**دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية**

**دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط**

**الباحثة مريم خنجر عودة**

**جامعة القادسية**

**كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال**

marym95kh@gmail.com

**أ.د رونق كاظم حسين**

**جامعة القادسية**

**كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال**

Rounaq.Hussin@qu.edu.iq

**المستخلص**

يهدف البحث الحالية إلى اختبار دور القيادة الاخلاقية عبر ابعادها(توجه الافراد, الانصاف , تشارك السلطة , الاهتمام بالاستدامة, التوجيه الاخلاقي , توضيح الدور ,النزاهة) في تحقيق الاستقامة التنظيمية , إذ تمثلت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات بهدف التعرف على الأطر الفكرية والتطبيقية لمتغيراتها , ومن ثم تشخيص مستوى الاهتمام بها ميدانياً , وكذلك التعرف على الاجراءات المناسبة من قبل المنظمة , وقد أجرى البحث على عدد من العاملين في المستشفيات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ميداناً للدراسة واختبار فروضـها , وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث وبلغ حجـم العينة القصدية(243) , واستخدمت البحث في التحليل العديد من الوسائل الإحصائية كالانحرافات المعيارية, المتوسطات الحسابية, ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج الاحصائية ( (SPSS.var.27، (AMOS.var.26) ,وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج, ومن أهمها وجود علاقة ارتباط ,وتأثير للقيادة الاخلاقية في الاستقامة التنظيمية.

**الكلمة المفتاحية**: القيادة الاخلاقية ، الاستقامة التنظيمية.

**المقدمة**

ازدادت تحديات بيئة الأعمال في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وأصبحت تشكل مصدر ضغط كبير على المنظمات, مما يوجب على المنظمات ان تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية اللازمة لتصل لأهدافها ويكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة , وقد حظيت الاخلاق والنزاهة بقدر كبير من الاهتمام في مجال القيادة ,إذ تعد الاخلاق والقيم من أهم المرتكزات للمجتمعات البشرية لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الإنساني وتتعلق بالقيم الأخلاق والمبادئ وهي معايير عامة وضابطة للسموك البشري الصحيح, ولكي تتمكن المنظمات من تحقیق أهدافها وتنفیذ استراتيجياتها في البیئة التي تعمل فیها، لا بـــــد من أن تمتلك القدرة الاستراتيجية التي تمكنها من تعزيز الاستقامة التنظيمية على منافسيها، والذي يكمن في ما تمتلكه المنظمات من موارد تنظیمیة وزیادة مشاركة العاملین، التي تمثل قوى استراتيجية للمنظمات في تحقیق نجاحها الاستراتيجي وتنفیذ مختلف أهدافها.

**المبحث الاول منهجية البحث**

**اولا: مشكلة البحث**

أصبحت المنافسة سمة ملازمة لمنظمات الألفية الثالثة، إذ تشهد بيئة منظمات الأعمال تهديداً للأسواق والموارد بشكل مستمر، قد ينجم عن هذه التهديدات قيام بعض المنظمات إتباع إجراءات ضعيفة فيما يتعلق بأخلاقيات العمل من أجل تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة التي تتصف بالاضطرابٍ العالي الذي يخلف وراءه ازمات تنظيمية عديدة تحتم على القيادات مواجهتها، وهنا تظهر أهمية لجوء القيادات الادارية في منظمات الأعمال إلى تبني نمطاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والسلوكية في التعامل مع التهديدات والازمات الناتجة عنها, كما تعد الاستقامة التنظيمية وما تحمله في طياتها من قيم اخلاقية وانسانية تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والتي تعد دافعاً ومحفزا للعاملين على كافة مستوياتهم يساهم في تحقيق الرفاهية الذاتية لهم, وتقود الى انتهاج السلوكيات الايجابية التي تساهم في تحسين الاداء الذي يدفع المستشفيات نحو تحسين مخرجاتها, ویعد موضوع التفوق التنظیمي من المواضیع الإداریة الحدیثة, وأصبح محط أنظار واهتمام العدید من منظمات الأعمال الحريصة على تحقیق أهدافها, ويمكن حصر مشكلة البحث بعدة تساؤلات مهمة هي:-

1- هل تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟ وما مستوى توافرها؟

2- هل يتباين مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الادارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟

3-ما الدور الذي تمارسه الاستقامة التنظيمية في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟

4-ما مستوى الاستقامة التنظيمية المتحقق في المستشفيات الاهلية المبحوثة؟

5- هل تسهم أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية ؟

**ثانياً: أهداف البحث**

 تحاول البحث الحالية تحقيق هدف اساس يرتكز على تفسير العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية ، ولتحقيق هذا الهدف فقد وضعت البحث أهدافاً فرعية تمثلت بالآتي:-

1-تحديد مستوى وطبيعة القيادة الأخلاقية الذي يتصوره العاملون مع المستشفيات الاهلية قيد البحث.

