

دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري
The role of strategic leadership in activating organizational integrity, a case study of
some universities in the east of Algeria

بن محمد إيمان¹

Ben Mohamed Imane¹

¹ جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، i.benmohmed@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 31 / 12 / 2021

تاريخ القبول: 05 / 12 / 2021

تاريخ الاستلام: 06 / 10 / 2021

ملخص:

استهدفت هذه الدراسة معرفة علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها على الاستقامة التنظيمية في بعض جامعات الشرق الجزائري ، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة الكترونية لغرض جمع البيانات تم توزيعها بشكل عشوائي، وتم الحصول على 70 استبانة صالحة للدراسة. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح اثر القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v 21 لتحليل بيانات الاستبانة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات ارتباطية وعلاقة تأثير بين القيادة الإستراتيجية والاستقامة التنظيمية
كلمات مفتاحية: القيادة الإستراتيجية؛ الاستقامة التنظيمية؛ جامعات الشرق الجزائري.

تصنيفات JEL: M14, M13, I23

Abstract:

the the study aimed to test the effect of Strategic leadership on organizational integrity of Some universities in the east of Algeria. To achieve the objective ,a electronic questionnaire was designed for the purpose of data collection, it was randomly distributed and 70 valid questionnaires .The descriptive analytical approach was adopted to clarify the effect of strategic leadership on organizational integrity, and the statistical package for social sciences 21 spss v was used to analyze the questionnaire data. A number of results have been reached, the most important of which is the existence of correlational relationships between strategic leadership and organizational integrity, in addition to the existence of an effect of strategic leadership on organizational integrity.

Keywords: strategic leadership; Organizational Integrity, Universities of the east algerian.

JEL Classification Codes: M14 ,M13,I23

المؤلف المرسل: بن محمد إيمان، الإيميل: i.benmohamed@univ-skikda.dz

من المعروف حول القادة الاستراتيجيين امتلاك رؤية إستراتيجية مستقبلية لمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وتعديل الخطط الإستراتيجية حسب ما يحتاجه الوضع، حتى لا تكون النتائج في المستقبل غير متوقعة وتضر المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشديدة في السوق.

أما في الوقت الحالي ومع تغير المفاهيم وتطورها ظهور مفاهيم جديد وادوار متعددة تعدت مهام القادة الاستراتيجيين إلى التأثير المباشر في الصفات الأخلاقية والمزايا الطيبة للأفراد العاملين للرفع منها والارتقاء بها للوصول إلى استقامة تنظيمية تتماشى والمكانة الروحية و قدسية العمل الفردي والجماعي خلال أساليب وسياسيات مدروسة يتبعها القادة للتأثير على سلوكيات العاملين وتعديلها وتوجيهها واكتشاف قدراتهم الإبداعية واستغلالها، وتفعيل روح الجماعة والعمل التعاوني ومساعدة بعضهم البعض. فالعامل النزبه والملتزم هو قيمة مضافة للمؤسسة ويمكن من خلاله الوصول إلى أعظم طموح.

تعد الاستقامة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تسعى الكثير من منظمات الأعمال تحقيقها، فالاستقامة التنظيمية ترتبط بالدرجة الأولى بالصفات السامية والقيم الأخلاقية العالية لدى العمال بشكل عام، ومن بين الأمور التي قد تسهم في تجلي استقامة العاملين هي ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة فالأساليب التي يعتمد عليها القادة الإستراتيجيون قد تساعد في الرفع من مستويات أداء العاملين في المؤسسة. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم القيادة الإستراتيجية في الرفع من مستوى الاستقامة التنظيمية في بعض جامعات الشرق الجزائري؟

وللإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما نعي بالقيادة الإستراتيجية وما هي أهم ممارساتها؟

- ما نعي بالاستقامة التنظيمية وما هي أهم مقوماتها؟

- هل هناك ارتباط بين القيادة الإستراتيجية الاستقامة التنظيمية في بعض جامعات الشرق الجزائري؟

- ما مدى تأثير القيادة الإستراتيجية متخلف أبعادها على الاستقامة التنظيمية في بعض جامعات الشرق الجزائري؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الإستراتيجية و الاستقامة التنظيمية إجمالاً وعلى مستوى كل بعد في بعض جامعات الشرق الجزائري.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05. في بعض جامعات الشرق الجزائري.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين القيادة الإستراتيجية وأبعادها مجتمعة في عينة البحث تعزى لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

أهداف البحث : نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- التعرف على واقع وأهمية متغيرات البحث في المؤسسة المبحوثة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والاستقامة التنظيمية:

- اختبار مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية.

