

## ابعاد استقامة القيادة وتأثيرها في الصراع التنظيمي

بحث تطبيقي في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الاشرف

### Dimensions of Virtuous Leadership and its Effect on organizational conflict

Applied Research on State Property Department in Al-Najaf Governorate

جامعة البيان

م. م. زياد كاظم جبر الشحمانى

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

ضرغام محمد شاطي الخاقاني

#### المستخلص

يتمثل هدف البحث في التعرف على تأثير ابعاد استقامة القيادة كمتغير تفسيري والمتمثلة ب(الشجاعة ، الزهد ، العدالة ، العقلانية ، الانسانية ) في الصراع التنظيمي كمتغير مستجيب ، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال اراء عينة من العاملين في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف ، والبالغ عددها (٧٩) شخص ، وتم اجراء التحليل باعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية (Smart PLS) ، في احتساب (  $R^2$  , t , p ) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها ان هناك علاقة تأثير معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي ، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها ومنها التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام اسلوب استقامة القيادة من اجل مواجهة اي صراعات تنظيمية سلبية ضمن استراتيجيات واساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين.

#### Abstract

This research aims to know the impact of leadership integrity as explanatory variable including its dimensions (courage, asceticism, justice, rationality, and humanity) on organizational conflict as responding variable. This research depended on the descriptive-constructive approach through the responses of a sample of (79) employees from (Real Estate Office of The State) in Al-Najaf province. The analyzing of the study done by using (Smart PLS) program to calculate (  $R^2$ , t, p ). Many results have been concluded and one of them, there is significant impact correlation of the leadership integrity on organizational conflict. There are many suggestions have been reached depending on the results reached and one of them is the necessity of developing and benefit from using leadership integrity approach in order to face any negative organizational conflicts through the strategies and methods which reinforce its achievement and adaptation in the work environment that touch the spirit, culture and values of employees.

#### المقدمة

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية ، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة . فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة في مجال العمل الذي يحتاج الى التعاون فيما بينهم فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع ، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين ولما كان الصراع جزءا من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة ، على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية "ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد و في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع " ( الطائي ، ٢٠٠٨ )

لذلك كان لا بد للقيادة ان يحافظوا على العاملين الموهوبين وذوي الكفاءات العالية في المنظمة على الامد البعيد من خلال ايجاد السبل الكفيل التي تقلل من احتمالية مغادرة هؤلاء العاملين للمنظمة لان هذه المغادرة تعني اختراق صريح لراس مالها

الاجتماعي ومغادرة لمكونات مهمة من راس مالها البشري ، كما ان لأساليب القيادة المستخدمة في المنظمة لها اثر كبير في التقليل من عمليات الصراع في المنظمة حيث ان استقامة القيادة تعتبر من اسلوب قيادي يتم تمثيلها من قبل القادة الذين يميزون الأشياء الصحيحة التي يمكنهم القيام بها وفي الوقت المناسب. واستناداً لذلك تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث حيث جاء الاول منها لتناول منهجية البحث والثاني قد تناول التأطير النظري للبحث اما الثالث فقد تم فيه وصف استجابات العينة واختبار الفرضيات واخيراً المبحث الرابع تناول فيه اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً /مشكلة البحث

برزت مشكلة البحث بجانبها التطبيقي من حيث عدم وجود بحوث ودراسات ركزت على موضوع دراسة استقامة القيادة والصراع التنظيمي في دائرة عقارات الدولة مما جعل الكتابة بهذا الموضوع، وعليه فأنا مشكلة البحث تركز في الاجابة على التساؤلات الآتية :

١. ماهي درجة استجابة العينة المبحوثة لأبعاد استقامة القيادة والصراع التنظيمي ؟

٢. هل هناك تأثير لأبعاد استقامة القيادة في الصراع التنظيمي ؟

#### ثانياً /اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من اهمية الموضوع الذي تنطلق منه وتحاول معالجته ، فاستقامة القيادة من الموضوعات الحيوية الحديثة والتي تحاول الدراسات والابحاث تقديم الحلول اللازمة لتحقيقه ، باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي الاحاطة بكل جوانبه، بالإضافة الى ان التقدم العلمي القى بضلاله على كافة القطاعات ، ووجب ان تتماشى معه المنظمة المبحوثة وتحاول ان تستفيد من افرازاته ، وهذا ما اوجد ضرورة بحثية لتناول تأثير استقامة القيادة في المنظمة المبحوثة في مواجهة الصراع التنظيمي وبالتالي هذا سيعزز من ادائها في المستقبل.

#### ثالثاً /اهداف البحث

##### يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

- (١) تقديم تأطير مفاهيمي عن استقامة القيادة والصراع التنظيمي والمفاهيم المرتبطة بها .
- (٢) بيان مستوى تأثير استقامة القيادة وابعادها في مواجهة الصراع التنظيمي من خلال استطلاع آراء العينة المبحوثة.
- (٣) الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق الاصلاح المنشود في المنظمة المبحوثة .

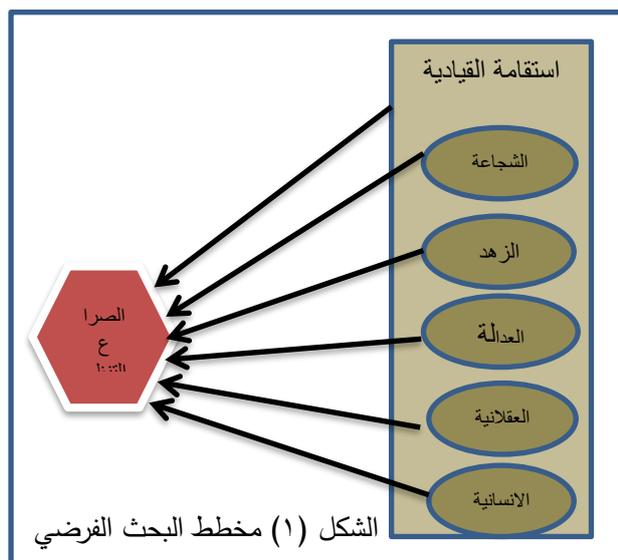
#### رابعاً / مخطط البحث الفرضي

##### يتضمن المخطط الفرضي الآتي :

١. المتغير المستقل: (استقامة القيادة) : وتشمل (الشجاعة ، الزهد ، العدالة ، العقلانية ، الانسانية) وذلك وفقاً

للباحث (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017).