2- تحديد مستوى الاستقامة التنظيمية المتحقق في المستشفيات الاهلية قيد البحث.

3-اختبار علاقة التأثير المباشرة بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية.

**ثالثاً : أهمية البحث**

1- يعد القطاع الصحي وبالأخص (المستشفيات الاهلية) من القطاعات الحيوية والمهمة في المجتمعات لاسيما في المجتمع العراقي فهو يعد من القطاعات التي لها تأثير مباشر على صحة وسلامة المجتمع، لذا فان اجراء دراسات وبحوث من شأنها ان تزيد من فرص نجاح وتطور هذا القطاع.

2- أهمية المتغيرات المبحوثة على المستوى الفكري والتطبيقي في مجال ادارة السلوك التنظيمي والمنظمة، إذ تسهم البحث بإثراء الجانب المعرفي لمواضيع تفتقر إليها المكتبة المحلية والعربية ومنها موضوع القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية والتي تعد من المتغيرات الحديثة التي تلاقي اهتماما كبيراً من الباحثين, وهذا الإثراء لا يقتصر على العرض والسرد النظري بل يتضمن التعرض إلى طبيعة العلاقات المحتملة بينها سواء من خلال المناقشة المستندة الى الإطار المنطقي والعقلي أو على مستوى الاختبار العملي لجملة من الفرضيات من خلال الربط بين هذه المتغيرات .

3- كما يؤمل أن تفيد هذه الدارسة المستشفيات الاهلية في بلدنا العزيز في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في ايجاد وسيلة للوصول الى القيادة الاخلاقية, والاستقامة التنظيمية في المستشفيات الاهلية.

**رابعاً:- المخطط الفرضي للدراسة**

**الاستقامة التنظيمية**

**التفاؤل**

 **التعاطف**

**الثقة**

**التسامح**

**القيادة الاخلاقية**

**توجه الافراد**

**الإنصاف**

**تشارك السلطة**

**الاهتمام بالاستدامة**

**التوجيه الأخلاقي**

**توضيح الدور**

**النزاهة**

 الشكل (1)المخطط الفرضي للبحث

اعداد الباحثان

**فرضيات البحث**

 **الفرضية الرئيسة الاولى**: توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعادها ومتغير الاستقامة التنظيمية بابعاده.

**الفرضية الرئيسة الثانية**: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعادها ومتغير الاستقامة التنظيمية بابعاده.

**المبحث الثاني : الجاني النظري**

**اولا:-القيادة الاخلاقية**

نالت القيادة الأخلاقية(**Ethical Leadership**) قدر من الاهتمام في المنظمات، وذلك لأنها تركز على الكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة, فالقيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للمرؤوسين فضلاً عن تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو المرؤوسين(Lim,2012:123). وظهر مفهوم القيـادة الأخلاقية نتيجـة لوجود العديد من الســـــــــــلوكيـات والممـارســــــــــــات والفضـائح غير الاخلاقية والتي تمخضـت عن ظهور ما يعرف بنظريات القيادة المبنية علي القيم والتي تتكون في العديد من الانماط القيــــاديــــة كــــالقيــــادة الخــــادمــــة، والقيادة الروحيــــة، والقيادة الجــــديرة بالثقة، والقيادة الاخلاقية(Copeland,2014:105).إذ بدأت الطروحات حول القيادة الاخلاقية التي تركز على القيم الاخلاقية منذ اوائل العهد الاول من القرن العشرين كنمط جديد للقيادة، وكأسلوب قيادي يمتلك فيه القائد قيما عالمية مثل الموثوقية، والنزاهة، والعدالة، ويعزز هذه القيم من خلال التواصل ثنائي الاتجاه مع التابعين، ويشجع على تكوين الفكر الأخلاقي لديهم، لذلك فان إضفاء الطابع المؤسسي على القيم الأخلاقية في إدارة المنظمات هو واجب اساسي للقائد، ويجب أن يكون القائد أبرز ممارس للقواعد الأخلاقية في اسلوب القيادة وصنع القرار (Bekir, 2017:564). وفي السياق نفسه وجد(Dimitriou&Schwepker, 2019:13) أن القيادة الأخلاقية هي التعامل السلوكي المناسب من الناحية المعيارية في العلاقات الشخصية والتعامل مع الآخرين، وأيضا من خلال اتخاذ القرارات العادلة وتعزيز السلوكيات الأخلاقية عند المرؤسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، وبذلك ينظر الآخرون إلى القادة الأخلاقيين على أنهم أشخاص صادقون وجديرون بالثقة ونزيهين واصحاب مبادئ ، كما انهم يهتمون بالآخرين والمجتمع ككل. فضلاً عن انها الاسلوب الوحيد الذي يركز على الإدارة الأخلاقية والمعايير الأخلاقية من خلال عمليات الاتصال والمساءلة ، إذ انها تأخذ في الاعتبار التأثير الاستباقي للقادة على السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للموظفين في العمل(Hamad&,2020:2). كما يُنظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها السلوك المتفق عليه بين القائد وأعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة القائمة على توجيه ورعاية القائد لمرؤوسيه ، وإطلاق طاقاتهم وطموحاتهم بقوة وتصميم لخلق جو من السعادة والأداء الجيد في مكان العمل(Nemr,2021:2). وعرفها (Shakeel et al.,2019:614) بأنها إظهار سلوك قيادي ملاءم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين.