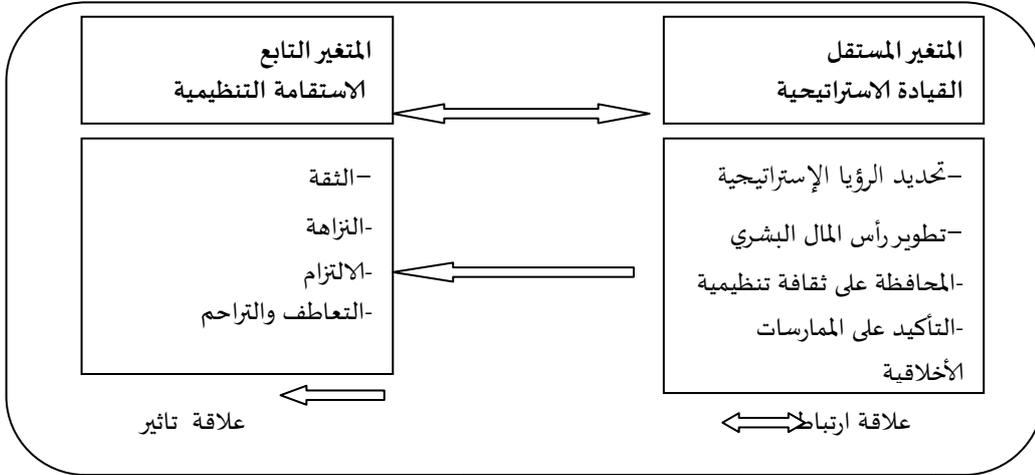
أهمية البحث:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع القيادة الإستراتيجية وتداعياتها على الاستقامة التنظيمية للأفراد العاملين، ويعتبر موضوع الاستقامة التنظيمية من المواضيع الحديثة في المجال السلوكي للأفراد العاملين، كما تتجلى أهمية الموضوع من أهمية النتائج التي سوف نتوصل إليها ومن مختلف الاقتراحات والتوصيات التي نخرج بها والمبينة على الدراسة الميدانية، والتي قد تساهم في زيادة وعي العمال والقادة لأهمية توفر سمات الاستقامة التنظيمية على المستوى المؤسسة

دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري

وتعزيز شعور القيمة والتقدير والاحترام من خلال اكتساب وممارسة صفات أخلاقيات عالية قد تحدث تغيير ايجابي على مستوى أداء العاملين والمؤسسة ككل.
نموذج الدراسة:

الشكل رقم: (01) النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على متغيرات البحث

2. القيادة الإستراتيجية

1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

القيادة هي عملية تأثير القائد لتحقيق الأهداف المرغوبة (Brent, 2008, p. 15) كما أنها التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المنظمة (شهيد و بوسهمين، صفحة 235). الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة وتكييف مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف فهي مجال الخيارات التي يحدد من خلالها طبيعة واتجاه المنظمة (Hugh M. McKinney, 2007، صفحة 14) وغاياتها .

يعتبر مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدبيات الإدارية، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (زيرك و رنكين ، 2018 ، صفحة 1103)، حيث انطلقت مبادئ الفكر الاستراتيجي وتطورت بشكل متسارع قبل ما يقارب 400 عام قبل الميلاد كواحد من فنون الحرب انداك وطوال تلك المدة وصولا إلى العقود الأخيرة الألفية الثانية بعد الميلاد ظهر مصطلح القيادة الإستراتيجية على يد كل من Hambrick and Mason سنة 1984 إذ لم يركز على فقط على ما يؤثر على مخرجات المنظمة وإنما على الرموز في المنظمة، والهيكلية الاجتماعية ونشاطات الإداريين والتنفيذيين سيما ذوي المناصب العليا وتحديدا على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الأداء والمنافسة

- القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملئم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل إحداث تغيير وتطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي (alzaharani, april 2018، صفحة 207).

كما أنها القدرة على التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها وتنكين العاملين على إحداث التغيير الضروري من خلال الاهتمام بتطوير رأس مالها البشري والعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية واستدامة الموارد

للبقاء والنمو والازدهار (محمد نادر و عبد الحسن جاسم، 2019، صفحة 229) كما عبر عنها عابر بأنها القيادة المسؤولة عن مراقبة البيئة بما فيها من فرص والتحقق في نقاط القوة والضعف لإحراز تغير استراتيجي (حسن عبد، 2016، صفحة 319).

-كما عرفها باديس بأنها قدرة الفرد على التفكير الاستراتيجي والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن للمنظمة من الحصول على ميزة تنافسية طويلة الأمد (زيرك و رنكين ، 2018، صفحة 1104). فهي القدرة على وضع الرؤية وتوضيحها للعاملين الشركاء والقدرة على تحفيز الآخرين لكي يؤمنوا بها ويفهموها لتحقيق الميزة التنافسية. القيادة الإستراتيجية هي نهج تحليلي ملائم لإستراتيجية وهيكل وأنظمة المنظمة فهي المدير العام لهذه المنظمة (Dursema، 2013، صفحة 50)

2.2. أبعاد القيادة الإستراتيجية

1.2.2. تحديد الرؤيا الإستراتيجية:

تكمن الخطوة لإستراتيجية الأولى لعملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص، يميزها عن المنظمات الأخرى ويعرفها كل من Thompson & Strickland الرؤية الإستراتيجية كونها خارطة مستقبلية للمنظمة وتزودها بالمعلومات حول الزبون والتقنية والمنطقة الجغرافية والمنتج الذي تستهدفه المنظمة الذي تحاول الإدارة إلى إيجادها (زيرك و رنكين ، 2018، صفحة 1104). كما يراها Johnson & Scholes الرؤية الإستراتيجية بأنها المستقبل المرغوب الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق، وتمثل الطموح الذي يهتم المدير التنفيذي بها ويحفز الأفراد العاملين في المنظمة حوله. يقول الزغبي. وان رؤية إستراتيجية واضحة مميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتحاده قراراته في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أمورا عديدة منها احتياجات الزبائن التي يجب إشباعها والمركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين، ذلك لان الرؤية قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجية للمنظمة، وكذلك يسهم في تحقيق قيمة حقيقية للمنظمة (زيرك و رنكين ، 2018، صفحة 1105).

2.2.2. تطوير الرأس المال البشري:

حدد Kelly, 2006 رأس المال البشري بأنه المعارف والمهارات القابليات المتجسدة لدى العاملين وتقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وهو الموجود الأكثر أهمية في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قاعدتها المعرفية وعبر عنه Hitt et al, أن تطور الصناعة في أمريكا يعزي الكثير منه إلى مساهمة رأس المال البشري المؤثرة ومع ازدياد حدة المنافسة فان الأفراد يعتبرون المصدر الثابت للميزة التنافسية لذلك وجب على الإدارة العليا وتدريب وتحديث مهارات الأفراد (حسن عبد، 2016، الصفحات 322-323).

3.2.2. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:

تتألف الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الإيديولوجيات، الرموز، والقيم المشتركة المتبادلة داخل المنظمة التي تؤثر في أدائها للعمل، وبسبب أن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة لأعمالها وكذلك تؤثر في تنظيم ومراقبة تصرفات العاملين، فإنها تعد كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة وهكذا فالثقافة التنظيمية تشكل المحيط الذي يتم في إطاره صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، الأمر الذي يعني أن تشكيل ثقافة تنظيمية هي المهمة المركزية للقيادة الاستراتيجية (العامري، 2010، صفحة 62) فالقيادة الإستراتيجيون يلعبون دورا رئيسيا في تعزيز ثقافة المنظمة (dass et al) فالإدارة العليا أو مؤسس المنظمة هم أول من يضع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية قد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار السليم (حسن عبد، 2016، صفحة 323).

4.2.2. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تسيطر على سلوك الشخص أو المجموعة فيما يتعلق فيما هو صحيح أو خطأ، جيد أو غير جيد daft وأخلاق العمل هي تكامل قيم رئيسية

متبادلة في التعامل بين المدير الفرد العامل مثل الأمانة والثقة والاحترام والعدالة فضلا السياسيات والممارسات الإدارية المتبعة وصولا إلى اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المنظمة (حسن عبد، 2016، صفحة 323).

يواجه الإستراتيجيون تحديا كبيرا يتعلق بزيادة احتمالية انتشار وسيادة الثقافة الأخلاقية السلبية في المنظمة التي يعملون بها، وهناك وسيلة واحدة يمكن الاعتماد عليها في هذا الجانب إلا وهي الاستحسان بخصوص البدء ببرنامج رسمي formal program لإدارة الأخلاق في المنظمة وبصورة عامة يستطيع القادة أن يطورون ثقافة تنظيمية أخلاقية من خلال الأتي:

- صياغة وإيصال أهداف محددة تتعلق بالمعايير الأخلاقية للمنظمة؛
- التحديث والتنقيح المستمر للتصرفات سواء للعاملين في المنظمة أو أصحاب المصالح؛
- نسخ تصرفات أصحاب المصالح وجعلها في حالة الانسجام مع المعايير الأخلاقية للمنظمة؛
- تطوير وتنفيذ طرق وإجراءات من اجل استخدامها في تحقيق المعايير الأخلاقية للمنظمة؛
- استخدام أنظمة مكافآت نقدية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية (العامري، 2010، صفحة 62).

3: الاستقامة التنظيمية

1.3. مفهوم الاستقامة التنظيمية

الاستقامة مصطلح لاتيني يعني "التفوق" وهو من الفضائل تعبر عن القواعد ذات الطابع الأخلاقي لتحفز وتوجه السلوك نحو نهاية النظام الأخلاقي على مستوى المنظمة لتساهم بعد ذلك في دعم الأنشطة الفاضلة من عادات و رغبات وإجراءات تتضمن تصرف الأفراد والجماعات بصورة باستمرار المنظمة بتعزيز العلاقات الفاضلة بين أعضائها بل وتحفزها أيضا على جميع المستويات لتساهم بعد ذلك في النجاح في تحقيق الأهداف (أبو طبيخ، 2019، صفحة 156).

-الاستقامة تحظى بتأييد ايجابي وتركيز على رفع النتائج وإثراءها (الشخمانى و الخاناقى، 2018، صفحة 233).

