

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية:

دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل

سالار علي عبدالرحمن لك^١ فخرالدين بايزعلى شواني^٢ كوسرة محمد أبابكر^٣

^١كلية علوم الإدارية والمالية جامعة نوح، أربيل، كوردستان، العراق
^٢ قسم تقنيات ادارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية أربيل، جامعة أربيل التقنية، أربيل، كوردستان، العراق
^٣كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سهلاحهدين، كوردستان، أربيل، العراق

الملخص:

يهدف البحث الى بيان دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، ونفذت البحث على عينة مكونة من (40) مسؤولاً إدارياً موزعين على المستويات الإدارية المختلفة كمدبر مستشفى، وأعضاء المجلس الإدارة، ومديري الأقسام، ومديري الوحدات والشعب، ومديري المكاتب. كما استخدم الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة الى المقابلات الشخصية مع بعض المستجيبين. واختبار عدد من العلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث من أجل الحصول على الإجابات المتعلقة بمشكلة البحث في تحقيق أهداف البحث من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS). وتوصل البحث الى مجموعة من الإستنتاجات من بينها أن العلاقة الإيجابية و المعنوية بين القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية. كما يوصي البحث ضرورة اعتماد المنظمات على ممارسات القيادة الأخلاقية لإتخاذ القرارات بمشاركة العاملين ذوي الخبرات المتنوعة و المميزة.

مفاتيح الكلمات: القيادة الأخلاقية، البراعة التنظيمية، المستشفيات الأهلية، الممارسات الإجتماعية الأخلاقية، الأساليب الإحصائية.

المقدمة

شهد العلم الإدارة في نهاية القرن الماضي والمطلع القرن الحالي دراسات جدية لموضوعات ولديها متطلبات وظروف بيئة الأعمال التي أصبح الإضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها. والتحديات التي يواجهها الإنسان وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية مما يتوجب على المنظمات وقياداتها أن التصدي لها. إن القيادة الاخلاقية ضرورة حتمية لتجاوز هذه المرحلة الصعبة على المنظمات والمجتمعات لتجنب الخسائر التي يمكن ان تتركها عمل المنظمات. والبراعة التنظيمية تحقق المبادلة في عملية توزيع الموارد بين إستغلال المتاح منها وإستكشاف الفرص للوصول على هذه الموارد. وتوسع البحث الى ابراز دور اخلاقيات القيادة في تحقيق البراعة التنظيمية ويتناول ذلك خلال اربع فصول، حيث يختص الفصل الاول لمنهجية البحث، ويتطرق الفصل لثاني الى بيان الجانب النظري لمتغيرات البحث خلال مبحثين، يختص الاول للقيادة الاخلاقية والثاني للبراعة التنظيمية، كما يتناول الفصل الثالث الجانب الميداني للبحث والفصل الرابع والاخير يشير الى اهم الاستنتاجات والمقترحات للبحث.

جامعة كويه

فاكلى العلوم الإنسانية والاجتماعية

المؤتمر العلمي الدولي لإدارة الموارد (ICRM2020)

البريد الإلكتروني للمؤلف الأول: salar.ali@knu.edu.iq

حقوق الطبع والنشر © 2020 سالار علي عبدالرحمن لك، فخرالدين بايز على شواني، كوسره محمد أبابكر.

1. منهجية البحث

1.1. مشكلة البحث:

تلعب المنظمات الخدمية البارعة منها (المستشفيات) دورا كبيرا في تعزيز مكانتها من خلال الحد من المنافسات القائمة على تقديم الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الأخرى، وهذا ما يؤدي الى اثر المتوقع للقيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية بأبعادها المحددة لان تلعب دورها المميز في تقديم الخدمات الكافية وبالجودة عالية لنمو هذه المنظمات. يسعى البحث الى بيان دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك من خل طرح السؤالات الآتية:

- هل تتبنى مفاهيم القيادة الأخلاقية في مجتمع البحث وفقا لآراء المستجيبين؟
- مدى معرفة مجتمع البحث بالبراعة التنظيمية وفقا لآراء المستجيبين؟
- هل توجد علاقة الارتباط بين القيادة الاخلاقية والبراعة التنظيمية؟
- هل توجد تأثير للقيادة الاخلاقية على البراعة التنظيمية

1.2. أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

تتميز هذه الدراسة بطرحها لأحد المفاهيم الإدارية المهمة وهي دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية، والذي يفترض على المسؤولين إتباع أبعادها ومبادئها لتحقيق مستوى عالي من إستغلال الفرص لمصلحة المنظمة.

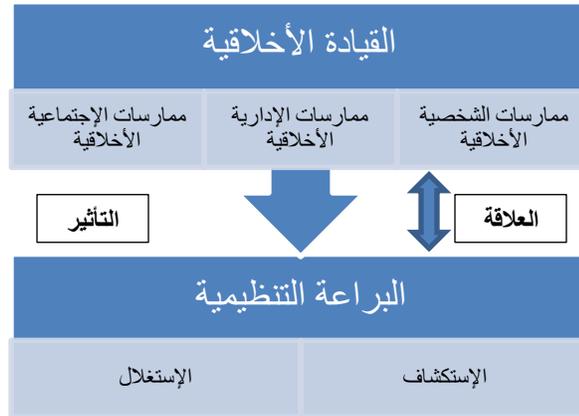
هل هناك علاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة لدى المنظمات عينة الدراسة؟

معالجة المشكلات الواقعية والفعلية بما يؤدي الى تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمات عينة الدراسة.