**ثانيا:- أهمية القيادة الاخلاقية**

طور (Brown&Treviño,2006) مفهوم القيادة الاخلاقية من خلال نظريتين هما: نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعلم الاجتماعي, وتتمثل فرضية نظرية التعلم الاجتماعي في أن الافراد يتعلمون السلوك المناسب من خلال مراقبة الآخرين, فالقائد كنموذج يحتذى به في موقع مباشر للتأثير على سلوك المرؤوسين الذين يتعلمون التصرف بشكل أخلاقي أو غير أخلاقي وذلك بمراقبة سلوك القائد والمرؤوسين الآخرين, اذ يتعلم المرؤوسون السلوك المناسب من خلال ملاحظة كيفية مكافأة العاملين الآخرين أو معاقبتهم , فإذا لاحظ الفرد أن نموذجا يحتذى به يتم مكافأته على التصرف بشكل أخلاقي ، فسوف يدرك الفرد أن التصرف بشكل أخلاقي مناسب, وعلى العكس من ذلك سيتم تعزيز الفرد للتصرف بشكل غير أخلاقي إذا تم مكافأة نموذج ذو سلوك غير الأخلاقي(DeConinck et al.,2016:1). في حين تشير نظرية التبادل الاجتماعي الى أن المرؤوسين يتبادلون السلوكيات الأخلاقية للقائد من خلال إظهار سلوك الموطنة التنظيمية لأنهم يرون أنفسهم يستفيدون من المعاملة بالمثل المستمرة ، والتي قد تكون مفيدة لهم في المستقبل في عملهم(Garba et al.,2018:6).

لاحظ(Nemr,2021:2) أن تطبيق القيادة الأخلاقية داخل المنظمة يساعد على خلق جو للإبداع والابتكار ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة قدرتهم، ورفع مستويات الحماس للعمل. كما اشار(Brown&Chikeleze,2020:2-3) الى اهمية القيادة الاخلاقية تتمثل بالاتي:-

1- إن القيادة الأخلاقية تسلط الضوء على أهمية بناء القادة للعلاقات مع الأتباع وتعزيز السلوك الأخلاقي ونماذج السلوك الأخلاقي.

2- القادة الأخلاقيين يكافئون باستمرار السلوك الأخلاقي والانضباط والسلوك غير الأخلاقي على جميع المستويات في المنظمة, وبالتالي يسمح هذا السلوك للعاملين برؤية السلوك المناسب باستمرار يتلقى المكافأة والسلوك غير اللائق يتلقى العقوبة ، لذلك يتعلم العاملين من خلال الإشارات ما هو السلوك المقبول داخل المنظمة.

3- إن تطوير برامج القيادة التي تدرب القادة على نمذجة الأخلاق والقيم والسلوكيات التي تدعم الثقافة والأهداف الأخلاقية العامة للمنظمة هو في مصلحة المنظمة.

**ثالثاً:-ابعاد القيادة الاخلاقية**

من خلال الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالقيادة الاخلاقية نلاحظ اتفاق اغلب الباحثين على إن أبعاد القيادة الاخلاقية تتمثل بالاتي:-

**1-توجه الافراد**

اشار(Zehir et al.,2011:4). الى أن يؤكد على العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال مهارات التحدث والاستماع , رعاية استثنائية لرفاهية الافراد العاملين واتخاذ قرارات عادلة. وفي السياق ذاته اضاف(Al-Taie et al.,2017:282) أن توجه الافراد أو الاهتمام الحقيقي بالأفراد يعكس عنصر توجيه الأشخاص في القيادة الأخلاقية الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين واحترامهم ودعمهم ، وحيثما أمكن ضمان تلبية احتياجاتهم.

**2-الانصاف**

يدرك القادة بـأنه يتعين عليهم ممارسة الانصاف مع جميع الفراد العاملين, من خلال إعطاء فرص متكافئة ، واتخاذ القرارات ، والاستماع دون الحكم أو التمييز(Zehir et al.,2011:4). تم منح كل الافراد العاملين فرصة متساوية لمشاركة أفكارهم ومعرفتهم وموهبتهم ومهاراتهم ومساحة لتحقيق أهدافهم الشخصية(Al-Taie et al.,2017:282).