-الاستقامة هي العادات والرغبات والأفعال التي تخلق الخير الفردي والاجتماعي (Sharda Singh, 2018, p. 90)

-كما يحددها Cameron et al أن قياس الاستقامة التنظيمية من خلال تقييم مستويات التفاؤل والثقة والرحمة والنزاهة والتسامح في المنظمة (Sharda Singh, 2018, p. 90)، ما يطمح إليه الموظفون والمؤسسة عندما يكونون في أفضل حالاتهم (Remy Magnier-Watanabe, 2017, p. 630)

تتجلى مظاهر الاستقامة في الأنشطة الفردية أو العمل الجماعي وقد تسبب ثقافة المنظمة في تنشيط السلوك المستقيم أو تعطيله. ترتبط الاستقامة ب ثلاث سمات مركزية: التأثير البشري؛ الأخلاق الطيبة، الإصلاح الاجتماعي (Nair، 2016،، صفحة 666)

. فالأخلاق الطيبة تمثل كل ما هو جيد وصحيح وجدير بزراعته. إما الأخلاق الطيبة فهي مرتبطة ب الازدهار الفردي و شخصيته الأخلاقية. في حين أن الإصلاح الاجتماعي هو تجاوز المنفعة الفردية وخلق قيم اجتماعية تحاكي الرغبات الذاتية (أبو طبيخ، 2019، صفحة 04).

كما أنها تعني اعتماد الأفراد العاملين في تعظيم تصرفاتهم وسلوكياتهم الفردية بفعالية من خلال الاهتمام بجميع أنواع الأحداث داخل منظماتهم، كتحمل مسؤوليات العمل وحضور النشاطات المتضافرة التي تجعل التأثير ايجابيا" على أدايمهم. (ندير حميد الصراف، 2019، صفحة 292)

-فالاستقامة التنظيمية هي تلك الصفات الحميدة من نزاهة وتفاؤل والتزام وغيرها من الأخلاق الطيبة والتي تجعل الأفراد في أفضل حالاتهم وتساهم في رقي المؤسسة وتحسين أداءها.

2.3. أهمية الاستقامة التنظيمية: يشير Kooshki&Zeinabadi,2016,8 أن الاستقامة التنظيمية لها دور في تعزيز الصحة المنظمة، وتمنع التطرف في الأفعال والأقوال والمشاعر والسلوك كما أنها تؤدي إلى ارتفاع أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء، مع ارتفاع نسبة سلوك المواطنة الصالحة المنظمة للفرد العامل. كما تظهر الاستقامة التنظيمية العديد من المزايا الفردية والتنظيمية، فعلى مستوى الفردي تساعد الأفراد العاملين على النمو والتطور بشكل أسرع، كما يحدث زيادة في

العواطف والمشاعر النبيلة، والقدرة على مواجهة تحديات تظهر أثناء العمل، إذ أنها تعمل على تحسين الصحة القوة البدنية والعقلية للأفراد العاملين، وإيجابية في بيئة العمل من خلال تقديم طاقة ايجابية في الأداء والتي بدورها ترفع التزام الأفراد العاملين بمنظمتهم وتخفف دوران العمل وتركهم لهم (ندير حميد الصراف، 2019، صفحة 294).

كما يمكن تلخيص فوائد الاستقامة على النحو التالي (الصراف، 2019، الصفحات 294-295):

- توفر قوة داخلية للسلوك العالي بأداء جيد، من بينها الحكمة، الإنسانية، عقلانية في العمل في تحديد كل ما هو جيد؛
- تساعد على تقارب القيم بين الأفراد العاملين؛
- طاقة معياري لتشكيل المواقف والسلوك بين الأفراد العاملين؛
- مستوى مرتفع للجودة في القرارات ومعالجة المعلومات والنواتج؛
- قوة تحفز الأفراد العاملين على العمل مع "ضمن نطاق مهمات مترابطة بالإضافة إلى تطوير أنفسهم وتلهمهم لدمج الرؤية التقاربية من خلال الشعور وتحمل المسؤولية؛
- الاستقامة التنظيمية تجعل التفكير الأخلاقي وصنع القرار الأخلاقي أسهل، مما يساعد على إصدار أحكام أخلاقية سليمة، مع درجة من الاهتمام للتعقيدات الظرفية؛
- تحقق المنافع بمستوى أعلى بكثير من خلال الاهتمام بولاء العملاء والاحتفاظ بهم بسبب جدوه الخدمة المعطاة لهم؛
- تزيد من رضا الأفراد العاملين وأخلاقهم في عملهم، كما أنها تولد طاقة ايجابية في الأنظمة وتزيد من نمو النظام وحيويته لدى، وتعزز حالة الأداء الايجابي بشكل غير عادي؛
- مستوى اعلي من الابتكار في للعاملين وتوسيع مديات تنمية رأس المال الاجتماعي والزيادات في السلوكيات الاجتماعية والإنسانية.