٢. المتغير المعتمد : (الصراع التنظيمي ) وفقاً للباحث ( الدياسطي ، ٢٠٠٨ : ٥).



#### خامساً / فرضيات البحث

تتمثل فرضيات الدراسة كالاتي :

- الفرضية الرئيسية الاولى :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوي لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي . وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:
١. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للشجاعة في الصراع التنظيمي.
  ٢. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للزهد في الصراع التنظيمي.
  ٣. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعدالة في الصراع التنظيمي.
  ٤. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعقلانية في الصراع التنظيمي.

٥. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإنسانية في الصراع التنظيمي .

#### سادساً : منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه .

#### سابعاً : حدود البحث

١. الحدود المكانية حيث تم تطبيق البحث في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف
٢. الحدود الزمانية حيث تم تطبيق البحث في الفترة من تاريخ ( ١١ / ٢ / ٢٠١٨ الى ١ / ٤ / ٢٠١٨ ) .

#### ثامناً : عينة البحث

تم اختيار العينة العشوائية من العاملين في دائرة عقارات الدولة و البالغ عددهم (٧٩) شخص .

#### تاسعاً : اداة البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في البحث وتم تجزئتها الى محورين :

المحور الاول : يتضمن استقامة القيادة وابعادها ( الشجاعة ، الزهد ، العدالة ، العقلانية ، الانسانية ) واشتملت على (١٨) فقرة .

المحور الثاني : يتضمن (١٣) فقرة حول الصراع التنظيمي وبهذا فأنت الاستبانة مكونة من (٣١) فقرة وعلى مقياس ليكرت الخماسي ( اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) وعلى مقياس ليكرت الخماسي ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ) وعلى التوالي.

#### عاشراً : اختبار صدق الاستبانة وثباتها

#### أ - اختبار صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء لغرض ابداء ملاحظاتهم واجراء التعديلات على الاستبانة وتم الاخذ بأرائهم وملاحظاتهم حول الفقرات . وكما مبين اسمائهم في الملحق (١)

ب - ثبات الاستبانة

يعد تقييم جودة المقياس او ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (١):

جدول (١) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	٠,٧
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	٠,٦
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	٠,٥

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

جدول (٢) نتائج اختبار انموذج القياس

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
استقامة القيادة	C1	0.720	0.859	0.882	0.413
	C2	0.565			
	C3	0.427			
	C4	0.696			
	T1	0.516			
	T2	0.551			
	T3	0.547			
	T4	0.640			
	J1	0.488			
	J2	0.521			
	J3	0.546			
	P1	0.619			
	P2	0.494			
	P3	0.393			
الصراع التنظيمي	OC1	0.584	0.816	0.854	0.432
	OC2	0.501			
	OC3	0.579			
	OC4	0.496			
	OC5	0.670			
	OC6	0.547			
	OC7	0.431			
	OC8	0.470			
	OC9	0.478			
	OC10	0.638			
	OC11	0.543			
	OC12	0.605			
	OC13	0.670			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

كما يبين الجدول (٢) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت قصور في تشبعات بعض الفقرات وهذا ما يستلزم حذفها كما ان قيم AVE تعد غير مقبول وفقاً للمعايير في الجدول (٣) وهذا يلزم الباحث بتعديل الانموذج وحذف الفقرات ( C3 , OC9 , OC8 , P4 , P3 , P2 , H2 , H1 , ) لان تشبعاتها دون القيم المقبولة، لذلك تم تعديل الانموذج . كما يبين الجدول (٣) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE .

جدول (٣) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
استقامة القيادة	C1	0.728	0.845	0.831	0.522
	C2	0.604			
	C4	0.707			
	T2	0.583			
	T3	0.614			
	T4	0.655			
	J1	0.558			
	J2	0.557			
	J3	0.533			
	P1	0.592			
الصراع التنظيمي	H3	0.713	0.790	0.789	0.517
	OC1	0.634			
	OC2	0.577			
	OC3	0.637			
	OC5	0.682			
	OC6	0.503			
	OC7	0.414			
	OC10	0.636			
	OC11	0.515			
	OC12	0.596			
OC13	0.682				

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

الحادي عشر : الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج ( Smart PLS ) ، كما تم حساب حجم العينة بحسب معادلة ( Richard Geiger equation ) والتي تحسب من المعادلة التالية:

حيث ان :

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦
d	نسبة الخطأ

## التأطير النظري

### أولاً : استقامة القيادة

#### ١ - مفهوم استقامة القيادة

خلال العقود الماضية حاول بعض علماء القيادة تعميم بعض الفهم المشترك لطبيعة القيادة على سبيل المثال اجريت مراجعة موسعة لتعريفات القيادة التي ظهرت في أدبيات القيادة وخلص إلى أن "القيادة هي تفاعل بين عضوين أو أكثر في مجموعة غالبًا ما ينطوي على هيكل أو إعادة هيكلية. أن الباحثين في علم النفس الاجتماعي والتنظيمي قد اتفقوا على أن القيادة هي على حد سواء ظاهرة مرتبطة باتباع السلوكيات التي تؤثر بسلوكيات القائد داخل مجموعة أو منظمة وبالاستفادة من المراجعة أقتراح أن القيادة تنطوي في جوهرها على علاقة القائد المتتبع والتي تنطوي على توافق توقعات الطرفين حيث تؤثر سلوكيات القائد في سلوكيات أتباعهم كما أن مفهوم القيادة يمكن فهمه من خلال تحليل جانبيين لظاهرة القيادة المحتويات (السلوكيات التي تمثل الأدوار القيادية والسمات الأخرى للقادة والمتابعين والسياقات الظرفية) والعمليات (عمليات التأثير الاجتماعي والديناميكيات النفسية الكامنة) (WANG , 2011:45)