**3- تقسيم السلطة**

يجب أن تفصل القيادة الأخلاقية بين المستويات الإدارية ولكل مستوى مسؤولياته وسلطاته وتوزيع السلطات بين الأفراد العاملين ووفقاً للمهام الموكلة إليهم، بعد توزيع هذا الإجراءات من الضروري مراقبة تنفيذ هذا الإجراءات من أجل تحديد ومعالجة الانحرافات، وهذا العملية تجعل الأفراد لعاملين يعرفون ما هي واجباتهم، وهو مساءل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بطريقة مهنية وحرفية، ويوجه الأفراد العاملين الذين لا يستطيعون إنجاز مهامهم وتسهيلها تقليل حالات لهدر والخسارة إن وجدت(Zehir et al.,2011:4).

**4-الاهتمام بالاستدامة**

واحده من القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية هو البحث عن الاستدامة وهذا الآمر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات , وقد يتصرف القادة الأخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع (Zehir et al.,2011:4). مع الآخذ في الاعتبار تأثير افعالهم خارج نطاق مجموعة العمل واظهار الاهتمام بالرفاهية والاستدامة(Al-Taie et al.,2017:282).

**5-التوجيه الأخلاقي**

يمثل التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ أن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الاسلامية، مما يجعلها أساساً لخير المجتمع، وهو الدرع الواقي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والأبداع والابتكار سوف تُعكس بشكل إيجابي الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، والتي يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه وينفذون ما هو مطلوب منهم ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخترق للمنظمة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين الى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت والمواد المستخدمة للحفاظ على المنظمة في المنافسة(Zehir et al.,2011:4)

**6-توضيح الأدوار**

تعد مشاركة القائد الأخلاقي في تجاربه ومهارته وأفكارا ومشاعرا الشخصية خاصة في بداية العمل ذات أهمية كبيرة للأفراد العاملين، حيث تعمل هذا المشاركة على تشجيعهم على لتحدث والتعبير عن مشاكلهم ومشاعرهم، وتساعدهم اي في معرفة ما هو مطلوب منهم أو ما هو متوقع من داخل المنظمة، ويشعر العديد من الأفراد العاملين أنه من السهل عليهم التحدث عن مشاكلهم وأفكارهم ومشاعرهم أمام الآخرين كلما أحسو باستعداد القائد وزملائهم بالعمل مشاركتهم في ذلك، ويجب ألا يسرف القائد في استخدام هذا الطريقة، واستخدمها في الحالات والمواقف التي يعتقد أنها تحقق هدف استخدامه(Kalshoven et al.,2011:351).

**رابعاً:-مفهوم الاستقامة التنظيمية**

إن فكرة الاستقامة التنظيمية متجذرة في علم النفس التنظيمي الإيجابي، الذي يفترض أن الاستقامة التي تسنها منظمة ما تساهم في الأداء الأمثل للعاملين في العمل من خلال تعزيز معناهم الإيجابي والشعور بالالتزام والمشاركة, وعلى المستوى التنظيمي الكلي تعد الاستقامة التنظيمية أحد السلوكيات الإيجابية التي أظهرت تأثيراً على الأداء الكلي للمنظمة (Hur et al.,2017:7). وتمتد الاستقامة إلى ما وراء التفكير الأخلاقي إلى التميز في الشخصية والحكم الأخلاقي , وهو ما يكون عليه الأفراد عندما يكونون في أفضل حالاتهم وهنا تعد الاستقامة التنظيمية السلوك المتعالي والسمو لأعضاء المنظمة, وهي تتألف من ثلاثة مؤشرات رئيسة هي(Barbuto,2011:114 Searle&):-

1-الخير الأخلاقي وتشمل ما هو جيد ، وصحيح ، ويستحق التنشئة

2-الأثر الانساني ويتمثل في مساعدة الأفراد على الازدهار ، وإظهار الشخصية الأخلاقية ، وضبط النفس ، والمرونة ، والغرض ، واتباع المبادئ المتعالية.

3-التأثير الاجتماعي ويتمثل في تحسين الإجراءات التي تفيد المجتمع بطريقة إيجابية.

وهي مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل , الثقة , التعاطف , النزاهة , والتسامح في التعامل مع الاخرين وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى انشطة واقسام المنظمة(Meyer,2018:256). كما أنها الحالة العليا لشؤون العاملين في المنظمة هذه الحالة العليا هي محددة للبشر، وهي تتألف من عناصر القوة والديناميكية، النشاط ، الحيوية والفاعلية وانها توفر معنى لعمل الفرد(Riivari& Heikkinen,2022:).

