

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

المخلص:

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 فروضها ، وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث وبلغ حجم العينة الفصدية(٢٤٣) ، واستخدمت البحث في التحليل العديدي 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.

الكلمات المفتاحية: (القيادة الاخلاقية، الاستقامة التنظيمية).

The role of ethical leadership in achieving organizational integrity
An analytical study of the opinions of a sample of workers in private
hospitals in the Middle Euphrates region

Dr. Rawnaq Kazem Hussain

Maryam Khanjar Odeh

Al-Qadisiyah University

College of Administration and Economics/ Department of Business
Administration

Abstracts:

The current research aims to test the role of ethical leadership through its dimensions (individual orientation, fairness, power sharing, interest in sustainability, moral guidance, clarification of the role, integrity) in achieving organizational integrity. And then diagnose the level of interest in it in the field, as well as identifying the appropriate procedures by the organization, and the research was conducted on a number of workers in private hospitals in the Middle Euphrates region as a field for study and testing its hypotheses, and the questionnaire form was adopted as a main tool in collecting data related to the field side of the research. Intentional sample size (243), and the research used in the analysis many statistical methods such as standard deviations, arithmetic averages, and structural equation modeling with the help of statistical programs (SPSS.var.27, (AMOS.var.26), and a set of results were reached, The most important of which is the existence of a correlation and influence of ethical leadership on organizational integrity.

Keywords: (moral leadership, organizational integrity).

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 وتعلق بالقيم الأخلاق والمبادئ وهي معايير عامة وضابطة للسموك البشري الصحيح، ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد من أن تمتلك القدرة الاستراتيجية التي تمكنها من تعزيز الاستقامة التنظيمية على منافسيها، والذي يكمن في ما تمتلكه المنظمات من موارد تنظيمية وزيادة مشاركة العاملين، التي تمثل قوى استراتيجية للمنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ 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 بالاضطراب العالي الذي يخلف وراءه ازمتات 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 والازمتات الناتجة

عنها، كما تعد الاستقامة التنظيمية وما تحمله في طياتها من قيم اخلاقية وانسانية تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والتي تعد دافعاً ومحفزاً 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، ويعد موضوع التفوق التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة، وأصبح محط أنظار واهتمام العديد من منظمات الأعمال الحريصة على تحقيق أهدافها، ويمكن حصر مشكلة البحث بعدة تساؤلات مهمة هي:-

- ١- هل تتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟ وما مستوى توافرها؟
- ٢- هل يتباين مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الادارية في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟
- ٣- ما الدور الذي تمارسه الاستقامة التنظيمية في المستشفيات الأهلية المبحوثة؟

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

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

ثانياً: أهداف البحث

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

- ١- تحديد مستوى وطبيعة القيادة الأخلاقية الذي يتصوره العاملون مع المستشفيات الاهلية قيد البحث.
- ٢- تحديد مستوى الاستقامة التنظيمية المتحقق في المستشفيات الاهلية قيد البحث.
- ٣- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية.

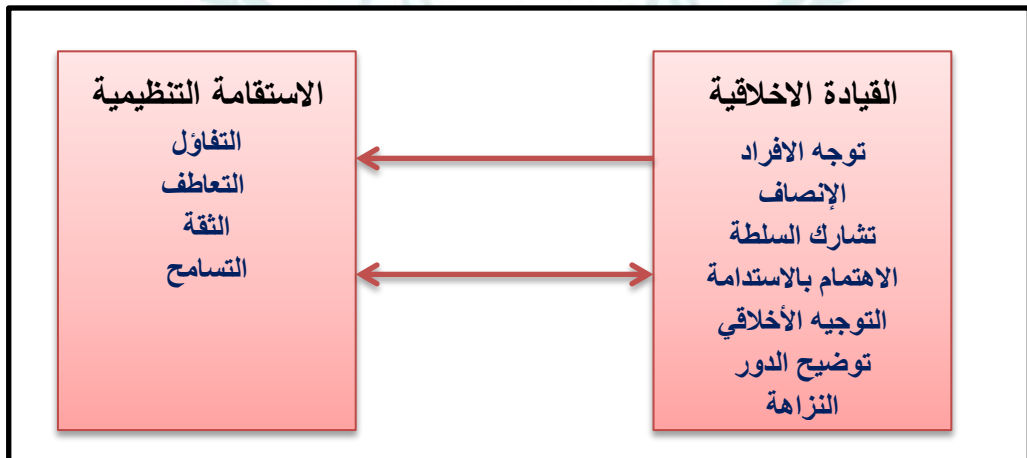
ثالثاً : أهمية البحث

١- 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.