1.3. أهداف البحث:

- عرض مفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية مع أبعادها متغيرات محممة في إدارة المنظمات الخدمية.
- توضيح أثر أبعاد القيادة الأخلاقية ودوره في إيجاد البراعة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة
- تقدم نتائج من واقع المنظمات المدروسة أن تستفيد منها المنظمات الأخرى في تلك المجال.

1.4. نموذج البحث:



نموذج البحث من إعداد الباحثون.

1.5. فرضية البحث

الفرضية الاولى: توجد علاقة معنوية بين القيادة الاخلاقية والبراعة التنظيمية مجتمعا ومنفردا.

الفرضية الثانية: توجد تأثير معنوي للقيادة الاخلاقية في البراعة التنظيمية مجتمعا ومنفردا.

1.6. منهجية البحث:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لإختبار فرضيات البحث واختبار العلاقة والتاثير بين أبعاد القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من المستشفيات المبحوثة وتحليلها.

1.7. حدود البحث

- الحدود المكاني: المستشفيات الاهلية في مدينة اربيل.
- حدود الزماني: 2019 /12 /23 – 2020 /1 /31

- الحدود البشري: عينة من القيادات في المستويات الادارية لمستشفيات الاهلية في مدينة اربيل.

1.8. مجتمع البحث وعينته

يمثل مجتمع البحث مستشفيات الاهلية في مدينة اربيل وتم اختيار القيادات في المستويات الادارية كعينة البحث، حيث يتكون العينة من (40) مديرا، وتم توزيع الاستمارة على جميعهم ورجعت جميعها ايضا.

2. الجانب النظري للبحث

2.1. القيادة الأخلاقية

2.1.1. مفهوم القيادة الاخلاقية

ظهر مفهوم مصطلح القيادة الأخلاقية كالحاجة لمجتمعات للقيادة السليمة عبر مختلف منظماتها الإنتاجية والخدمية وهي إحدى وسيلة تميز المنظمة، ولا سيما في عصرنا هذا بسبب تطور العالم والمنظمات نحو الأتمتة والتغيرات السريعة من الاقتصاديات، فالمنظمات يحتاج الى سلوك جديد ومقبول من قبل العاملين والمجتمع، بحيث يكون القائد يستطيع أن تقوم بإتخاذ القرار الناجح بمشاركة العاملين والمشاركين بهدف تحقيق الأهداف الموسوعة من إستراتيجيات المنظمة. القائد الأخلاقي يمارس العدل والمساواة في جميع تعاملاته وعليه أن يكون مقتنعا بأنه كلما زادت ممارساته للقيادة الأخلاقية كلما زاد ولاء العاملين لمنظمتهم وكانت إنتاجيتهم أفضل (الشاعر، 2017، 12).

فهي أحد الأسباب الكبرى في خلق واحدة من أخطر أزماتها المعاصرة، مما يوجب إعادة الإعتبار الى المسألة وجعلها في قائمة الأولويات لإصلاح القيادة المعاصرة، وكل ذلك يظهر الأهمية المتزايدة لمفهوم القيادة الخلاقية، فهو مفهوم يتجاوز في أهميته حدود الإصطلاحية الى الضرورة الواقعية (الكبير، 2016، 69). والقيادة الاخلاقية هي التي وضع المعايير ومكافأة السلوك الأخلاقي، وتأديب أولئك الذين لا يستوفون هذه المعايير، وبعبارة أخرى، فإنها تستخدم المكافأة والعقوبات لتعزيز السلوك الأخلاقي و يقررون وفقا للأخلاق، وبالتالي ينشؤون نظاما عادلا وقائما علي المبادئ داخل المنظمة، فالثقافة الأخلاقية القوية في المنظمة تقود الأعضاء إلى الشعور بالأمان (Sagnak، 2017، 1102).

كما قال (Knights، 2018، 4) القيادة الاخلاقية عملية التأثير علي الناس للعمل من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تتبني ما عرفناه بسلوك الأخلاقي. قدرة القائد على تحريك الأفراد نحو الهدف وفق مجموعة من المبادئ السلمية المقبولة من المجتمع (أحمد، 2017، 3). في ضوء هذه التعاريف يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من المبادئ والسلوكيات كالعدالة والنزاهة واحترام الآخرين وعلاقات الإنسانية المتينة من قبل قائد المنظمة بحيث يكون مبني لزيادة الولاء العاملين والمتعاملين في المنظمة لإيجاد المساواة وحسن الخلق بين العاملين والمستويات الإدارية المختلفة.

2.1.2. أهمية القيادة الأخلاقية:

أو بصيغة الأخرى لماذا نحن نحتاج القيادة الأخلاقية؟ (Knights، 2018، 5)

- لخلق الثقة مع أصحاب المصلحة للمساعدة في التغلب علي الحواجز.
- لخلق بيئة آمنة.
- لجذب الأشخاص الطيبين وإستبقاهم.
- للترابط العاملين مع المنظمة.
- لضمان مستقبل طويل الأجل.
- لتكون قادرة علي النوم في الليل بشكل جيد.
- إنها جيدة للصورة الشركة - ذات الصلة والأخلاقية.