**خامساً:-أهمية الاستقامة التنظيمية**

تعد الاستقامة التنظيمية خاصية مضمنة للثقافة، أذ يجب على العاملين تبني والالتزام بأعلى صفات النظام الاجتماعي الذي يكون الفرد جزءاً منه , وبالتالي فالاستقامة بهذا المعنى هي استيعاب القواعد الأخلاقية التي تنتج الانسجام الاجتماعي, وهي تساهم في التطور الأخلاقي لأعضاء المنظمة ، ولديها نقاط قوة تجعل من الممكن للأفراد الازدهار كبشر والسعي وراء أهداف وسلع بشرية فريدة, كما إن الاستقامة التنظيمية على المستويين الفردي والتنظيمي ستحسن الأداء الفردي وستزيد من الكفاءة التنظيمية (Bright,2006:249). كما ان العمل في المنظمة ذات السلوكيات المستقيمة يشجع الأفراد العاملين على العمل ليس فقط للحصول على المكافآت المالية أو التقدم الوظيفي، ولكن أيضا للإشباع الشخصي من خلال القيام بعمل جيد , فضلاً عن أن تبني سلوكيات الاستقامة هو وسيلة لأداء مثل هذا العمل الجيد (Searle&Barbuto,2011:108). ونظراً للأهمية المتزايدة لأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، تعد الاستقامة مهمة في المنظمات كوسيلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية, اذ تميل تصورات العاملين للاستقامة التنظيمية إلى تكوين العواطف والتفسيرات الذاتية والصورة التنظيمية وتقوية روابطهم مع المنظمة, كما أن الاستقامة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي ليس فقط بالأداء التنظيمي ولكن أيضاً بنتائج العمل الرئيسة مثل الالتزام والرضا ونوايا التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية(Hur et al.,2017:7). إن الاستقامة في المنظمات مرتبطة برفع سلوك أعضاء المنظمة والمساهمة بجودة الاستقامة وقدرتها على دعم الأنشطة الفاضلة من جانب أعضائها (Tsachouridi,2020:535).

**سادساً:-ابعاد الاستقامة التنظيمية**

**1-التفاؤل**

يستخدم مصطلح التفاؤل عادة في حياتنا من خلال لغتنا اليومية في العديد من المواقف والافعال, إذ يشير التفاؤل إلى ميل الشخص إلى الإيمان بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التأكد ، وهو بمثابة الحفاظ على التوقعات الإيجابية بمرور الوقت والمواقف ، إذ يميل الأفراد إلى الإيمان بتحقيق أهدافهم (Shekari et al,2011:11). والتفاؤل هو البنية الأساسية لحركة علم النفس الاجتماعي الإيجابي او الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملين النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات(677Cameron&Caza,2013:).

**2- التعاطف**

يشير التعاطف إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للألم داخل المنظمة (Cameron et al.,2004:766). والرحمة هو سمة إنسانية محددة تنطوي على قلق الفرد على الآخرين وتعد أحد أهم أسس الحياة الأخلاقية(Meyer,2018:256).

أن التعاطف هو عملية الشعور بمشاعر الآخرين ورؤية الأشياء من منظور الآخرين ,كما أنها تجلب فوائد جماعية، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة (مثل الفخر والامتنان) فضلاً عن الالتزام الاكبر للمجموعة، ومعدلات دوران أقل ، ومستوى عالٍ من التعاون(677Cameron&Caza,2013:).

**3-الثقة**

الثقة هي توقع إيجابي ،وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص وتاريخه ، والثقة مبنية على التوقع, فمتوقع الأمر الذي سيجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية(Mahmood&Adel–al-jader,2021:774). والثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة(Ozen,2018:125).

**4-التسامح**

 التسامح يعني قبول الاعتذار بصدق عن الأخطاء التي يرتكبها الموظف وهي فرصة للمنظمة للحصول على مستويات أعلى من الأداء ، إذ يشير التسامح إلى الإجراءات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل الإنساني(Naeem,2016:113). والتسامح هو الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بالمنظمة بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه (Magnier-Watanabe,2017:2؛Vallett,2010:131).

**المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث**

**1-اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة الاخلاقية**

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير القيادة الاخلاقية، اذ نلاحظ من الجدول (1) ان احصائية الاختبار لجميع الابعاد لم تكن معنوية اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير القيادة الاخلاقية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعما تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (1)اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير القيادة الاخلاقية

|  |
| --- |
| Tests of Normality |
| الابعاد | الاختبار قبل التعديلKolmogorov-Smirnova | الاختبار بعد التعديلKolmogorov-Smirnova |
| Statistic | Sig. | النتيجة | Statistic | Sig. |  |
| توجه الافراد | .128 | .000 | معنوي | .054 | .086 | غير معنوي |
| الانصاف | .120 | .000 | معنوي | .054 | .086 | غير معنوي |
| تشارك السلطة  | .082 | .000 | معنوي | .028 | .200 | غير معنوي |
| الاهتمام بالاستدامة | .127 | .000 | معنوي | .045 | .200 | غير معنوي |
| التوجيه الاخلاقي | .060 | .035 | معنوي | .044 | .200 | غير معنوي |
| توضيح الدور | .098 | .000 | معنوي | .027 | .200 | غير معنوي |
| النزاهة | .131 | .000 | معنوي | .041 | .200 | غير معنوي |