في حين أن التعريفات المختلفة للقيادة معقولة بشكل واضح فإننا نميل إلى أنها لم تحدد على نحو كافٍ كيف يمكن للقيادة أن تكون ذات طبيعة حقيقية وعلى هذا النحو فإن أي تعريف لاستقامة القيادة يجب أن يشمل على وجه التحديد السعي وراء الأهداف الصالحة والمعنوية للأفراد والمنظمات التي يعملون فيها ، وعليه فإننا نعرف استقامة القيادة على أنها تميز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للمرء واتخاذ خطوات لضمان العدالة والأمانة والتأثير وتمكين الآخرين من متابعة الأهداف الصالحة والمعنوية لأنفسهم ومنظماتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال بأحدهم أعلى الغرض ، في الأصل الحجة القائلة بأن تحويل القيادة هو بمثابة استقامة قيادة وأن كل من الأتباع والقادة يتقدمون إلى أعلى مستويات التطور الأخلاقي كنتيجة لهذه القيادة التحويلية التي يتصرف قادتها بطريقة مستقلة وأخلاقية بغض النظر عن توقعات الأفراد الآخرين وعلى نفس المنوال تم تحديد نظرية شخصية بناءة تنمية لفهم العالم والسلوك الناتج عن ذلك من جانب القادة والتي تشير إلى أنه من المرجح أن يتقدم القادة التحويليين إلى مرحلة متقدمة من التطور تتضمن قيمًا ومعايير شخصية عميقة الجذور المتمثلة بـ(النزاهة والعدالة والحفاظ على الخير المجتمعي) مشيرين إلى أن القادة التحويليين الأصليين يحققون مستويات متقدمة من التطور الأخلاقي. (Pearce et al , 2006 :62).

#### ٢ - آثار استقامة القيادة على القادة والأتباع

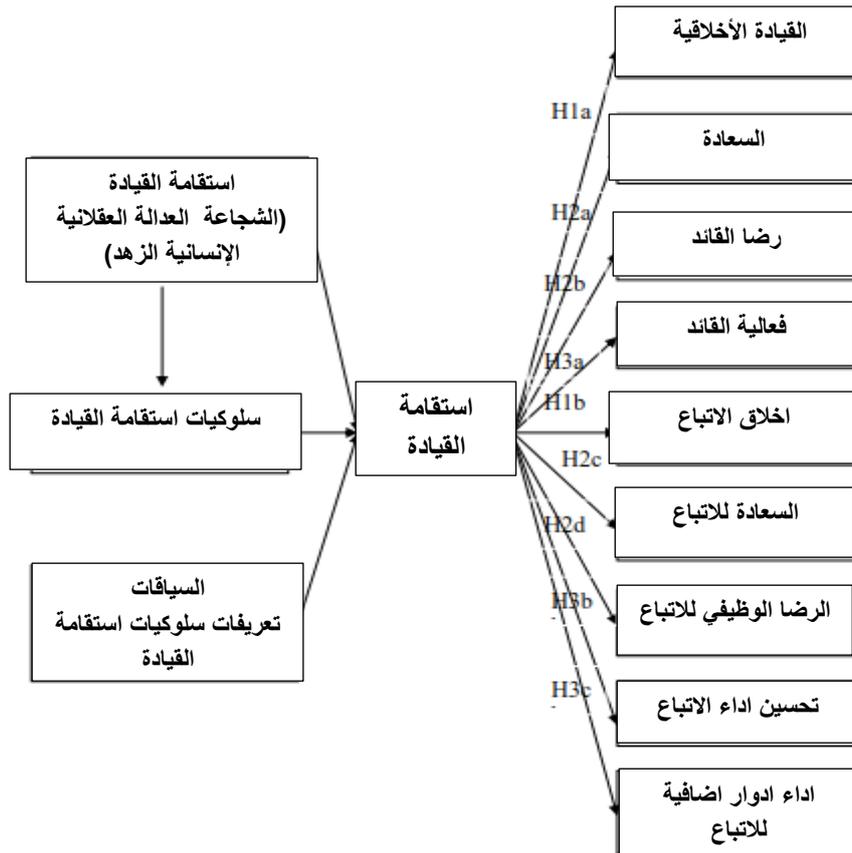
كنوع من السمات الشخصية المرتبطة بالطابع الجيد تؤثر الفضائل على الناس بطرق عديدة استناداً إلى مراجعة لبحث أخلاقيات الفضيلة حدد ثلاثة آثار رئيسية للفضائل على الافراد أي أن تكون أخلاقياً وأن تكون سعيداً وأن تؤدي أدواراً جيدة (WANG , 2011:52).

#### ٣ - استقامة القيادة كإشراف أخلاقي

في عالم الأعمال في القرن الواحد والعشرين الذي يتسم بالتنافسية العالية نادراً ما يتم التشديد على الاستقامة في معظم المنظمات حيث تكافح الشركات للتنافس من أجل العملاء والأرباح . (Caldwell et al , 2015:1182).

فقد أكد (Cameron , 2011: 27) على أن "الاستقامة تحظى بتأييد إيجابي و تركيز على رفع النتائج والإزدهار وإثراءها استقامة القيادة هم حكام أخلاقيين يسعون إلى تحسين خلق الثروة والقيمة لجميع الأطراف من خلال إنشاء علاقات تنظيمية والنظم التي تبني ثقة عالية والتي تكسب التزام الآخرين إن الإشراف "ينطوي على الشعور بالمسؤولية تجاه شخص ما أو شيء أعلى من الذات الهدف النهائي للإشراف هو توجيه آخر في السعي لتحقيق هدف أو نتيجة جديرة وكثيراً ما يوصف الإشراف على أنه ينطوي على ثقة مقدسة يكرس فيها القائد الواجبات المستحقة للآخرين وقد تم تعريفه على أنه

التزام برفاهية ونمو أصحاب المصلحة في السعي خلق طويل الأجل للثروة أو القيمة التنظيمية وقد أكد العلماء بشكل متزايد على ضرورة أن يتبنى القادة منظوراً أخلاقياً للغاية أو تحويلياً في احترام مسؤوليات الإشراف وشدوا على أن الإشراف الأخلاقي هو نظرية حكيمة قائمة على المبادئ تستند إلى مبادئ عليا وتسعى إلى تحسين خلق الثروات على المدى الطويل بينما تسعى إلى تحقيق المصلحة الذاتية لأصحاب المصلحة وتحقيق مصالحهم الفضلى الهدف من الإشراف الأخلاقي هو إنشاء علاقة تحويلية في المنظمات التي تمكنها من زيادة الربحية والإنتاجية والجودة والتميز مع بناء الالتزام والثقة ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي (WANG , 2011 : 200) :



شكل (٢) يوضح استقامة القيادة كإشراف أخلاقي

٤ - ابعاد استقامة القيادة

يوضح (Wang & Hackett , 2015: 5) اهم ابعاد استقامة القيادة كما يلي :

#### أ - الشجاعة

تعرف الشجاعة في الادبيات المعاصرة بانها التصرف بما يعتقد الشخص الشيء الصحيح على الرغم من خطر العواقب غير السارة و هي من السمة الشخصية التي تمكن القادة من القيام دون خوف بما يعتقدون أنه صحيح ، اذ ان القادة يجسدون الشجاعة عندما يتخذون إجراءات قد لا تكون شائعة أو قد تعرضهم لمخاطر شخصية (Watanabe,2016 :5).