لذلك الجميع لديها نفس الإطار الأخلاقي ويعرف أين هو الخط.

- تهيئه بيئة إيجابية من شأنها أن تؤثر إيجاباً على الابتكار.
- الحد من أي ثقافة الخوف.
- للحصول على إتخاذ قرارات المتوازنة.
- الحصول على إتساق الثقافة في البيئة المتغيرة.
- إتخاذ الخيارات الصحيحة التي تولد الإستدامة.
- لخلق الشفافية وجميع الفوائد التي تجلبها.

2.1.3. أبعاد القيادة الأخلاقية:

إختلف الباحثون عن الآراء حول موضوع القيادة الأخلاقية تبعاً لإختلاف فلسفة مقديها وأهدافهم التي يسعون الى تحقيقها، وأيضاً من ناحية التسميها بعض يقولون الخصائص أو متغيرات أو مبادئ والأبعاد، وبناء على ذلك تقوم بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحثين كالآتي:
حدد كل من (الشاعر، 2017، 7) و(الجعيثني، 2017، 31) و (درادكة والمطيري، 2017، 228) أبعاد القيادة الأخلاقية كالآتي:

- الممارسات الشخصية الأخلاقية.
- الممارسات الإدارية الأخلاقية.
- الممارسات العلاقات الأخلاقية.
- العمل بروح الفريق.

وحدد (راضي و حسن، 2010، 111):

- الشخصية الأخلاقية.
- توافر السلوك الأخلاقي.
- ممارسات السلوك الأخلاقي.
- تعزيز السلوك الأخلاقي.

ولكن كل من (Kings ، 2018) و (الكبير، 2016 ، 203) لديها آراء مختلفة حول أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

- الإحترام والخدمة للآخرين.
- الصدق تجاه الآخرين.
- الإنصال والتنسيق مع الآخرين.

أما (Sagnak, 2017,103) يذكر في دراسته ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

- السلوك الأخلاقي.
- السلامة النفسية.
- الثقافة الأخلاقية.

كما أن (Marsh ، 574، 2013) يحدد مجموعة التصرفات الحسنة من الأبعاد القيادة الأخلاقية ويتكون من: 1- الإلتزام. 2- الإكتفاء. 3- اليقظة. 4- الإخلاص.
وأضافة(35، 2010، Lipičnik Tekavčič، Mihelič،) مجموعة التصرفات والقيم في دراستها من قبل الإدارة لكي يكون القيادة الأخلاقية وهي: 1- النزاهة. 2- القيم الشخصية. 3- السات الشخصية.

وأخيراً (Skeet, 2017) يحدد بعض النشاطات والتصرفات لكي يظهر أخلاقيات الإدارة وهي:

- السلوك الأخلاقي.
- الثقافة الأخلاقية.
- الإلتزام بالعمل والوعود.
- القيم الشخصية.
- الشخصية الإجتماعية.
- مصمم التنظيم الأخلاقي.

ويظهر لنا من الدراسات والأبحاث الواردة السابقة أن كل الباحث يحدد أبعاد القيادة الأخلاقية بمجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات يختلف بعضهم من بعض، ولكن كثيرهم متفقون على بعض المبادئ، وعلى هذا الأساس نحدد أبعاد القيادة الأخلاقية كالآتي:

الممارسات الشخصية الأخلاقية: وهي مجموعة من الصفات والخصائص والسمات الشخصية التي يجب أن يتميز بها القائد أو المدير في المنظمة مثل: الإنصاف، العدالة، الصدق، الوفاء، رقابة الذات، الإعترا ف لأخطاء إذا وجدت، وتقبل نقد الآخرين.

الممارسات الإدارية الأخلاقية: وهي مجموعة من التعاملات والنشاطات التي يجب أن يتحلى بها المدير أو القائد في المنظمة والحرص على تحقيق الرؤية والأهدافها مثل: المشاركة في إتخاذ القرارات، عدم وجود تجاوزات قانونية في المنظمة، العدالة والشفافية في تطبيق القوانين، توظيف السلطة، النزاهة، إعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، التشجيع والتحفيز المرؤوسين على إنجازاتهم، والعمل بروح الفريق.

الممارسات الإجتماعية الأخلاقية: وهي القيم الأخلاقية التي يضيفها نظام قانوني في مجتمع ما من حيث القيم والأعراف السائدة في حياة المجتمع. وعندما تنظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون، فإنه يتعين على الإدارة الإمتثال لهذا القانون وضمان إمتثال الأفراد له مثل: الإحترام والتقدير المقابل، المعتقدات والعادات ونمط العيش، المحافظة على أسرار الآخرين، ومشاركاتهم في مناسبات الإجتماع.

2.2. البراعة التنظيمية

2.2.1. مفهوم البراعة التنظيمية

تعد جذر كلمة البراعة من أصل كلمة (برع) بمعنى تميز وتفوق في مجاله، و(البارع) بمعنى المختلف من القدرة والإبداع، أما (البراعة) (Ambidexterity) تعني قدرة الفرد على إستخدام كلتا اليدين في نفس الوقت، وجاء لأول مرة في أدبيات الإدارة من دراسة دنكان (Duncan, 1976) وهي أصل كلمة لاتينية والتي أكدت على حاجة المنظمات لإعتماد هياكل تنظيمية مرنة. كما قال (Duncan, 1976) في تعريفه لبراعة التنظيمية ان المنظمة ناجحة عندما تتوفق بكفاءة بين إدارة أعمال اليوم، بينما تتكيف مع التغيرات البيئية في الوقت نفسه (Klinger, 2016, 22).