٢- أهمية المتغيرات المبحوثة على المستوى الفكري والتطبيقي في مجال ادارة السلوك التنظيمي والمنظمة، إذ تسهم البحث بإثراء الجانب المعرفي لمواضيع تفقر إليها المكتبة المحلية والعربية ومنها موضوع القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية والتي تعد من المتغيرات الحديثة التي تلاقي اهتماماً 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 .

٣- كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة 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



الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعادها ومتغير الاستقامة التنظيمية بأبعاده.
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعادها ومتغير الاستقامة التنظيمية بأبعاده.

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 القيادة الأخلاقية نتيجة لوجود العديد من السلوكيات والممارسات والفضائح غير الاخلاقية والتي تمخضت عن ظهور ما يعرف بنظريات القيادة المبنية على القيم والتي تتكون في العديد من الانماط القيادية كالقيادة الخادمة، والقيادة الروحية، والقيادة الجديرة 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 قيمة عالمية مثل الموثوقية، والنزاهة، والعدالة، ويعزز هذه القيم من خلال التواصل ثنائي الاتجاه مع التابعين، ويشجع على تكوين الفكر الأخلاقي لديهم، لذلك فإن 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. فضلا 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&،2:2020). 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،2:2021). وعرفها (Shakeel et al.،614:2019) 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:-

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

٢- 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 العاملون من خلال الإشارات ما هو السلوك المقبول داخل المنظمة.

٣- 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:-

١-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.

٢-الانصاف

يدرك القادة بأنه يتعين عليهم ممارسة الانصاف مع جميع افراد 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).

٣- 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، وبوجه الأفراد العاملين الذين لا يستطيعون إنجاز

مهامهم وتسهيلها لتقليل حالات لهدر والخسارة إن وجدت (Zehir et al., 2011:4).

٤- الاهتمام بالاستدامة

واحد من القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية هو البحث عن الاستدامة وهذا الأمر 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 الأخذ في الاعتبار تأثير أفعالهم خارج نطاق مجموعة العمل واطهار الاهتمام بالرفاهية والاستدامة (Al-Taie et al., 2017:282).

٥- التوجيه الأخلاقي

يمثل التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ أن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الإسلامية، 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 يخرق 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).

٦- 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 لتحديث 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 معناتهم الإيجابية 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 رئيسية هي (Barbuto، 2011:114، Searle &): -:

- ١- الخير الأخلاقي وتشمل ما هو جيد ، وصحيح ، ويستحق التنشئة
- ٢- الأثر الانساني ويتمثل في مساعدة الأفراد على الازدهار ، وإظهار الشخصية الأخلاقية ، وضبط النفس ، والمرونة ، والغرض ، واتباع المبادئ المتعالية.
- ٣- 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 أنشطة 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، إذ 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 أيضاً 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، إذ 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

١- التفاوض

يستخدم مصطلح التفاوض عادة في حياتنا من خلال لغتنا اليومية في العديد من المواقف والافعال، إذ يشير التفاوض 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). والتفاوض هو البنية الأساسية لحركة علم النفس الاجتماعي الإيجابي أو الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات (Cameron&Caza, 2013:٦٧٧).

٢- التعاطف

يشير التعاطف إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للألم داخل المنظمة (Cameron et al., 2004:766). والرحمة هو سمة إنسانية محددة تتطوي 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 الأكبر

للمجموعة، ومعدلات دوران أقل ، ومستوى عالٍ من التعاون (Cameron&Caza،2013).

٣- 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،2021:774;jader). والثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة (Ozen،2018:125).

٤- 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

١- اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة الاخلاقية

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير القيادة الاخلاقية، اذ نلاحظ من الجدول (١) 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 دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعملية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (١) اختبار Kolmogorov–Smirnova لمتغير القيادة الاخلاقية

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

٢- اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاستقامة التنظيمية

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الاستقامة التنظيمية، اذ نلاحظ من الجدول (٢) 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) وبعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة

التحلي تبين أن فقرات متغير الاستقامة التنظيمية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي

الجدول (٢) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الاستقامة التنظيمية

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

٣- 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 (٣) .