#### ب - الزهد

يشير الزهد الى الاعتدال باعتباره سمة شخصية إيجابية اي إعادة السيطرة على الرغبة في (الاعتدال) كنعوية شخصية التي تمكن الناس من التحكم في ردود الفعل العاطفية وبطريقة ما تعديل رغباتهم العادية للأشياء الجذابة لأسباب بيولوجية مثلاً(جيد) أو لأسباب ثقافية مثلاً (الشهرة) بالنسبة لنا الاعتدال هو التصرف صفة قانونية تساعد القادة على التحكم بردودهم

العاطفية ورغبتهم في تحقيق الذات واقتراح العلماء المعاصرون أن القادة يمكن أن يثبتوا الاعتدال بعدة طرق بما في ذلك وضع ميزانية دقيقة (Vallett, 2010:131).

#### ت - العدالة

العدالة هي صفة شخصية تحفز الاعتراف باحترام وحماية حقوق الآخرين ليتم معاملتهم بإنصاف وفقاً للمعايير الموحدة والعاطفية في سياق يتطلب الأمر وجود قائد في مواجهة الثغرات في المصالح عندما يتم تعيين واجبات بين المرؤوسين أو عندما يتم تخصيص الموارد القيمة على سبيل المثال المال والممتلكات والسلع والسلطة والحالة (Rambur et al, 2010:44).

#### ث - العقلانية

هي (الحكمة) أو هي نية أو ميل للعقل والتي يمكن أن تساعد في توجيه العقل في الاتجاه الصحيح فنحن لا نتوخى الحذر في التصرف فالسمة الشخصية التي تمكن القادة من إصدار الأحكام الصحيحة واختيار حق يعني تحقيق الأهداف الصحيحة. من ناحية السياق يظهر القادة عندما يتم إجراء فحص وتقييم الفرص بشكل كامل في ضوء العواقب المحتملة (Araújo & Lopes, 2015:2).

#### ح - الانسانية

تشير الانسانية على أنها تصرف جيد مما يحفز الناس على تعديل سلوكياتهم بما يتناسب مع مختلف الأشخاص من سمة شخصية تكمن في حب القادة ورعايتهم واحترام الآخرين ، و في السياق يظهر القادة الإنسانية (الود) على النحو المطلوب عند التفاعل مع الآخرين مثل الزملاء والمشرفين والأقران والمرؤوسين وأعضاء المجتمع (Smith , 2013 :133).

ثانياً : الصراع التنظيمي

#### ١ - مفهوم الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث ان الصراع التنظيمي شيء محتوم ويتعدى اجتنابه وان انعدام الصراع او وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود او يؤدي مع الزمن الى انهيارها كما ان وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب ، وانطلاقاً من النظرة الى الصراعات التنظيمية بانها ظاهرة غير مالوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من اثار سلبية على الاداء وعلى فعالية المنظمة وبالتالي يجب القضاء عليها لما كان هناك ضرورة للجدل حول ادارة الصراعات التنظيمية لحسن او لسوء الحظ فان التناقضات او الاختلافات ظاهرة انسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من الاسباب وترتب على هذا ضرورة الالمام بسبل ادارة الصراعات التنظيمية حتى ادوات بناء وايداع بدل ان تكون ادوات تدمر وهدم وان الصراع التنظيمي اصبح اليوم من طبيعة المنظمات المعقدة لذا يستوجب على الادارة الفعالة العمل قدر الامكان على ادارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية قبل انتشارها وتطورها وقبل ان تنعكس اثارها السلبية على الاداء الفعالية التنظيمية ككل (فطر و محمد ، ٢٠١٥ : ١١٧ )

الصراع في اللغة أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف أما اصطلاحاً لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ويعرف الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى أو هو عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات وقد ينشا عن الاختلاف في الأهداف والمصالح أو المركز والقوة (الطائي ، ٢٠٠٨ : ٢٤٦).

هناك تعريفات كثيرة للصراع ، منها " هو سلوك متضاد أو متعارض بين طرفين لا يوجد بينهم توافق و كذلك يمكن تعريف الصراع بأنه "مجموعة الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها ، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية و الصراع ايضا هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد(او جماعة) معين بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز احد الافراد(او الجماعات) لحقوق الاخرين (الدياسطي ، ٢٠٠٨ : ٥) .

كما يرتبط مفهوم الصراع مع بعض المفاهيم الاخرى كالتنافس والتعارض وبشكل عام فان هذه المفاهيم تعبر باستمرار عن حالة توتر سواء كانت هذه الحالة على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة والجماعة واذا استثنينا من حديثنا الحالات الفردية فان حالة التوتر تصبح تعبيراً عن شكل العلاقات بين اعضاء المنظمة ومستوياتها او حدتها وفروعها المختلفة والذي يميز الفرق بين التنافس والصراع هما درجة التوتر وهدف التوتر فالصراع يمثل اعلى درجات التوتر وجدة خطورة ويعبر عن حالة تناحر بالقدر الذي يرفض فيه كل طرف الاخر وتعبر عن علاقة ربح او خسارة هذا ما يمثله توجه الاطراف المتصارعة بغض النظر عما تصبو اليه حالة الصراع في النهاية اما التنافس فيمثل درجة ادنى من حالة التوتر فهو يتقبل وجود الطرفين المتنافسين وان كان يتضمن ولو ضمناً حرص كل طرف على هزيمة الطرف الاخر هزيمة نكراء الا ان وجود نوع من التوازن بين القوى المختلفة يدفعها للاحساس باهمية التعايش وربما الاتفاق بشكل او باخر حول بعض البرامج والاهداف فالتنافس يصبح بديلاً عن الصراع في الحالات التي يصبح فيها كل طرف من اطراف العلاقة مهددا بالخسارة وعدم القدرة على الاستغناء عن الطرف الاخر وقد يتحول التنافس الى صراع عندما يجد احد الاطراف ان قوته اصبحت تكنه من هزيمة الطرف الاخر (ابو عساكر ، ٢٠٠٨ : ١١) .