أما البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) بكونها أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية (البغدادي والجبوري، 2013، 22). البراعة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط بالتناقض الظاهري في مكوناتها ولكنها تتصف بحقيقة التكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الإستفادة من المتاح من الموارد لدى المنظمة وإستغلالها بالشكل الأمثل والكفوء (الإستغلال) وبنفس الوقت البحث عن الفرص الكامنة في السوق وتطوير الأفكار الإبداعية الحديثة (الإستكشاف) وكلا العمليتين تسهمان في تحقيق تفوق المنظمة رغم تناقضها الظاهر وإختلاف أدوات تطبيقها وهذا ما يعطي المنظمة القوة والتنافسية في السوق (البناء، زينب مكي محمود، 2016، 232).

وعرف (عبودي وخروفة، 2018، 244) بأنها القدرة على إستغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة وإستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الإستغلالي والأداء الإستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المناسبة. تتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالإستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية وإستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية (حسين والعاني، 2018، 279). أن البراعة التنظيمية هي مورد غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في إستثمار المقدرات والموارد الموجودة وإستكشاف الفرص الجديدة إذ لا يستند الى المفاضلة بين كل من الإستكشاف والإستغلال بل التكامل بينهما (صبر و العامري و عبدالحسين، 2018، 110). أن مفهوم البراعة التنظيمية يطبق في مستوى عمليات الفريق وكذلك التأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق داخل المنظمة (علوان، وآخرون، 2019، 212). وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين إستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية من جهة، إستغلال الفرص المتاحة في نفس الوقت من جهة أخرى بكفاءة والفاعلية.

2.2.2. أهمية البراعة التنظيمية

تبرز أهمية البراعة التنظيمية في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي وقد أدى ذلك الى توسيع نطاق أساليب العمل فأصبحت منهجا للعديد من المنظمات (حسين و العاني، 2018، 279). فالمنظمات البارعة تتصف بقدرتها على المحافظة على الميزة التنافسية، ذات التأثير الإيجابي على العوائد والأرباح ورضا الزبون وتقديم منتجات مبتكرة، فهي تستطيع أن تحصل على نمو عالي في المبيعات ولها القدرة على تطوير قدراتها في إكتساب المعرفة (صبر، وآخرون، 2018، 111).

2.2.3. أبعاد البراعة التنظيمية

حدد (صويص و عابدين، 2018، 185) أبعاد البراعة التنظيمية: الإستغلال: ويمكن إستغلال الإمكانية الحالية، وإشباع حاجات العملاء الحاليين، والأسواق الحالية وهي تهدف الى تحسين المنتجات والعمليات الحالية. الإستكشاف: أي البحث عن إمكانيات، وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة من خلال تغير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة. هيكل تنظيمي مرن: وذلك من خلال تطوير البات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف. ولكن (البناء، زينب مكي محمود، 2016، 235) و(علي وشرفاني، 2017، 16) حدد فقط: الإستغلال والإستكشاف في بحثها، أولاً منشورة في مجلة جامعة كربلاء العلمية العدد الثاني، والثاني البحث المستنلة المنشورة في مجلة الإبتكار والتسويق العدد الرابع. وأيضاً حدد (علوان، وآخرون، 2019، 212) أبعاد البراعة التنظيمية كالآتي:

إستكشاف الفرص: التي تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والإستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة. إستغلال الفرص: يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية. البراعة الهيكلية: هي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة كونها تختلف ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال. كما وحدد (الباشقالي، والداؤد، 2015، 332) أبعاد البراعة التنظيمية:

البحث عن الفرص الجديدة: أشاره (Dhliwayo & Van 2007، 129) في البحث بأنها الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة لتنافس، والعمل على توقع الحاجة المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة.

الإستغلال الأمثل للفرص: وأشاره (حمود والشيخ، 2011، 57) في البحث يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل إحتالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

وأشاره (البغدادى والجبوري، 2013، 22) ثلاثة أبعاد للبراعة التنظيمية كالاتي:

الإستثمار الأمثل للفرص: يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل إحتالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأدناه بعض الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستثمرها:

وجود زبائن جدد.

التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة أصلاً أو إستحداث أو من خلال طرح منتجات جديدة الى الأسواق.

القدرة على التنوع في السلع والخدمات.

التقنيات الجديدة التي من شأنها ان ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة. (حمود والشيخ، 2010، 57).

البحث عن الفرص الجديدة: يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والإستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة، ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة (Pai 2007، 24).

هيكل تنظيمي مرن: يمكن يساعد المنظمات البارعة لإدارة الطلبات المتناقضة والمتعددة، كونه يؤدي الى تشكيل فرق إستكشافية بشكل مكاني ووحدات إستغلالية في المواقع المختلفة مما يفرز الإحساس بالحرية في نشاطات العمل المعينة لتوليد المرونة الهيكلية للتكيف مع البيئات المحلية المتعارضة.