3.3.3 أبعاد الاستقامة التنظيمية

ما يميز مجتمعنا الحالي هو المعرفة حيث يتسم بالابتكار والتعقيد المتزايد باستمرار ، إن رفاهية الموظفين أمر ضروري ليس فقط لتحسين حياتهم ولكن أيضًا للمنظمات والتي يجب عليها أن تبتكر وتتحول باستمرار من أجل البقاء هذه البيئة المضطربة، مما يستوجب عليها أن تهتم باستقامتها المتمثلة في قيمها ومعتقداتها واهتمامها بمزايا موظفيها ورفاهيتهم التي تؤثر على الأداء الوظيفي الفردي وأداء المن المنظمة، وإلا فسيوجه الموظفون طاقاهم النفسية إلى مكان آخر وبالتالي انعدام الإبداع والابتكار.

وقد أوضح العديد من الباحثين مجموعة من الأبعاد الخاصة بالاستقامة التنظيمية منها النزاهة الكفاءة، التفاؤل، الزهد، التفاؤل، الاعتراف، القوة وغيرها. وقد تم اختيار الأبعاد المتفق عليها والمتكررة عند اغلب الباحثين وأيضا التي تتماشى مع البيئة الجزائرية والمتمثلة في (الثقة؛ النزاهة، الالتزام؛ التعاطف والتراحم).

1.3.3 الثقة التنظيمية:

تشير الثقة التنظيمية إلى مناخ عام من المجاملة والنظر والاحترام حيث يمكن الاعتماد على بعضهم بعض وكذلك الإدارة العليا (أبو طيخ، 2019، صفحة 157).

2.3.3 النزاهة التنظيمية:

قدرة المنظمة في التعامل مع الأفراد العاملين بشفافية ومن خلال مواعدها مع الأهداف المعلنة والقيم المشتركة والتمتع بالخصائص التي تبني الثقة والمصادقية مع أصحاب المصلحة Ponomarenko كما أنها إمكانية التحكم في الدوافع

دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري

السلوكية، وقد تدفع إلى إحداث سلوكيات عدوانية فتحتاج المنظمات إلى تجنيد الأفراد ذهنيا نحو المصادقية والشفافية عند اتخاذ القرار بحيث يكونون مستقرين وفي جميع الأوقات (ندير حميد الصراف، 2019، صفحة 296)

3.3.3. الالتزام التنظيمي:

هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (عاشوري، بدون ذكر سنة النشر، صفحة 63)

4.3.3. التعاطف والتراحم:

يتعلق التعاطف التنظيمي بسياق تنظيمي يشعر فيه الموظفون بالقلق إزاء بعضهم البعض، حيث تسود أعمال الرحمة والتعاطف بين الموظفين (أبو طبيخ، 2019، صفحة 158). كما انه مساعدة الأفراد العاملين الذين قد يكونون ضعفاء في الأداء أو في تقديم لهم ظروف ايجابية للعمل، وكذلك الذين يعانون من بعض السلوكيات غير مستقرة سواء أكانت نفسية أو اجتماعية إذ أن المنظمة عادة ما تفعل الكثير من الأمور لتهدئة أولئك الأفراد غير المستقرين في العمل أو الذين يعانون من الظروف الاجتماعية والنفسية المضطربة الخاصة ب هاو أنهم يعانون من الإجهاد المستمر ذات صلة بالعمل وينعكس هذا التعاطف على التنظيمي على الأفراد العاملين الذين يهتمون ببعضهم البعض (ندير حميد الصراف، 2019، صفحة 296).

4. الطرق والأدوات

1.4. منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة ظاهرة بالاعتماد على الدراسات والمنشورات السابقة، ومن ثم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة التي تم إعدادها خصيصا لهذه الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات من اجل اختبار الفرضيات وتحديد أهم النتائج وتقديم أهم التوصيات لعمال الجامعات الشرق الجزائري.

1.1.4 مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على بعض جامعات الشرق الجزائري (سكيكدة؛ قسنطينة؛ عنابة).

الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	52	36.4%
	أنثى	18	63.6%
السن	30-20	1	0.7%
	40-31	40	28%
	50-41	24	16.8%
	50 فما فوق	05	3.5%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	03	2.1%
	من 5-10	28	19.6%
	من 11-15	30	21%
	من 16-20	07	4.9%
	أكثر من 20 سنة	02	1.4%
		70	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

2.1.4. أداة الدراسة وأساليب القياس

تمثل الإستبانة المصدر الرئيس الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤلات وتحقيق الأهداف المحددة، وقد أُعتمد على الإستبانة لأنها الآن الأكثر شيوعاً واستخداماً، وقد قسمت على جزأين أساسيين هما:

- الجزء الأول: للمعلومات الديموغرافية للعاملين: وشملت (الجنس- السن - الخبرة الوظيفية)؛
- الجزء الثاني: يضم (27) عبارة ذات إجابات مقيدة مقسمة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: يضم (19) يركز هذا المحور على القيادة الإستراتيجية للوقوف على طبيعة وأبعادها المتوفرة في بعض جامعات الشرق الجزائري.