## ٢ - اهمية الصراع التنظيمي

تظهر الحاجة لاثارة الصراع عندما تسود اوضاع تجعل الاداء باهتاً والسلبية تغلب على الايجابية بين العاملين ويصبح جل هم العاملين تعطيل اهداف الاخرين وتظهر اهمية الصراع من خلال المزايا التالية (طه ، ٢٠١٣ : ١٨) :

- تحفز العاملين والمديرين على التنافس الايجابي المثمر .
- ايجاد فرص للتعبير والتحسين .
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها .
- اشاعة الايجابية والتنافس بين الافراد وفرص العمل .
- ظهور واكتشاف المواهب والقدرات الابداعية .
- زيادة العلاقات الافقية بين الوحدات الادارية وخلق فرص التنافس .
- تعيين موظفين جدد اصحاب مهارات وخبرات وقيم تكون مدخلا للتنافس .
- تمرير بعض الاشاعات حول امكانية الغاء الاقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن بعض الموظفين غير الكفاء بهدف استثارة الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية غير الفعالة .
- ان المدراء غالبا ما يتم تقييم ادائهم ومكافأتهم وفقاً لقدراتهم على مواجهة الصراع بمعنى ان قيم الخلو من الصراع اصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية في العديد من المنظمات .

## ٣ - اسباب الصراع التنظيمي

تتنوع اسباب الصراع والتناقضات بين المنظمات او بين مجموعات العمل او بين الاقسام المختلفة في المنظمة الواحدة وقد حصر (ابو عساكر ، ٢٠٠٨ : ١٥) ابرز هذه الاسباب فيما يلي :

- سوء الفهم
- تصادم الشخصيات

- اختلاف القيم والاهداف
- اختلافات الطرق والاساليب
- اختلاف حول المسؤوليات
- نقص التعاون
- مسائل متعلقة بالسلطة
- المنافسة على الموارد المحدودة
- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات

#### ٤ - مكونات نشوء الصراع التنظيمي

- هناك مكونات رئيسة لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي : المثير ، الاستجابة ، والتفاعل (اللوح ، ٢٠٠٨ : ١٣) :
- فالمثير : هو العوامل التي تفضي الى اثاره الصراع سواء كانت عوامل من البيئة او المنظمة او الفرد .
  - اما عامل الاستجابة : فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية او سلوكية تجاه الصراع .
  - التفاعل : ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل ، وينشأ من هنا الصراع .

#### ٥ - اثار الصراع التنظيمي

- قسم (ابو عساكر ، ٢٠٠٨ : ١٥) اثار الصراع الى نوعين حيث هناك اثار ايجابية وسلبية وهي كما يلي :

#### الاثار الايجابية

- ينمي الحماس والنشاط لدى الافراد للبحث عن اساليب افضل يمكن ان تؤدي الى نتائج افضل فالنزاع يشد الهمم ويشد العزائم
  - يعمل الصراع على اظهار المشكلات بدلاً من ان تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها
  - يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين الاطراف المختلفة
  - عند حل الصراع يصبح الافراد اكثر التزاماً تجاه النتيجة
- اما الثار السلبية فهي :

- قد يدفع كل طرف من اطراف الصراع الى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة .
- يبديد الطاقات عن مصلحة المنظمة
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية
- يهدم ولاء الافراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الادارة والعاملين ولجوء الافراد الى اعمال الانتقام تتمثل في اهمال الالات او اخفاء المعلومات

#### ٦ - خصائص الصراع التنظيمي

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بما يلي (اللوح ، ٢٠٠٨ : ١٤) :

- ينطوي الصراع على وجود اهداف اولية وغير متكافئة لدى اطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الاطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الاهداف المصلحة المشتركة .
- يعتبر التوتر بعد اساسياً في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه امكانية دخول الاطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لاجبار واحد من اكثر من الاطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .

- يفرض الصراع اعباء وتكاليف باهظة على الاطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية او بالقوة القسرية .

### المبحث الثالث

#### وصف استجابات العينة واختبار الفرضيات

#### أولاً: وصف استجابات العينة

يكشف الجدول (٢) عن استجابات العينة المبحوثة لابعاد استقامة القيادة والصراع التنظيمي فقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ ٣ وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لاستقامة القيادة (4.12) وبانحراف معياري عام (0.77) وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة لفقرات هذا المتغير وبدرجة كبيرة ، كما بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الصراع التنظيمي (4.15) وبانحراف معياري (0.75) فهذا يشير ايضاً الى اتفاق العينة المبحوثة وبشكل كبير على فقرات هذا المتغير