وهناك خمسة شروط أكثر أهمية لنجاح البراعة التنظيمية كما كان نقترح (O'Reilly & Tushman، 2011، 9) وهي:

نية إستراتيجية مقنعة تبرر الأهمية فكرياً من كل من الإستكشاف والإستغلال.

صياغة الرؤية والقيم المشتركة توفر هوية المشتركة عبر الوحدات الإستغلالية والإستكشافية.

فريق كبير يملك صراحة الوحدة الإستراتيجية للإستكشاف والإستغلال، وهناك نظام مكافأة المصير المشترك، ويتم التواصل مع الإستراتيجية دون هوادة.

هياكل تنظيمية منفصلة ولكنها متناسقة (نماذج الأعمال، الهيكل، الحوافز، مقاييس وثقافات) للوحدات الإستكشافية والإستغلالية والتكامل المستهدف على المستويين الأعلى والتكتيكي للإستفادة بشكل صحيح من الأصول التنظيمية.

قدرة القيادة العليا على تحمل التوترات الناشئة عن التحالفات المنفصلة وحلها.

كما ويظهر لنا من الدراسات والأبحاث الواردة السابقة أن أغلب الباحثين يحدد أبعاد البراعة التنظيمية بنشاطين رئيسيين التي يوجد من البيئة الخارجية، وهي يظهر قدرة المنظمة من تحقيقها بفاعلية والسرعة، ومن خلالها يمكن أن تتفوق على المنظمات المنافسة في بيئة العمل، وعلى هذا الأساس نحدد أبعاد البراعة التنظيمية كالاتي:

الإستكشاف: هي قدرة المنظمة لتحقيق الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، والبحث عن الأسواق والزبائن الجدد ومواكبة التغيرات الموجودة في البيئة.

الإستغلال: وهي قدرة المنظمة لتغلب على الفرص في بيئة العمل ويستغل في مصلحتها لغرض تحقيق القيمة المستدامة بهدف التحسين المستمر.

3. الجانب الميداني

3.1 اختبار ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ثبات الإستبانة عن طريق إستخدام برنامج SPSS وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Coefficient ، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للإستبانة كاملة تساوي (0.874)، وهو معامل ثبات مرتفع، ويشير إلى تمتع الإستبانة بدرجة عالية من الثبات. كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الإستبانة، توضحها الجداول التالية:

الجدول (1)

قيم معامل ثبات الإستبانة Cronbach's Alpha

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
1	القيادة الأخلاقية	18	.823

2	البراعة التنظيمية	12	.832
3	جميع فقرات الإستبانة	30	.874

المصدر: من اعداد الباحثون

3.2. وصف عينة البحث:

فيما يتعلق بالمعلومات العامة للأفراد المبحوثين فيظهر من الجدول (2) و بالشكل التالي:

- الجنس: يشكل الذكور نسبة (75.0%) من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين شكلت الإناث (25.0%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.
- العمر: إحتلت الفئة العمرية (31-40 سنة) أكبر نسبة وبلغت 35.0% وتلتها الفئة (21-30 سنة) بنسبة 25.0%. وتلتها الفئة (41-50 سنة) بنسبة 22.5% وفي المرتبة الأخيرة الفئة (51-60 سنة) بنسبة 17.5%.
- التحصيل الدراسي: تبين من نتائج الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة البحث هم من حاملي شهادة البكالوريوس حيث بلغت النسبة (55.0%) في حين بلغت نسبة حاملي شهادات الدبلوم المهني (42.5%) وفي المرتبة الأخيرة جاء حاملي شهادة الماجستير بنسبة (2.5%).
- سنوات الخبرة: يلاحظ في الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (11-15 سنة)، والذي بلغت نسبتها (35.0%) وهو أعلى معدل مقارنة بالفئات الأخرى، جاء بالمرتبة الثانية الفئة (6-10 سنة) و (11-15 سنة) في المرتبة الثالثة، والذي بلغت نسبتها (22.5%)، و (17.5%) على التوالي، أما في المرتبة الأخيرة جاء الفئة (21-25 سنة) من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث بنسبة (2.5%).

الجدول (2)

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

ت	الخصائص الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	30	75.0
		انثى	10	25.0
		المجموع	40	100.0
2	العمر	30-21	10	25.0
		40-31	14	35.0
		50-41	9	22.5
		60-51	7	17.5
		المجموع	40	100.0
3	التحصيل الدراسي	دبلوم مهني	17	42.5
		بكالوريوس	22	55.0
		ماجستير	1	2.5
		دكتورا	0	0.0
		المجموع	40	100.0
4	سنوات الخدمة	1-5	4	10.0
		6-10	9	22.5
		11-15	14	35.0
		16-20	5	12.5
		21-25	1	2.5
		25-30	7	17.5
		المجموع	40	100.0

المصدر: من اعداد الباحثون

3.3. وصف متغيرات البحث

3.3.1. وصف القيادة الأخلاقية:

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة الأخلاقية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

3.3.1.1. الممارسات الشخصية الأخلاقية:

تبين نتائج الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الممارسات الشخصية الأخلاقية، إذ يشير إلى إتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.121) وانحراف معياري (0.735). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X4 و الذي يتضمن (الإعتراف بالأخطاء إذا وجد) بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.577) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X1 التي تتضمن (المدير تنسجم أقواله مع أفعاله) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.660).

