ثقافة أخلاقيات العمل في كل الجامعات الحكومية والأهلية، وأن تكون منهج عاماً يحتذى به في كافة المفاصل والأنشطة الوظيفية لأنها تحدد ما هو جانب الصواب الواجب اتباعه في العمل، وما هو جانب الخطأ الذي يجب تفاديه الوقوع فيه.
٢. ضرورة تضمين التوجيه الاستراتيجي للجامعات الأهلية التواهي الأخلاقية، لأنها منظمات خاصة تخضع لأسس رقابية تختلف عن تلك المتتبعة في الجامعات الحكومية، أو قد تكون ذاتها لكن بمستويات أقل.
٣. لكي تضمن إدارة الجامعات الوصول إلى النجاح الاستراتيجي فإن عليها أن تسعى لتحقيقه بشتى الوسائل والطرق ولكن بشكل أخلاقي بعيد عن أساليب الاحتيال والفساد والمحسوبيات، فالالتزام الأخلاقي يقدم صورة ناجحة للجامعة أمام المجتمع.
٤. بناء القائد الأكاديمي أمر غاية في الأهمية يتطلب خصوصه لبرامج تطويرية عن الأنماط القيادية التي قدمتها لنا النظريات والمدارس الإدارية، لكي يتعرف إلى مضمونها وحالات وموافق استخدامها، كي يستفاد منها في عمله ويسعى إلى فهم مرؤوسيه بشكل أكبر، فنظريات القيادة تقدم للمدير آلية عمل توضح كيفية التعامل مع عدد كبير من الأفراد الذين يحملون خلفيات علمية وعملية متباعدة، ليتمكن من استيعاب أبعادهم السلوكية المؤثرة في العمل.
٥. تحقيق النجاح الاستراتيجي لا يأتي اعتماداً، بل هو أمراً نابعاً من تحقيق النجاح في الحالات والأنشطة اليومية المستمرة في المنظمة، وهو تراكم لخبرات ومعارف الأفراد في المنظمة رؤساء ومرؤوسين ولكن بنسب متباعدة فالقائد له الدور الحيوي والفاعل في صنع النجاح، من خلال ممارسة سلطته ونزعته القيادية على المرؤوسين، فكلما كانت هذه السلطة والنزعة تتمتع بالتجهيز الأخلاقي والنزاهة والعدالة وتتجأ إلى توضيح أدوار المرؤوسين بشكل سليم، وتقوم بتقسيم السلطة، ودفع الأفراد بشكل مستمر لإنجاز العمل كلما أدى ذلك إلى ضمان تحقيق النجاح في المنظمة وعلى أمد بعيد.

### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

١. تقرير الامم المتحدة، (٢٠٠٥)، برنامج الامم المتحدة للبيئة، مؤتمر قضايا السياسات العامة: السياحة والبيئة، الدورة الاستثنائية التاسعة لمجلس الادارة، المنتدى البيئي الوزاري العالمي، ٩-٧ شباط/فبراير، البند ٥ (ج) من جدول الاعمال المؤقت، دبي.
٢. التميمي، اياد فاضل محمد، والخشالي، شاكر جار الله، (٢٠١٥)، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (١١)، العدد (٣)، ص ٦٤١-٦٦٧.
٣. الحبسى، رضية سليمان، (٢٠٠٩)، واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (١٠-٥) بسلطنة عُمان، جامعة السلطان قابوس عُمان.
٤. الحبسى، رضية بنت سليمان، (٢٠١٢)، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٥. الحريري، محمد، (٢٠١٢)، ادارة الموارد البشرية، دار البداية، عمان، الاردن.
٦. حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين، (٢٠١٧)، الادارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