#### جدول (٤) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

Standard Deviation الانحراف المعياري	Mean الوسط الحسابي	الرمز	الفقرات	الابعاد
0.73	4.50	C1	شرح مشرف في مشروع طويل الأجل وجدير بالاهتمام رغم المخاطرة بالسمعة الشخصية.	الشجاعة
0.68	4.04	C2	يتحدث مشرفي عن مسائل الظلم والإدانة الشخصية على الرغم من المخاطرة بـ "رد الفعل العنيف".	
0.84	4.34	C3	يتصرف مشرفي بمبادرة متواصلة حتى في مواجهة المخاطر الشخصية.	
0.78	3.98	C4	يقود المشرف الخاص بي التغيير الأساسي رغم أنه قد ينطوي على مخاطر شخصية .	
0.81	4.37	T1	يتجنب المشرف تلبية رغباته على حساب الآخرين.	الزهد
0.74	4.41	T2	يتصرف المشرف الخاص بي بصورة غير مشروعة حتى عندما تكون هناك فرص لتعظيم المكاسب الذاتية.	
0.65	3.97	T3	يحدد المشرف المصالح التنظيمية على المصالح الذاتية.	
0.87	4.05	T4	مشرفي يقلل من النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين الأقل نجاحاً.	
0.79	3.94	J1	يخصص المشرف الخاص بي الموارد القيمة بطريقة عادلة.	العدالة
0.87	4.05	J2	يحترم مشرفي المصالح والحقوق الفردية عند تخصيص المسؤوليات.	
0.75	4.37	J3	يحل مشرفي الاجراءات بطريقة عادلة وموضوعية.	
0.67	3.94	P1	يمارس المشرف عملي التفكير السليم في اتخاذ القرار بشأن المسارات المثالية للعمل.	العقلانية
0.89	3.78	P2	يقوم المشرف الخاص بي بتقييم المتطلبات التي يتطلبها أي موقف معين بشكل فعال.	
0.84	4.08	P3	يشرف المشرف على تعقيد معظم الحالات عند إصدار الأحكام.	
0.74	3.92	P4	يستخدم المشرف الخاص بي الموارد الضرورية فقط في الاستجابة لمطالب أي موقف معين.	
0.87	4.01	H1	يُظهر المشرف لدي مخاوف بشأن احتياجات المرؤوسين.	الانسانية
0.84	3.90	H2	يظهر مشرفي الاهتمام والرعاية للأقران.	
0.64	4.57	H3	يعرب مشرفي عن قلقه إزاء مصائب الآخرين.	
0.77	4.12	استقامة القيادة		
0.70	4.18	OC1	ينشأ التوتر بين الموظفين الذين لديهم خلافات حول العمل	
0.87	4.11	OC2	يظهر عدم التوافق بين الرؤساء والموظفين حول المهام الوظيفية	
0.75	4.05	OC3	يتقهم الموظفين مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض	
0.75	4.27	OC4	يخفي الموظفين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض	
0.80	4.11	OC5	يوجد تناقض بين الموظفين في كيفية اداء مهام العمل	
0.76	4.07	OC6	غياب توزيع الصلاحيات يقود الى اختلافات في وجهات النظر	
0.76	4.54	OC7	يوجد اليات معينة لحل الخلافات التي قد تحدث بين الموظفين	
0.78	4.11	OC8	العلاقات الشخصية تلعب دور في الخلافات حول اداء مهام العمل	

0.72	4.18	OC9	يتم وضع الحلول مباشرة للخلافات التي تظهر خلال العمل	الصراع التنظيمي
0.74	4.08	OC10	الاختلافات الفكرية تؤدي للاختلافات في اداء مهام العمل	
0.82	4.32	OC11	اتخاذ القرارات مركزياً تؤدي الى حدوث اختلافات بين الموظفين	
0.73	3.88	OC12	اخفاء المعلومات تقود الى اختلافات بالعمل بين الموظفين	
0.66	4.11	OC13	الاختلاف السياسي يؤدي الى للاختلاف في اداء مهام العمل	
0.75	4.15	الصراع التنظيمي		

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

### ١. اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (٥) ادناه:

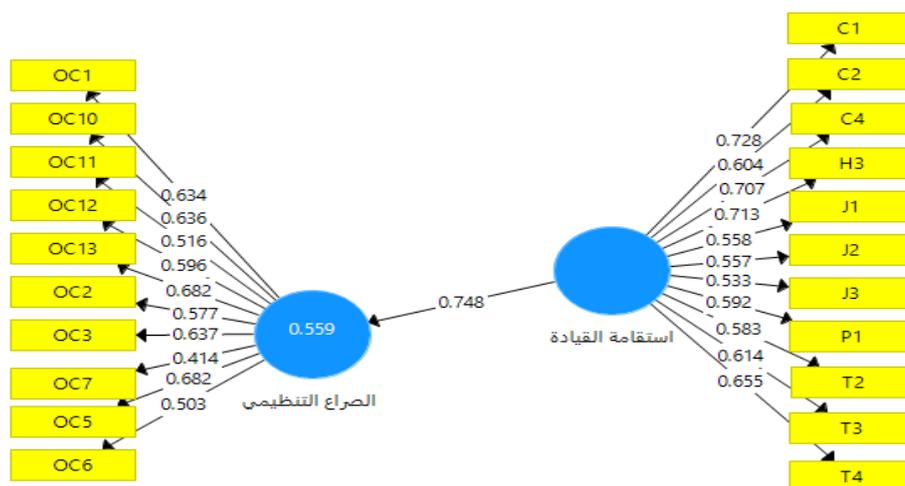
جدول (٥) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
قيمة t	اكبر او تساوي ١,٩٦
قيمة p	اقل او تساوي ٠,٠٥
R <sup>2</sup>	٠,٢٥ ضعيف، ٠,٥ متوسط، ٠,٧٥ عالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

لغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (٣) ادناه



شكل (٢) الانموذج الهيكلي لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

جدول (٦) نتائج تحليل الانموذج الهيكلي

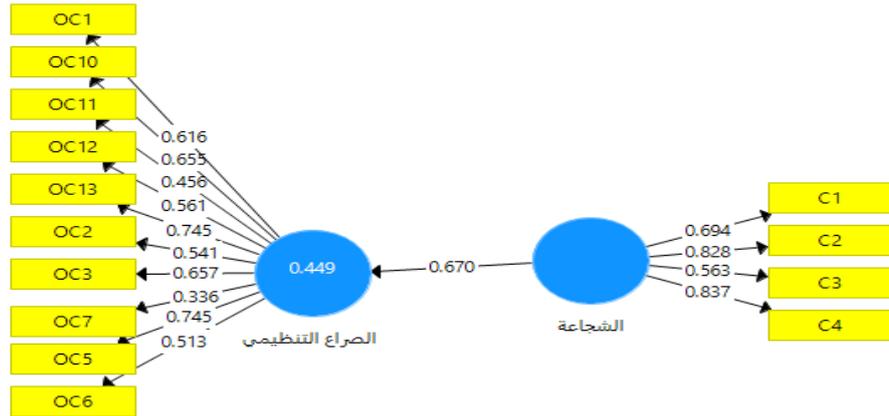
المسار	معامل المسار	R <sup>2</sup>	قيمة t	قيمة p
الصراع التنظيمي → استقامة القيادة	0.748	0.559	14.965	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (٦) بأن معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ 0.748 وبمعامل تحديد  $R^2$  (تفسير) قدره 0.559 وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن كل من قيمة  $t$  و  $p$  تحقق الحدود المسموحة في الجدول (6) مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي".