**2-اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاستقامة التنظيمية**

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الاستقامة التنظيمية، اذ نلاحظ من الجدول (2) أن احصائية الاختبار لجميع الأبعاد لم تكن معنوية اي انه دال معنوياً، وهذا يشير إلى أن المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب ,(Rv.normal) وبعد اعادة التحلي تبين أن فقرات متغير الاستقامة التنظيمية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي

الجدول (2) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الاستقامة التنظيمية

|  |
| --- |
| Tests of Normality |
| الأبعاد | الاختبار قبل التعديلKolmogorov-Smirnova | الاختبار بعد التعديلKolmogorov-Smirnova |
| Statistic | Sig. | النتيجة | Statistic | Sig. |  |
| التفاؤل | .212 | .000 | معنوي | .038 | .200 | غير معنوي |
| التعاطف | .125 | .000 | معنوي | .039 | .200 | غير معنوي |
| الثقة | .140 | .000 | معنوي | .035 | .200 | غير معنوي |
| التسامح | .193 | .000 | معنوي | .055 | .070 | غير معنوي |

**3-وصف وتشخيص متغير القيادة الاخلاقية**

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الاخلاقية وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ،اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد القيادة الاخلاقية الفرعية ميدانياً على مستوى المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (توجه الافراد, توضيح الدور, والاهتمام بالاستدامة, والتوجيه الاخلاقي, والنزاهة, وتشارك السلطة, والانصاف) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول ( 3) .

الجدول (3)الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاخلاقية بأبعاده

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية % | ترتيب الابعاد |
| بعد توجه الافراد | 3.503 | 1.1301 | مرتفع | .70 | 1 |
| بعد الانصاف  | 3.1737 | 1.1935 | معتدل | .63 | 7 |
| بعد تشارك السلطة  | 3.3012 | 1.1087 | مرتفع | .66 | 6 |
| بعد الاهتمام بالاستدامة | 3.4403 | 1.0350 | مرتفع | .69 | 3 |
| بعد التوجيه الاخلاقي | 3.3933 | 1.0872 | معتدل | .68 | 4 |
| بعد توضيح الدور | 3.4424 | 1.0554 | مرتفع | .69 | 2 |
| بعد النزاهة | 3.3508 | 1.1062 | معتدل | .67 | 5 |
| المعدل العام لمتغير القيادة الاخلاقية | 3.3721 | 1.1023 | معتدل | .67 | -- |

**4-وصف وتشخيص متغير الاستقامة التنظيمية**

وصف وتشخيص متغير الاستقامة التنظيمية وصف, وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلياً, ومن ثم وصف, وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالآتي:-

الجدول (4)الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية بأبعاده

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الأبعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية % | ترتيب الأبعاد |
| التفاؤل | 3.5364 | 1.0571 | مرتفع | .71 | 2 |
| التعاطف | 3.5432 | 1.0759 | مرتفع | .64 | 1 |
| الثقة | 3.3196 | 1.0486 | معتدل | .66 | 4 |
| التسامح | 3.5309 | 0.9636 | مرتفع | 71 | 3 |
| المعدل العام لمتغير الاستقامة التنظيمية | 3.4825 | 1.0363 | مرتفع | .70 | -- |

**5-فرضية الارتباط**

تتحدد فرضية الارتباط الرئيسة الثالثة باستكشاف مستوى الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (القيادة الاخلاقية) بأبعاده ومتغير (الاستقامة التنظيمية).

يبين جدول (5)ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية, اذ يبين الجدول (5) ان هناك ارتباط طردي بنسبة قوية بين توافر (القيادة الاخلاقية) بأبعاده (توجه الأفراد, الانصاف, تشارك السلطة, الاهتمام بالاستدامة, التوجه الاخلاقي, توضيح الدور, النزاهة) والمتغير المعتمد (الاستقامة التنظيمية), فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (.894\*\*) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%), اذ تفسر هذه النتيجة ان المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط يمكنها من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية كالتوجه الاخلاقي وتوجه الأفراد والاهتمام باستدامة مواردها في المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط من الـتأثير في مستوى عملها وتحقيق الاستقامة التنظيمية, وبناء على سبق فان النتائج أعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الثالثة المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة الاخلاقية) بأبعاده ومتغير (الاستقامة التنظيمية) ضمن حيز المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