الجدول (٣) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاخلاقية بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	.70	مرتفع	1.1301	3.503	بعد توجه الافراد

7	.63	معتدل	1.1935	3.1737	بعد الانصاف
6	.66	مرتفع	1.1087	3.3012	بعد تشارك السلطة
3	.69	مرتفع	1.0350	3.4403	بعد الاهتمام بالاستدامة
4	.68	معتدل	1.0872	3.3933	بعد التوجيه الاخلاقي
2	.69	مرتفع	1.0554	3.4424	بعد توضيح الدور
5	.67	معتدل	1.1062	3.3508	بعد النزاهة
--	.67	معتدل	1.1023	3.3721	المعدل العام لمتغير القيادة الاخلاقية

٤- وصف وتشخيص متغير الاستقامة التنظيمية

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

الجدول (٤) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية بأبعاده

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

٥-فرضية الارتباط

تحدد 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 (٥) ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية، اذ يبين الجدول (٥) 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 (**0.894). 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 التأثير 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) مصفوفة معاملات الارتباط 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	Pearson	.868**	.775**	.763**	.731**	.725**	.721**	.627**	.894**

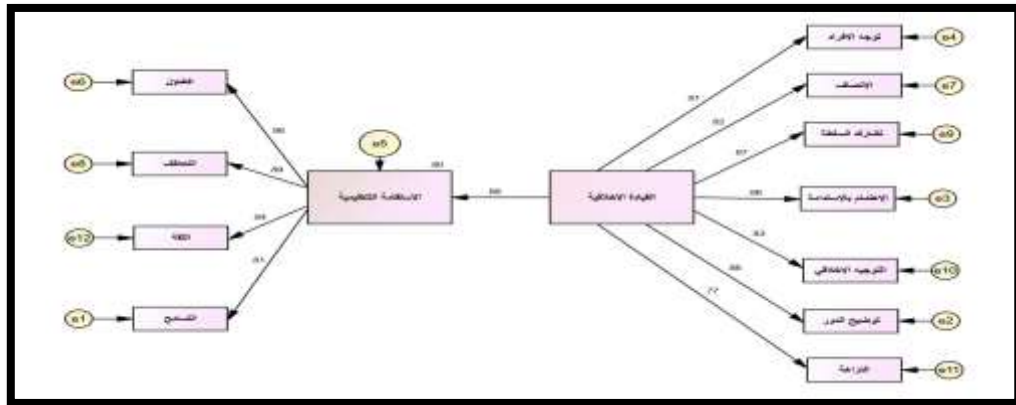
التنظيمية	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	243	243	243	243	243	243	243	243

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

٦-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 السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٢) وجدول (٦) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه.



الشكل (٣٠) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الثالثة

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

جدول (٦) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية

المتغير و الأبعاد	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 (٦) والشكل (٢) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير بين
 المباشر القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التحديد
 (التفسير) (R^2) (0.80)، وهذا يشير إلى ان القيادة الاخلاقية تفسر
 (80%) من التغيرات 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)
 $P < .01$ ، $(\beta = 0.89)$ 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

١- 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 التأثير في مستوى عملها وتحقيق التفوق التنظيمي.

٢-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.

٣-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 توجهها عمليا لدى الموظفين للسعي لتحقيق التفوق التنظيمي.

٤- 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.

٥-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

١- 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 امكانيات وقدرات الموظفين.

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

٣-على ادارات المستشفيات الاهلية المبحوثة الاعتماد على الأهداف القصيرة وأخذها بنظر الاعتبار عند بناء الأهداف الطويلة الأمد، وتمكين الموظفين من الاشتراك بصياغتها لتحفيزهم وضمان سيرهم بنفس توجه إدارة المستشفى الأمر الذي يساعد على تحقيق تفوق المستشفى.

٤-إذا أرادت إدارة المستشفيات الاهلية المبحوثة ديمومة تفوقها ينبغي عليها المزيد من الاهتمام بالعمل التعاوني وعقد الاتفاقيات والشراكات الاستراتيجية مع المستشفيات العالمية 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.