٢. اختبار الفرضيات الفرعية

أ - الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للشجاعة في الصراع التنظيمي) ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٤) :

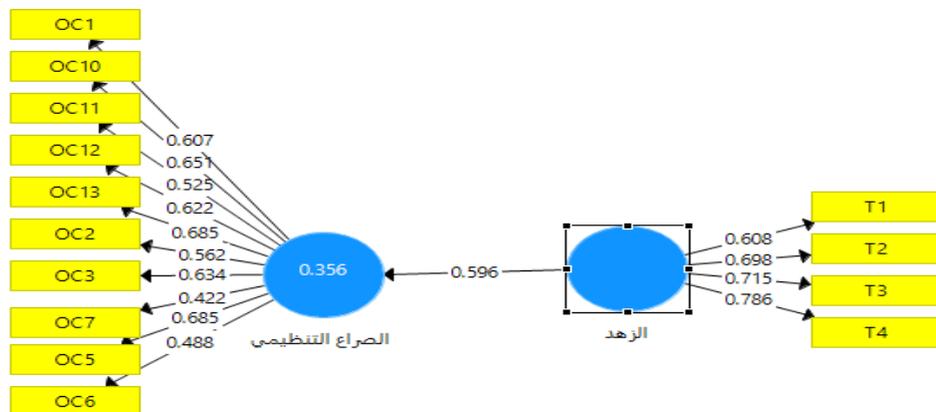


شكل (٤) الانموذج الهيكلي لمتغير الشجاعة والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.670) وبمعامل تحديد (تفسير)  $R^2$  (0.449) وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن قيمة  $t$  بلغت (9.790) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للشجاعة في الصراع التنظيمي).

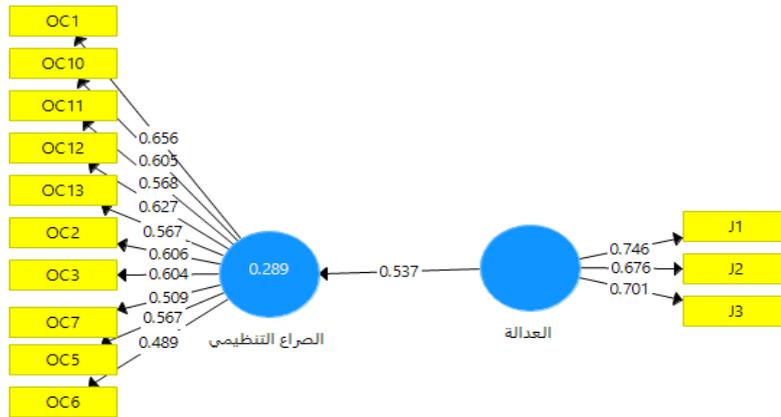
ب - الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للزهد في الصراع التنظيمي) و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٥) :



شكل (٥) الانموذج الهيكلي لمتغيرات الزهد والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

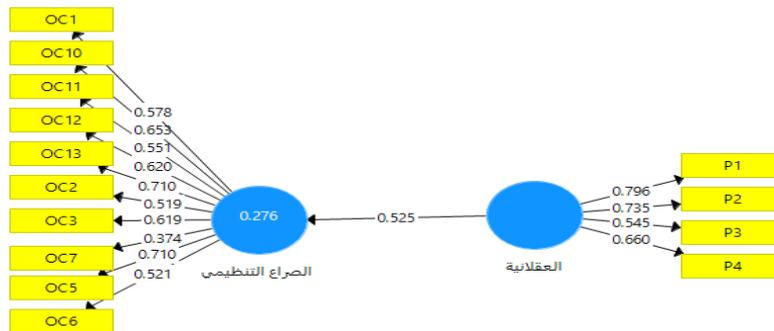
حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار ( معامل التأثير) قد بلغ (0.596) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.356) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (8.226) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية ( يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للزهد في الصراع التنظيمي ).  
 ج - الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعدالة في الصراع التنظيمي) و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٦) :



شكل (٦) الانموذج الهيكلي لمتغير العدالة والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار ( معامل التأثير) قد بلغ (0.537) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.289) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (3.060) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة ( يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعدالة في الصراع التنظيمي ).  
 د - الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعقلانية في الصراع التنظيمي) و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٧) :

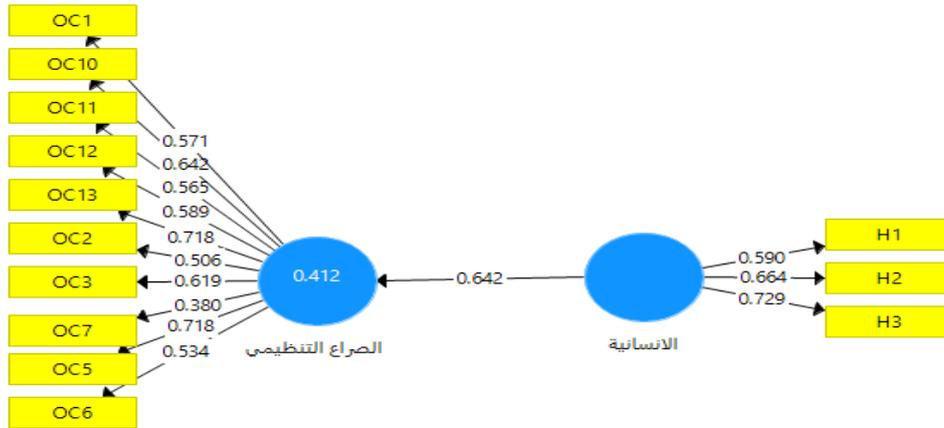


شكل (٧) الانموذج الهيكلي لمتغير العقلانية والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار ( معامل التأثير) قد بلغ (0.525) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.276) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (7.490) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة ( يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعقلانية في الصراع التنظيمي ).

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة ( يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإنسانية في الصراع التنظيمي ) و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٨) :



شكل (٩) الانموذج الهيكلي لمتغير الانسانية والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار ( معامل التأثير) قد بلغ (0.640) وبمعامل تحديد (تفسير) (0.412) (R2) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (4.817) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة ( يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإنسانية في الصراع التنظيمي ).