جدول (5) مصـفوفة مـعاملات الارتـباط بين القيادة الاخلاقية بأبعادها الاستقامة التنظيمية

|  |
| --- |
| **Correlations** |
|  | **توجه الأفراد** | **الانصاف** | **تشارك السلطة** | **الاهتمام بالاستدامة** | **التوجه الاخلاقي** | **توضيح الدور** | **النزاهة** | **القيادة الاخلاقية** |
| **توجه الأفراد** | **Pearson Correlation** | **1** | **.720\*\*** | **.656\*\*** | **.600\*\*** | **.580\*\*** | **.622\*\*** | **.521\*\*** | **.807\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** |  | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **الانصاف** | **Pearson Correlation** | **.720\*\*** | **1** | **.752\*\*** | **.652\*\*** | **.582\*\*** | **.572\*\*** | **.462\*\*** | **.822\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** | **.000** |  | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **تشارك السلطة** | **Pearson Correlation** | **.656\*\*** | **.752\*\*** | **1** | **.747\*\*** | **.705\*\*** | **.669\*\*** | **.549\*\*** | **.869\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** | **.000** | **.000** |  | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **الاهتمام بالاستدامة** | **Pearson Correlation** | **.600\*\*** | **.652\*\*** | **.747\*\*** | **1** | **.706\*\*** | **.707\*\*** | **.623\*\*** | **.863\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** | **.000** | **.000** | **.000** |  | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **التوجه الاخلاقي** | **Pearson Correlation** | **.580\*\*** | **.582\*\*** | **.705\*\*** | **.706\*\*** | **1** | **.727\*\*** | **.614\*\*** | **.834\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |  | **.000** | **.000** | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **توضيح الدور** | **Pearson Correlation** | **.622\*\*** | **.572\*\*** | **.669\*\*** | **.707\*\*** | **.727\*\*** | **1** | **.727\*\*** | **.861\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |  | **.000** | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **النزاهة** | **Pearson Correlation** | **.521\*\*** | **.462\*\*** | **.549\*\*** | **.623\*\*** | **.614\*\*** | **.727\*\*** | **1** | **.772\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |  | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **الاستقامة التنظيمية** | **Pearson Correlation** | **.868\*\*** | **.775\*\*** | **.763\*\*** | **.731\*\*** | **.725\*\*** | **.721\*\*** | **.627\*\*** | **.894\*\*** |
| **Sig. (2-tailed)** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** | **.000** |
| **N** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** | **243** |
| **\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).** |

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

**6-فرضيات التأثير**

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والتي محتواها (**يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية في الاستقامة التنظيمية على مستوى المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط**) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار, والانحدار المتعدد, وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائي ة فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائي ة, وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (2) وجدول (6) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه.



الشكل ( 30) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الثالثة

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 6 ) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المتغير والأبعاد | المسار | المتغيرات | S.R.W | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| الاستقامة التنظيمية  | <--- | القيادة الاخلاقية | .894 | .927 | .030 | 31.066 | \*\*\* |

 المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (6) والشكل (2) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير بين المباشر القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير) (R2) (0.80), وهذا يشير إلى ان القيادة الاخلاقية تفسر (80%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الاستقامة التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (20%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)

(β= 0.89, P< .01) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبه بين متغير القيادة الاخلاقية الاستقامة التنظيمية, وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند (P<.001) ويشير مضمون هذه النتيجة إلى الاهتمام بالقيادة الاخلاقية من قبل المستشفيات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط سينعكس ايجابا في تحسين الاستقامة التنظيمية فيها. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الأولى بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

**الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً: الاستنتاجات**

1- وجود علاقة ارتباط طردية بنسبة قوية بين المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) بأبعاده (توجه الافراد, الانصاف, تشارك السلطة, الاهتمام بالاستدامة, التوجه الاخلاقي, توضيح الدور, النزاهة) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي), اذ تفسر هذه النتيجة ان المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط (عينة البحث) يمكنها من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية كاعتماد النزاهة في انجاز الاعمال وتحقيق الانصاف بين جميع مستوياتها الوظيفية والاهتمام باستدامة مواردها من الـتأثير في مستوى عملها وتحقيق التفوق التنظيمي.

2-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد توجه الافراد ومتغير الاستقامة التنظيمية,ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي ان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط متجه نحو الاهتمام بحاجات موظفيها والنظر في مشاكلهم سيؤدي الى تعزيز التفوق التنظيمي.

3-وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد الانصاف ومتغير التفوق التنظيمي, ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد الانصاف ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط يعززون في موظفيهم الاستقلالية وان ما يحدث في بيئة العمل يعد جزءا من مجريات العمل مما يخلق توجها عمليا لدى الموظفين للسعي لتحقيق التفوق التنظيمي.

4- ان قوة الارتباط الطردي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد تشارك السلطة ومتغير التفوق التنظيمي, ويمكن تفسير هذا الارتباط الايجابي بين بعد تشارك السلطة ومتغير الاستقامة التنظيمية بأن ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تقوم بعملية تفويض صلاحيات وامكانية الاستفادة من اراء الافراد فيها.