٧. حسن، رنا فلاح، (٢٠١٧)، العوامل الحرجية لنقل المعرفة وانعكاسها على فرص النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في عينة من الكليات الاهلية في مدينة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
٨. الحسيناوي، عماد حسين سعود، (٢٠١٧)، استجابة الصورة الذهنية للسائح لإدارة المراسم والاتيكيت وتأثيرهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
٩. حمود، أنفال عياد، (٢٠١٨)، تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO ٢٢٣٠١:٢٠١٢) في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المنشآت العامة للطيران المدني رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.
١٠. الدليمي، سمر صلاح شاكر، (٢٠١٣)، تحليل العلاقة بين إدارة الحكم و إدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
١١. الدوري، زكريا مطلقا، وصالح، احمد علي، (٢٠٠٩)، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الالفية الثالثة، ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. السعود، راتب، (٢٠١٣)، القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٣. سكجها، أيه، (٢٠١٥)، مستوى القيادة الأخلاقية لمديريات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
١٤. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧)، التخطيط السياحي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
١٥. الطائي، علي حسون، وناجي مصطفى، (٢٠١٥)، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٢١)، العدد (٨٢)، بغداد، العراق.
١٦. الطائي، يوسف حريم، وعبدالله، ده رون فريدون، ورشيد، نجم وريما، (٢٠١٧)، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (٣)، العدد (٢).
١٧. العتيبي، احمد، (٢٠١٣)، درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
١٨. عثمان، اسامه زيد الدين، (٢٠٠٨)، المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، مصر، جامعة سوهاج.
١٩. العريضة، رائدة هاني محمود، (٢٠١٢)، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

٢٠. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (٢٠٠٨)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختيارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٢١. العنزي، اميرة خضير كاظم، (٢٠١٠)، دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢٢. العوضي، عادل عبدالله، والعوضي فايزه عبدالله، (٢٠٠٦)، جواهر الاخلاق والأدب الاسلامية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
٢٣. غودي، ميشال، والهمامي، قيس، (٢٠٠٦)، الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج [www.laprospective.fr](http://www.laprospective.fr)
٢٤. الكبيسي وادهام، (٢٠٠٧)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق.
٢٥. الكرخي، مجید، (٢٠٠٩)، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٦. محمد، نسرين جاسم، (٢٠١٣)، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للبطاريات ووزارة الصناعة والمعادن، مجلة دنانير-الجامعة العراقية، المجلد (١)، العدد (٤) ص ٣٥٩-٣٩٠.
٢٧. العاني، الاे عبد الموجود، ودهام، علاء، وندير، سجي، (٢٠١٩)، دور الأبعاد الأخلاقية للعمل في إدارة الازمات التنظيمية: دراسة ميدانية في مستشفى الخنساء التعليمي في مدينة الموصل، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لجمعية إدارة الاعمال العراقية ادارة الازمات واستراتيجيات مواجهتها بين الواقع والمستقبل للفترة ١٧-١٨ / نيسان ٢٠١٩.
٢٨. وسطاني، عفاف، (٢٠١٠)، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنماذج القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحيات عباس، الجزائر.
٢٩. نيازي، عبد المجيد بن طاش، (٢٠٠٠)، اساسيات ممارسة العمل مع الجماعات، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
٣٠. الحريري، رافدة، (٢٠١٨)، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

### ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Brown, et al, 2005, in; Lenny Akker, et al, Ethical Leadership and Trust, International Journal of Leadership Studies, Vol.5, Iss.2, 2009.
2. Brown, M. (2007). Misconception of Ethical Leadership How to Avoid Protentional Pitfalls. Organizational Dynamics, 36 (2), 140-155.
3. Daft, R. (2004). Organization Theory and Design. (10th Edition). USA: South-Western Cengage Learning.
4. Kasimoglu, Murat, (2008), survival strategies for companies in Global Business world a case study.

5. Katuramu, 2016, Ethical Leader ship and Academic Staff Retention in Public Universities in Uganda.
6. Lawton, A. & Paez, I., (2015), Developing a Framework for Ethical Leadership, journal of Business Ethics, <http://www.researchgate.net/publication/271922258>.
7. Marine scua, iaMiruna Mazurencu. Traian peleb, Daniel (2012).
8. Ponnue, C, & Tennakon, G, (2009), The Association between Ethical Leadership and Employee outcomes: The Malaysian case .Electronic Journal of Business Ethical and organization studies, Vol.14, No.1, and PP21-32.
9. Rowe, W.G,(2001), cerating wealth in organizations: the role of strategic leadership, Academy of Management Executive, Vol.15, No.1, pp81-95
10. Thomas, c, (2005), Creating owinhing Board, vol.21, No.3, PP 3-4.
11. Thomas, L., wheeten & David, j. Hunger, (2011), strategic Management, 17<sup>th</sup>.ed, prentice-Hall international, inc.