3.3.1.2. الممارسات الإدارية الأخلاقية:

تبين نتائج الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الممارسات الإدارية الأخلاقية، إذ يشير إلى إتفاق متوسط الأهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.694). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X10 الذي يتضمن (الإلتزام بالمواعيد والدوام الرسمية) بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.599) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X9 التي تتضمن (توظيف الوظائف على أساس الشخص المناسب في مكان المناسب) بوسط حسابي (3.97) و انحراف معياري (0.768).

3.3.1.3. الممارسات الإجتماعية الأخلاقية:

تبين نتائج الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الممارسات الإجتماعية الأخلاقية، إذ يشير إلى إتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (4.041) وانحراف معياري (0.767). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو X18 الذي يتضمن (يبتعد المدير عن الوجود صعبة التحقق) بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.611)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X15 التي تتضمن (يحرص على كسب صداقة جميع الموظفين) بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.071).

الجدول (3)

التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأخلاقية

الفقرات	الترتيب	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المعدل		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
الممارسات الشخصية الأخلاقية	X01	7	18	26	65	6	15	1	2.5	0	0	3.97	0.66	79.4
	X02	15	38	21	53	2	5	1	2.5	1	2.5	4.2	0.853	84.0
	X03	10	25	24	60	4	10	2	5	0	0	4.05	0.749	81.0
	X04	12	30	25	63	3	7.5	0	0	0	0	4.23	0.577	84.6
	X05	12	30	25	63	3	7.5	0	0	0	0	4.21	0.577	84.2
	X06	16	40	15	38	6	15	2	5	1	2.5	4.07	0.997	81.4
		30.00		56.67		10.00		2.50		0.83		4.12	0.74	82.4
الممارسات الإدارية الأخلاقية	X07	16	40	16	40	6	15	2	5	0	0	4.15	0.864	83.0
	X08	15	38	22	55	3	7.5	0	0	0	0	4.3	0.608	86.0
	X09	9	23	23	58	6	15	2	5	0	0	3.97	0.768	79.4
	X10	22	55	16	40	2	5	0	0	0	0	4.5	0.599	90.0
	X11	10	25	25	63	4	10	1	2.5	0	0	4.1	0.672	82.0
	X12	17	43	19	48	4	10	0	0	0	0	4.32	0.656	86.4
		37.08		50.42		10.42		2.08		0.00		4.22	0.69	84.5
الممارسات الإجتماعية الأخلاقية	X13	7	18	26	65	5	13	1	2.5	1	2.5	3.93	0.797	78.6
	X14	15	38	22	55	3	7.5	0	0	0	0	4.3	0.608	86.0

73.6	1.071	3.68	0	0	20	8	18	7	38	15	25	10	X15
81.0	0.749	4.05	0	0	5	2	10	4	60	24	25	10	X16
79.4	0.768	3.97	0	0	5	2	15	6	58	23	23	9	X17
86.4	0.611	4.32	0	0	0	0	7.5	3	55	22	38	15	X18
80.8	0.77	4.04	0.42		5.42		11.67		55.00		27.50		المعدل
82.58	0.73	4.13	0.42		3.33		10.69		54.03		31.53		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثون

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب أبعاد القيادة الاخلاقية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

الجدول (4)

ترتيب أبعاد القيادة الاخلاقية حسب الأهمية النسبية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الممارسات الشخصية الأخلاقية	4.121	0.735	2
الممارسات الإدارية الأخلاقية	4.22	.694	1
الممارسات الإجتماعية الأخلاقية	4.041	.767	3

المصدر: من اعداد الباحثون

3.3.2. البراعة التنظيمية:

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد البراعة التنظيمية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المتوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

3.3.2.1. الإستكشاف:

تبين نتائج الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الإستكشاف، إذ يشير إلى إتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.861). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو Y5 الذي يتضمن (تحرص المنظمة على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي يعمل ضمنه) بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.012) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y4 التي تتضمن (يتم تحسين الأنشطة والخدمات لمصلحة مرضي دوماً) بوسط حسابي (3.63) و انحراف معياري (0.868).

3.3.2.2. الإستغلال:

تبين نتائج الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الإستغلال، إذ يشير إلى إتفاق إيجابي لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.896). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو Y10 الذي يتضمن (لا تمتلك المنظمة هيكلًا تنظيميًا قابلاً للتغيير يمكنها من خلاله مواجهة التغيرات المحتملة) بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.853) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y11 التي تتضمن (يقوم المنظمة بتحسين كفاءه ما يتوفر لدينا من خدمات) بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.108).