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

١. ان استخدام استقامة القيادة يمكن للمنظمات من تحقيق صراع تنظيمي ايجابي في عملها والتي تعزز من ادائها بالشكل الذي ينعكس على افراد عينة الدراسة.
٢. ان تطوير المهارات القيادية واستخدام اساليب استقامة القيادة في المنظمة والتكيف مع التغيرات من اجل تحقيق اهدافها بشكل الذي يرسم صوره مشرقة للمنظمة والذي ينعكس من خلال مواجهة الصراع السلبي وتبني الصراع الايجابي لأفرادها.
٣. اتضح من خلال التحليل الاحصائي ، ان أفراد عينة المبحوثة متفقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام اساليب استقامة القيادة التي تعزز من تحقيق الاداء العالي وهذا يعني ان استخدام مثل هكذا اساليب قيادية من قبل المنظمة المبحوثة سيمكنها من مواجهة السلوكيات السلبية التي تواجهها .
٤. اتضح من خلال التحليل الاحصائي وجود تأثير ذا دلالة معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي وكانت نسبة ما يمثلته من التأثير ٥٥% .

#### ثانياً: التوصيات

١. يوصي الباحثين الاخرين بأجراء الدراسات المستفيضة والمتعمقة ويصوره مستمرة حول اليات واستراتيجيات استخدام اساليب قيادية في المنظمات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع الحالي للمنظمات .
٢. التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام اسلوب استقامة القيادة من اجل مواجهة اي صراعات تنظيمية سلبية ضمن استراتيجيات واساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين .

٣. يجب الاستفادة الضرورية القصوى من اهداف استقامة القيادة في المنظمة وابعادها في بيئة تتسم بالتغيرات الثقافية.
٤. بهدف النجاح والتطوير عمليات استقامة القيادة اجراء عمليات التدريب واستخدام اساليب تتماشى مع الواقع الذي تعيشه المنظمة على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي يحيط بها تجعلها تتكيف من اجل تحقيق اهدافها.
٥. ضرورة تبني وتطبيق خصائص وممارسات استقامة القيادة من قبل الادارة العليا في المنظمة المبحوثة والتي يمكن من خلالها النهوض بالواقع بما مكلفه بها في الوقت الحاضر كونها منظمة عراقية والتي سينعكس ادائها.
٦. يجب عند استخدام اساليب استقامة القيادة توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تحقيق الاداء الذي يليق بالمنظمة مما يسبب في نهاية المطاف خلق جو من المنافسة المشروعة .

#### المصادر

١. ابو عساكر ، قوزي عبد الرحمن حامد ، " انماط ادارة الصراع واثرها على التطور التنظيمي " الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة – ادارة الاعمال ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٨ .
٢. الحيت ، احمد فتحي ، عبدالعال ، سهى عبد الروؤف ، " اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري " ، ٢٠١٤ .
٣. الدياسطي ، محمد حامد احمد ، " إدارة الصراع تقرير ما بعد التدريب " ، ٢٠٠٨ .
٤. الطائي ، بئينه حسين علي ، " أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل ، مجلة علوم التربية الرياضية العدد التاسع المجلد الأول ٢٠٠٨ .
٥. طه ، لينا دواود محمد ، " العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال في غزة ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٣ .
٦. فطر ، جميلة صالح ابر ، و محمد ، الطاهر احمد ، " الصراع التنظيمي واثر في تحقيق الرضا الوظيفي " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد ١٦ (١) ٢٠١٥ .
٧. اللوح ، احمد يوسف احمد ، " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي " الجامعة الاسلامية في غزة ادارة الاعمال ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٨ .
8. Araújo , M.S.G. de , P.M.P.R. Lopes , " Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance" , Review of Applied Management Studies (2015) .
9. Cameron , Kim , " Responsible Leadership as Virtuous Leadership" , J Bus Ethics (2011) 98:25–35 .
10. Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.
11. Pearce , Craig L. , David A. Waldman , Mihaly Csikszentmihalyi , " Virtuous Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda", Management Department Faculty Publications , 2006 .
12. Rambur , Betty Carol Vallett, Judith Ann Cohen and Jill Tarule, " THE MORAL CASCADE: DISTRESS, EUSTRESS, AND THE VIRTUOUS ORGANIZATION " , Journal of Organizational Moral Psychology, Volume 1, Issue 1, p. 41-54 , 2010 .
13. Ruiz, Palomino & Banon - Gomis, " Virtue Ethics in Positive Organizational Scholarship: An Integrative Perspective " , 2017.
14. Smith , Cam Caldwell Zuhair Hasan Sarah , (2015), "Virtuous leadership – insights for the 21st century", Journal of Management Development, Vol. 34 Iss 9 pp. 1181 - 1200 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148> .

15. Smith , Eugene Sadler , " Toward Organizational Environmental Virtuosity " , The Journal of Applied Behavioral Science 49(1) 123 –148 © 2013 NTL Institute Reprints and permission.
16. Vallett , Carol M. (2010) Exploring the Relationship Between Organizational Virtuosity and Culture in Continuing Higher Education, The Journal of Continuing Higher Education, 58:3, 130-142, DOI: 10.1080/07377363.2010.491772 .
17. Wang , Gordon • Rick D. Hackett , " Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good " , Springer Science+Business Media Dordrecht 2015 .
18. Watanabe , Remy Magnier, Toru Uchida, Philippe Orsini, Caroline Benton, "Organizational virtuosity and job performance in Japan: does happiness matter?", International Journal of Organizational Analysis, <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074> .
19. WANG , QI , " A CONCEPTUAL AND EMPIRICAL INVESTIGATION OF LEADER VIRTUES AND VIRTUOUS LEADERSHIP " , Doctor of Business Administration , McMaster University Copyright by Qi Wang, June 2011 .

### الملحق (١)

#### أسماء المحكمين للأستبانة

مكان العمل	الاختصاص	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية	د. صالح عبدالرضا رشيد	استاذ	١
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة تسويق	د. علاء فرحان طالب	استاذ	٢
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	د. اكرم محسن الباسري	استاذ	٣
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	د. ليث علي يوسف الحكيم	استاذ	٤
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية	د. جواد محسن كاظم	استاذ مساعد	٥
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد	موارد بشرية	د. علي رزاق العابدي	استاذ مساعد	٦
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد	نظرية المنظمة	د. ميثاق هاتف الفتلاوي	استاذ مساعد	٧
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية	د. عباس مزعل مشرف	استاذ مساعد	٨