المحور الثاني: يضم (08) يركز هذا المحور على الاستقامة التنظيمية بإيعاها لتحديد مدى توفرها لدى الفئة المدروسة. وتشير الباحثة إلى أنه قد تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) (1- 5) حيث يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً، بينما يشير الرقم (5) إلى أقصى درجات الموافقة، وقد تم حساب طول الخلية في المقياس وذلك بحساب المدى بين درجات المقياس، والحدود العليا والدنيا للفئات (4=1-5)، ثم تقسيمه على (5) ليصبح طول الخلية الصحيح (0.80=4/5) وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)، والجدول رقم (02) يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة.

الجدول رقم (02) سلم المقياس المستخدم في الدراسة

الدرجة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
1	من 1- 1.80	من 20%- 36%	ضعيف جداً
2	من 1.81- أقل من 2.60	من 37%- 52%	ضعيف
3	من 2.61- أقل من 3.40	من 53%- 68%	متوسط
4	من 3.41- أقل من 4.20	من 69%- 84%	مرتفع
5	من 4.21- 5.00	من 85%- 100%	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

3.1.4. ثبات أداة البحث:

من أجل التأكد من ثبات أداة البحث (الإستبانة)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa)، بحيث يكون مقبولاً إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من (0.70) حسب ما إقترح (Hair et al,2010)^[26]، وبالإطلاع على نتائج الإختبار الإحصائي تبين أن معامل الثبات العام للإستبيان عالٍ، حيث بلغ (0.958)، وهو ما يدل على أن الإستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

4.1. أساليب المعالجة الإحصائية

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة البحث؛
- تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression): لإختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع؛
- الإنحدار المتعدد (Multiple Regression): لإختبار تأثير كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع؛
- إختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة؛
- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري

2.4. نتائج الدراسة

2.2.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لتتعرف على مستوى كل من القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد الرؤيا الإستراتيجية، تطوير الرأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) والاستقامة التنظيمية بأبعادها (الثقة، النزاهة، الالتزام، التعاطف والتراحم)

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد الاستقامة التنظيمية.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	ترتيب مستوى الإجابة
تحديد الرؤيا الاستراتيجية	3.2456	1.2138	متوسط	3
تطوير الراس المال البشري	4.2417	1.5111	مرتفع جدا	2
لمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	3.1789	1.4211	متوسط	4
التاكيد على الممارسات الاخلاقية	4.3581	1.4759	مرتفع جدا	1
المعدل العام للقيادة الاستراتيجية	3.7561		مرتفع	
المعدل العام للقيادة الاستراتيجية	3.7508		مرتفع	
الثقة	4.3971	1.4900	مرتفع جدا	2
النزاهة	3.2147	1.3194	متوسط	3
الالتزام	3.0856	1.2929	متوسط	4
التعاطف والتراحم	4.4121	1.3330	مرتفع جدا	1
المعدل العام للاستقامة التنظيمية	3.7773		مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

يتضح من الجدول تباين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة المبحوثة، إذ بلغ الوسط الحسابي للقيادة الإستراتيجية 3.7561 وكان الانحراف المعياري مما يشير أن هذا المتغير حصل على مستوى إجابة مرتفع لدى العينة المبحوثة، كما وحصل بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية على اعلي مستوى إجابة إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.3581 وكان الانحراف المعياري 1.4759 أي بمستوى مرتفع جدا من الإجابة والاهتمام هذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل أفراد العينة بهذا المتغير وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قيادة إستراتيجية كما أساليب تطوير الموارد بمعدل مرتفع جدا 4.2417 .

كما وبلغ المتوسط الحسابي للاستقامة التنظيمية و3.7773 كان الانحراف المعياري مما يشير إلى أن هذا المتغير له مستوى إجابة مرتفع لدى عينة البحث كما وحصل بعد التعاطف والتراحم على متوسط حسابي قدره 4.4121 كأعلى إجابة أي بمستوى إجابة مرتفع جدا. وهذا ما يدل على وجود اهتمام عالي من قبل أفراد العينة بتحقيق الاستقامة التنظيمية.

3.4. عرض النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية و الاستقامة التنظيمية إجمالاً وعلى مستوى كل بعد عند مستوى معنوية 0.05 في بعض جامعات الشرق الجزائري

الجدول رقم (04): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والاستقامة التنظيمية

المتغيرات	تحديد الرؤيا الاستراتيجية	تطوير الرأس المال البشري	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	الاستقامة التنظيمية
تحديد الرؤيا الإستراتيجية	1				
تطوير الرأس المال البشري	0.609	1			
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.512	0.496	1		
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.503	0.488	0.603	1	
الاستقامة التنظيمية	0.489	0.519	0.631	0.563	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

يبين الجدول رقم وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وبشكل دال إحصائيا بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومتغير الاستقامة التنظيمية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في بعض جامعات الشرق الجزائري. معامل الارتباط بين تحديد الرؤيا الاستراتيجية ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.489 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية لأنها وقعت بين (0.31-0.50).
 - معامل الارتباط بين تطوير الرأس المال البشري ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.519 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية لأنها وقعت بين (0.31-0.50).
 - معامل الارتباط بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.631 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا لأنها اكبر من 0.50.
 - معامل الارتباط التأكيد على الممارسات الأخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.563 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا لأنها اكبر من 0.50.
 _ النتائج الإحصائية السابقة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإبعادها (تحديد الرؤيا الإستراتيجية، تطوير الرأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) والاستقامة التنظيمية في بعض جامعات الشرق الجزائري عند مستوى معنوية 0.05".

● اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 في بعض جامعات الشرق الجزائري.

الجدول رقم (05): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد الرؤيا الاستراتيجية ، تطوير الرأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) على الاستقامة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	بيتا المعيارية
تحديد الرؤيا الاستراتيجية	0.536
تطوير الرأس المال البشري	0.541
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.522
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.597
قيمة	152.25
معامل التحديد أو التفسير	0.421
مستوى دلالة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري

يبين الجدول رقم 05 (F) أن قيمة المحسوبة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغت 152.25 مما يشير إلى وجود الدلالة المعنوية في تفسير المتغير التابع (الاستقامة التنظيمية) من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية تحديد الرؤيا الإستراتيجية، تطوير الرأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

- أن معامل التحديد بلغ 0.421 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 42.1% في المتغير التابع أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها الموضوع.

- وان الاستقامة التنظيمية تتأثر بشكل ايجابي وبشكل دال إحصائياً بكل من بعد إبعاد القيادة الاستراتيجية تحديد الرؤيا الاستراتيجية ($B=0.536 \alpha \leq 0.05$) تطوير الرأس المال البشري ($\alpha \leq 0.05$ B=0.541 ، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة ($B=0.522 \alpha \leq 0.05$) التأكيد على الممارسات الأخلاقية $B=0.597 \alpha \leq 0.05$.

- بالاعتماد على النتائج السابقة يمكن التأكيد على وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والاستقامة التنظيمية وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين القيادة الإستراتيجية وأبعادها مجتمعة في عينة البحث تعزى لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

ولإختبار هذه الفرضية تم حساب اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الجدول رقم (06): نتائج إختبار (T) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول اثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

المتغير	قيمة فيشر المحسوبة	مستوى المعنوية
تحديد الرؤيا الاستراتيجية	1.154	0.221
تطوير الرأس المال البشري	1.232	0.322
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.825	0.237
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	1.321	0.525
الأبعاد مجتمعة	0.512	0.414

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (06) أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل الأبعاد منفردة وكذلك مجتمعة معاً؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات المبحوثين اثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين (F) للكشف عن دلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول اثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

المتغير	قيمة فيشر المحسوبة	مستوى المعنوية
تحديد الرؤيا الاستراتيجية	1.213	0.328
تطوير الرأس المال البشري	1.506	0.104
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	4.559	0.107
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	2.799	0.556
الأبعاد مجتمعة	2.935	0.412

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (07) أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بقيم (F) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل الأبعاد منفردة وكذلك مجتمعة معا؛ وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات المبحوثين حول اثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين (F) للكشف عن دلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول اثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	قيمة فيشر المحسوبة	مستوى المعنوية
تحديد الرؤيا الاستراتيجية	1.245	0.321
تطوير الرأس المال البشري	1.352	0.235
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	3.245	0.012
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4.236	0.542
الأبعاد مجتمعة	2.147	0.232

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 21

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (08) أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بقيم (F) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل الأبعاد منفردة وكذلك مجتمعة معا؛ وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات المبحوثين حول اثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5. النتائج والتوصيات

النتائج:

- توصلت الدراسة من خلال النتائج النظرية إلى أن الاستقامة التنظيمية هي تلك الصفات الحميدة من نزاهة وتفؤل والتزام وغيرها من الأخلاق الطيبة والتي تجعل الأفراد في أفضل حالاتهم وتساهم في رقي المؤسسة وتحسين أداءها؛
- بينت الدراسة أن المستوى العام للمتوسط الحسابي للقيادة الإستراتيجية في المؤسسة المبحوثة بلغ 3.7508 أي قيمة مرتفعة، كما تحصلت التأكيد على الممارسات الأخلاقية على متوسط حسابي قدره 4.3581 وهي قيمة مرتفعة جدا، وترتبط ارتباطا وثيقا بالاستقامة التنظيمية والتي تعتبر من الممارسات الأخلاقية؛
- بينت الدراسة أن المستوى العام للمتوسط الحسابي للاستقامة التنظيمية قدره 3.7773 وهي قيمة مرتفعة وتعبر على أن الاستقامة التنظيمية متوفرة فعليا في المؤسسة محل الدراسة وكانت اكبر قيمة في الأبعاد المعتمدة في الدراسة لبعدها الثقة بمتوسط حسابي قدره 4.3971 تليها التعاطف والتراحم 4.4121 تليها النزاهة بمتوسط حسابي قدره 3.2147 وفي الأخير الالتزام بمتوسط حسابي قدره 3.0856، فالنتائج كلها تعبر عن توفر أبعاد الاستقامة

التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بمعدلات معتبرة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالأخلاق الحميدة والطبية لدى الأفراد العاملين؛

- توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين تحديد الرؤيا الاستراتيجية ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.489 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية لأنها وقعت بين (0.31-0.50)؛
- توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين تطوير الرأس المال البشري ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.519 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية لأنها وقعت بين (0.31-0.50)؛
- توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.631 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا لأنها أكبر من 0.50؛
- توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط التأكيد على الممارسات الأخلاقية ومتغير الاستقامة التنظيمية بلغ 0.563 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا لأنها أكبر من 0.50؛
- وان الاستقامة التنظيمية تتأثر بشكل ايجابي وبشكل دال إحصائيا بكل من بعدأبعاد القيادة الإستراتيجية تحديد الرؤيا الاستراتيجية ($B=0.536 \alpha \leq 0.05$) تطوير الرأس المال البشري ($\alpha \leq 0.05$ B=0.541 ، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة ($B=0.522 \alpha \leq 0.05$) التأكيد على الممارسات الأخلاقية ($B=0.5597 \alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات المبحوثين حول اثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير السن والجنس.

التوصيات:

- الاستمرار في تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية في مختلف جامعات الشرق الجزائري بزيادة الاهتمام بتطوير الرأس مال البشري والممارسات الأخلاقية وتحديد الرؤيا الإستراتيجية؛
- ترسيخ أهمية الاستقامة التنظيمية وضرورة توفر أبعادها على مستوى كل الأفراد العاملين لأنها بمثابة الآلية المحققة للتفوق وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- مكافأة كل عامل مستقيم في المؤسسة ويتميز بالأخلاق الطيبة والحميدة من التزام ونزاهة وغيرها وهذا لحث الآخرين للتحلي بها؛
- الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين وحثهم على الإبداع والعمل الابتكار وتقديم العمل بأليات ووسائل تتسم بالحدثة والتفرد لتحقيق التميز الدائم.

6. قائمة المراجع:

- 1-زيرك يوسف حسن؛ رنكين مردان مصطفى،(2018) دور مهارات القيادة الإستراتيجية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري عدد من المصانع الإنتاجية في محافظ دهبوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 6، العدد 4، ديسمبر.
- 2-عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس.
- 3-زياد كاظم جبر الشخمانى؛ ضرغام محمد شاطي الخاناقى،(2018)، أبعاد الاستقامة التنظيمية وتأثيرها على الصراع التنظيمي بحث تطبيقي في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الاشرف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث، العدد 44.
- 4-سجى ندير حميد الصراف،(2019)، توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 114.

- 5- شهيد هدى؛ بوسهين احمد، اثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 6.
- 6- ضرغام حسن عبد، (2016)، اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثالث عشر، العدد 39.
- 7- علاء محمد نادر؛ باسم عبد الحسن جاسم، (2019)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 114.
- 8- ليث شاكر أبو طبيخ، (2019)، اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 9- علي عبد الحسين حميدي العامري، (2010)، دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، رسالة مقدمة متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 10-AswathiNair,(2016) Transcendent Leadership for a VirtuousOrganization: An IndianApproach, International Journal of RecentAdvances in OrganizationalBehaviour and Decision Sciences, vol 2, issue1.
- 11-Ibrahim hanashalzahrani, (2018)strategicleadership and thier impact in the developement of organizationallarningcapabilities « study practice in the umm al qurauniversity », international journal for research in education, vol 42, issue,UAE.
- 12-Remy Magnier-Watanabe ,ToruUchida,,Philippe Orsini & Caroline Benton, (2017) OrganizationalVirtuousness And Job Performance In Japan: DoesHappinessMatter ? International Journal Of OrganizationalAnalysis, Vol:25, No:4.
- 13-ShardaSingh,Rajasekhar David, and SitammaMikkilineni, OrganizationalVirtuousness and Work Engagement: MediatingRole of Happiness in India, Advances in DevelopingHumanResources, vol 20, 1 IBS Hyderabad, IFHE University, Hyderabad, Telan
- 14-Hester Duursema,.(2013) Strategic Leadership Movingbeyond the leader-followerdyad, to obtain the degree of Doctorfrom the Erasmus University Rotterdam by command of the RectorMagnificus.
- 15-Hugh M. McKinney,(2007) THE MEANING, VALUE, AND EXPERIENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP FOR LAW ENFORCEMENT EXECUTIVES IN TODAY’S WORLD, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University In partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY in HumanDevelopment,, FallsChurch, Virginia.
- 16-Brent Davies and Barbara J. Davies,(2008 Strategic leadership, School Leadership and Management.