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأخلاقية

نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		ن.ت	ن.ت
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
82.6	0.88	4.13	2.5	1	0	0	18	7	43	17	38	15	Y1	٤

80.6	0.73	4.03	0	0	2.5	1	18	7	55	22	25	10	Y2	
83.0	0.8	4.15	0	0	2.5	1	18	7	43	17	38	15	Y3	
72.6	0.87	3.63	0	0	10	4	33	13	43	17	15	6	Y4	
85.4	1.01	4.27	2.5	1	5	2	10	4	28	11	55	22	Y5	
75.0	0.87	3.75	0	0	13	5	15	6	58	23	15	6	Y6	
79.9	0.86	3.99	0.83		5.42		18.33		44.58		30.83		المعدل	
79.0	0.88	3.95	2.5	1	5	2	10	4	60	24	23	9	Y7	الإستغلال
81.0	0.71	4.05	0	0	2.5	1	15	6	58	23	25	10	Y8	
81.4	0.89	4.07	0	0	7.5	3	13	5	45	18	35	14	Y9	
86.0	0.85	4.3	0	0	5	2	10	4	35	14	50	20	Y10	
69.0	1.11	3.45	7.5	3	13	5	20	8	48	19	13	5	Y11	
76.0	0.94	3.8	0	0	13	5	18	7	48	19	23	9	Y12	
78.7	0.90	3.94	1.67		7.50		14.17		48.75		27.92		المعدل	
79.30	0.88	3.97	1.25		6.46		16.25		46.67		29.38		المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثون

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

الجدول (6)

ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية حسب الأهمية النسبية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1	.861	3.99	الإستكشاف
2	.896	3.93	الإستغلال

المصدر: من اعداد الباحثون

3.4. فرضيات البحث

3.4.1. تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الأخلاقية و البراعة التنظيمية

في هذا المحور سوف يتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية و البراعة التنظيمية، والفرضيات الفرعية التي تنبثق منها والمتعلقة في وجود علاقة ارتباط معنوية أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد البراعة التنظيمية، وقد تم تحليل هذه العلاقة على مستوى المنظمة عينة الدراسة وكما يأتي:

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية و البراعة التنظيمية، حيث توضح نتائج الجدول (7) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية و البراعة التنظيمية، وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.678) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وبشير هذا إلى أهمية دور القيادة الأخلاقية في تعزيز البراعة التنظيمية المطلوب والضروري لأفراد عينة الدراسة وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية و البراعة التنظيمية.

الجدول (7)

نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الأخلاقية و البراعة التنظيمية

المتغيرات	البراعة التنظيمية	الإستكشاف	الإستغلال
القيادة الاخلاقية	.678	.511	.584
مستوى المعنوية	.000	.004	.000

* مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثون

3.4.1.1. إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى

تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى إذ تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد البراعة التنظيمية (الإستكشاف و الإستغلال)، حيث بلغت قيم الإرتباط بينهما (.511)، (.584) على التوالي، و عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة إرتباط معنوية. و بالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى.

3.4.2. تحليل علاقات التأثير بين القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية

لفرض معرفة عما إذا كان هناك تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية فإن نموذج الدراسة والفرضية الرئيسة الثانية تستلزم تحديداً تأثيراً للقيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية مجتمعة ومنفردة، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وفيما يأتي تحليل أثر متغيرات نموذج الدراسة فضلاً عن تفسير المدلولات الإحصائية وعلى النحو الآتي:

يشير الجدول (8) بتحليل نموذج البحث إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في البراعة التنظيمية وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (20.882) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.121) عند درجتي حرية (1، 39) وبمستوى معنوية (0.05) وأن معامل التحديد (R2) والتي كانت قيمته (487) يشير إلى أن قدرة المتغير المستقل والتي هي القيادة الأخلاقية تفسر التأثير الذي يطرأ على البراعة التنظيمية بنحو (49.7%).

جدول (8)

أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية في البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية					
R2	T		F		
.497	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	القيادة الاخلاقية
	1.268	4.570	3.121	20.882	

المصدر: من اعداد الباحثون

ويعود هذا إلى إدراك أفراد منظمة عينة الدراسة إلى أهمية دور القيادة الأخلاقية في تعزيز البراعة التنظيمية. وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في البراعة التنظيمية.

3.4.1.2. إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية، حيث يتضح من خلال الجدول (9) والخاص بتحليل نموذج أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في البراعة التنظيمية. حيث بلغت قيم F المحسوبة للأبعاد (6.627)، (3.602) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.121) عند درجتي حرية (1، 39) وعند مستوى المعنوية (0.05) وقد بلغت قيم معامل التحديد R2 (.231)، (.168)، إذ كان تأثير القيادة الأخلاقية في الإستكشاف من أقوى الأبعاد تأثيراً في حين كان تأثير القيادة الأخلاقية في الإستغلال من أضعف الأبعاد تأثيراً وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى و الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (9)

أثر القيادة الأخلاقية في أبعاد البراعة التنظيمية.

القيادة الاخلاقية					
R2	T		F		
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
.231	1.268	2.574	3.121	6.627	الإستكشاف
.168	1.268	1.766	3.121	3.602	الإستغلال

المصدر: من اعداد الباحثون

4. الإستنتاجات والتوصيات:

4.1.1 الإستنتاجات:

من خلال عرض النتائج واختبار فرضياته برزت مجموعة من الإستنتاجات، اذ يمكن عرضها وفق الآتي:

- 1- تكون فئة الاثا نسبة قليلة للقيادات في المستشفيات الاهلية في مدينة اربيل.
- 2- أظهرت نتائج البحث بانه يوجد علاقة إيجابية معنوية عالية و ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية متمثلة بـ (الممارسات الشخصية والإدارية والإجتماعية الأخلاقية) وتعزيز مستوى البراعة التنظيمية متمثلة بأبعادها (الإستكشاف، والإستغلال) بشكل منفرد و مجتمعة.
- 3- أظهرت نتائج البحث بان هناك تأثير كبير لقيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية.
- 4- أظهرت نتائج البحث بوجود أثر لقيادة الأخلاقية في أبعاد البراعة التنظيمية، اذ كان تأثير القيادة الأخلاقية على بعد الإستكشاف أكثر الأبعاد تأثيراً.
- 5- حصلت بعد ممارسات الادارية الاخلاقية اهمية ترتيبية اولى مقارنة بالابعاد الاخرى للقيادة الاخلاقية.