5-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير التفوق التنظيمي, ويمكن تفسير هذا الارتباط الطردي بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومتغير الاستقامة التنظيمية بان ادارة المستشفيات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط تعتقد بان تزايد مستوى الاهتمام بالاستدامة سيؤدي الى مزيد من التفوق التنظيمي.

**ثانياً:-التوصيات**

1- ضرورة زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الاخلاقية وذلك لما لها من نتائج ايجابية وفعالة على أداء العاملين في المستشفيات الاهلية المبحوثة من خلال دعم الابداع الجمالي الذي يكشف عن امكانات وقدرات الموظفين.

2- ان القيادة الاخلاقية هي واحده من النظريات البارزة فعلى القادة الاخلاقيون ان يشاركوا في الافعال والسلوكيات التي تفيد الاخرين وفي نفس الوقت يمتنعون عن السلوكيات التي تسبب ضرر للأخرين.

3-على ادارات المستشفيات الاهلية المبحوثة الاعتماد على الأهداف القصیرة وأخذها بنظر الاعتبار عند بناء الأهداف الطویلة الأمد، وتمكین الموظفین من الاشتراك بصياغتها لتحفيزهم وضمان سیرهم بنفس توجه إدارة المستشفى الأمر الذي یساعد على تحقیق تفوق المستشفى**.**

4-إذا أرادت إدارة المستشفيات الاهلية المبحوثة ديمومة تفوقها ینبغي علیها المزید من الاهتمام بالعمل التعاوني وعقد الاتفاقيات والشراكات الاستراتيجية مع المستشفيات العالمیة الكبرى ذات السمعة الحسنة.

**المصادر**

Lim, L. Y. (2012). The impact of perceived leadership and ethical leadership behaviour on job satisfaction and organisational commitment (Doctoral dissertation, UTAR).‏

Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature: review. International journal of leadership studies, 8(2), 105.‏

Bekir, K. U. L. (2017). The impact of ethical climate and ethical leadership on ethical codes practices. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13(13), 563-573.‏

Hamad Aldoseri, A. R. (2020). The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice

Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. Cogent Business & Management, 8(1), 1865860.‏

Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. Public Integrity, 21(6), 613-624

Brown, S., & Chikeleze, M. (2020). A NEW CONCEPTUAL MODEL: Integrating Ethical Leadership into the Assess, Challenge and Support (ACS) Model of Leader Development. Journal of Leadership Education, 19(4).‏

DeConinck, J. B., DeConinck, M. B., & Moss, H. K. (2016). The relationship among ethical leadership, ethical climate, supervisory trust, and moral judgment. Academy of Marketing Studies Journal, 20(3), 89-99.‏

Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. International Journal of Hospitality Management, 70, 1-8.‏

Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. Cogent Business & Management, 8(1), 1865860.

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.‏

Al-Taie, Y. H., Abdulla, D. F., & Rasheed, W. N. (2017). Ethical leadership and its role in organizational integrity to reduce the nutrients of administrative corruption: An Applied Study on a Sample of Najaf Governorate Departments. Journal of University of Human Development, 3(2), 272-311.‏

Kalshoven, k., den hartog, d. N., & de hoogh, a. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (elw): development and validation of a multidimensional measure. The leadership quarterly, 22(1), 51-69.‏

Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. Quality innovation prosperity, 22(2), 47-64.‏

Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(5), 146-166.‏

Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A. (2016). Organizational excellence as the driver for organizational performance: a study on Dubai police. International Journal of Business and Management, 11(2), 47.‏

Alnaweigah, A. B. (2013). The impact of knowledge management functions on the organizational excellence from the perspective of the University of Al-Taif Staff. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(3), 170-192

Mah’d-hussein, d., & al-qurashi, d. R. (2020). The role of critical success factors in achieving organizational excellence an empirical study on cellular communications companies operating in jordan. Palarch's journal of archaeology of egypt/egyptology, 17(7), 6008-6028.‏

Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 49.

Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. Total quality management, 21(10), 971-1004.‏

Andjelkovic Pesic, M., & Dahlgaard, J. J. (2013). Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. Total Quality Management & Business Excellence, 24(5-6), 1-11.‏

Yousif Ali, M. S., & Hasaballah, A. H. A. (2020). Assessing the effect of organizational cultural values and employees engagement on performance excellence. International Journal of Management, 11

Alnaweigah, A. B. (2013). The impact of knowledge management functions on the organizational excellence from the perspective of the University of Al-Taif Staff. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(3), 170-192.‏

Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study. International Journal of Economics and Management Sciences, 2(7), 5-19.‏

Rana Abdul Sattar. (2021)"The impact of change management on organizational excellence Analytical study of a number of government banks in Thi-Qar Governorate." Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT) 12.12 :3396-3407.‏