4.2. التوصيات:

1. ايجاد فرص لفئة الاثا لتولي المناصب الادارية في مجمع المبحوث.
2. ضرورة اعتماد المنظمات على ممارسات القيادة الأخلاقية المتنوعة لإتخاذ القرارات بمشاركة العاملين ذوي الخبرات المتنوعة والمميزة وذلك لتحقيق الأهداف المنظمة.
3. الحرص على قياس مدى توافر ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المنظمات والإستفادة من نتائج هذه الممارسات في تحديد الإحتياجات المنظمة.
4. ينبغي على المنظمات (المستشفيات) المبحوثة توظيف وإستثمار قدرتها وإمكاناتها الداخلية وإستكشاف الفرص التي تعزز البراعة التنظيمية من خلال تطبيق التحليل البيئي الداخلي والخارجي وفق أسس علمية صحيحة.

فائمة المراجع:

1. المراجع العربية:

1.1. الرسائل والاطارح

- الجعيثني، ختام قاسم مصطفى، 2017 "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم" رسالة ماجستير المنشورة، كلية التربية، جامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
- الشاعر، عماد سعيد محمد "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري" 2017، رسالة ماجستير المنشورة، جامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، كلية التجارة.
- الصقر، هالة خيران خالد "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك" 2018، رسالة ماجستير المنشورة، جامعة تبوك، كلية التربية والآداب، المملكة العربية السعودية.

1.2. المجلات والدوريات

- أحمد، محمد عبدالحسن، 2017 "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمدارس الرياضة" المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان.
- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، و الداود، ألفن ناظر ججو، 2015 "دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنبهار التنظيمي" بحث إستطلاعية لآراء عينة القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 2.

- البغدادي، عادل هادي و الجبوري، حيدر جاسم، 2013 "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد1، السنة 2015.
- البناء، زينب مكي محمود، 2016 "دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلقة عبر الإبداع الجذري" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2، علمي.
- حسين، هدى عبدالرحيم و العاني، الاء عبدالموجود، 2018 "التوافق بين مدخل البيانات الكمية والبراعة التنظيمية" بحث إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للإتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 105، المجلد 24، الصفحات 216-293.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى، 2017 "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات" المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، ص 223-237.
- راضي، جواد محسن وحسن، عبدالله كاظم، 2010 "العلاقة بين سلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام التنظيمي" في كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة القادسية.
- صبر، رنا ناصر و العامري، سارة علي سعيد و عبدالحسين، علي عبدالأمير، 2018 "الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون" بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الحادية والأربعون، العدد 117.
- صويص، محمد ابراهيم كامل و عابدين، ابراهيم عبد سليم، 2018 "دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 27، الرقم 1، الصفحة 176-201.
- عبودي، صفاء ادريس و خروفة، رغد محمد، 2018 "البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول الى الرشاقة الإستراتيجية" بحث ميدانية في عينة من شركات الإتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 109، المجلد 24، الصفحات 240-258.
- علوان، بشرى محمد، و السلطاني، سعدية حايك كاظم، و خليل، امير علي، 2019 "دور البراعة التنظيمية في تعزيز إستراتيجية التمكين" بحث إستطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 2، الصفحة 208-230.
- علي، آري محمد و شرفاني، دلمان خوشفي رمضان، 2017 "تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية" بحث إستطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل (بحث مستل)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الرابع.

2. المراجع الأجنبية:

- Sagnak .M. 2017 "Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety" Department of Educational Sciences ,Faculty of Education ,Ömer Halisdemir University ,Niğde .Turkey.
- Knights .John 2018 ، "How to Develop Ethical Leaders" white paper on Routledge taylor & francis group.
- Marsh ،Catherine 2013 ،"Perceptions of Ethical Leadership and Its Development" Journal of Business Ethics ،Vol. 114 ،No. 3 (May 2013) ،pp. 565-582 Published by: Springer.
- Mihelič ،Katarina Katja ،Lipičnik ،Bogdan ،Tekavčič ،Metka 2010 "Ethical Leadership" International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010 Volume 14 ،Number 5.
- Skeet ،Ann 2017 ،"A model for exploring an ethical leadership practice" <https://www.scu.edu/ethics/leadership-ethics-blog/practice-of-ethical-leadership>.
- Klingner ،Nico 2016 ،"Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity" Otago Management Graduate Review ،Volume 14 2016.
- O'Reilly ،Charles A & Tushman ،Michael L 2011 ،"Organizational Ambidexterity in Action" HOW MANAGERS EXPLORE AND EXPLOIT ،UNIVERSITY OF CALIFORNIA ،BERKELEY VOL. 6 53 ،NO. 4 SUMMER 2011 CMR.BERKELE