

**دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي**

(بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)

**The role Organization Reputation in Relationship between Virtuous Leadership and Organizational Prosperity- Analytical Survey Study of the views of a sample of Employees of Holy Husain Shrine**

م. د. يزن سالم محمد

Le.Dr.Yazen Salim Mohammed

[Yazin7738@gmail.com](mailto:Yazin7738@gmail.com)

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

**المستخلص**

سعى هذا البحث إلى تحديد دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي ، عن طريق تطبيقه في العتبة الحسينية المقدسة ، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد القيادة الفاضلة (الشجاعة، والزهد، والعدالة، والحكمة، والانسانية ) ، مقابل الازدهار التنظيمي بأبعاده (الميزة التنافسية المستدامة، والابتكار، وراس المال الفكري ، والرشاقة التنظيمية ). وما يعزز هذه العلاقة هي سمعة المنظمة بأبعادها (الابداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة) وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة ميداناً للبحث عن طريق استمارة استبانة شملت (51) فرداً في القسم عينة البحث. وقد استخدم معامل الارتباط البسيط (**Spearman**)، واختبار (**t**) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (**F**) لتحديد معنوية نموذج الانحدار، كما تم استخدام (**R<sup>2</sup>**) لتحديد المقدار النسبي الذي يسهم به المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع وكنسبة مئوية. وان ابرز استنتاج توصل إليه الباحث هو وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي من خلال سمعة المنظمة. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها التركيز على القيادة الفاضلة لدى إدارة العتبة الحسينية المقدسة ، لأنها عاملاً مهماً في عملها بشكل عام وفي الازدهار التنظيمي بشكل خاص .

الكلمات المفتاحية: القيادة الفاضلة ، سمعة المنظمة ، الازدهار التنظيمي .

**Abstract**

This research aims to determine the role Organization Reputation in Relationship between Virtuous Leadership and Organizational Prosperity. Through applied in Holy Shrine of Imam Hussein. To achieve this, the dimensions of Virtuous Leadership (Courage, Temperance , Justice , Prudence , Humanity), versus The Organizational Prosperity for its dimensions (Sustainable Competitive Advantage, Innovation , Intellectual Capital , Organizational Agility).and support this Relationship is Organization Reputation for its dimensions (Innovation, social responsibility , Service Quality) . A random sample was selected from employees in Holy Shrine of Imam Hussein as a field of research through a questionnaire of (51) persons . The simple correlation coefficient (Spearman) and (t) test were used to determine the significance of the correlation between the two variables, the F test to determine the significance of the regression model,  $R^2$  was also used to determine the relative amount that the independent variable contributes to the interpretation of the dependent variable and as a percentage. The most prominent conclusion reached by the researchers is the existence of an active and moral role of Virtuous Leadership in Organizational Prosperity Through Organization Reputation . The research concluded with a number of recommendations, including Focus on Virtuous Leadership by management of Holy Shrine of Imam Hussein because generally it important factor in its work and specially in Organizational Prosperity.

**Key Words: Virtuous Leadership , Organization Reputation , Organizational Prosperity.**

**Introduction المقدمة**

تمر المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات والتي احدثت آثاراً عميقة في سوق العمل، اذ تسعى المنظمات لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق، وهنا يبرز دور قيادة فاضلة للمنظمة كونها من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سوءا كانت صناعية أم خدمية، بما يؤدي الى الازدهار التنظيمي.

ويحاول البحث بإطاره المفاهيمي والتطبيقي أن يدرس اثر القيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي عن طريق سمعة المنظمة . وتم اختيار العتبة الحسينية المقدسة لتكون ميداناً رائداً لدراسة متغيرات البحث وفرضياته.

ولبلوغ الاهداف المنشودة، تم تقسيم البحث وفق الاطر العلمية الرصينة لكتابة البحث العلمي وكالاتي:

- المبحث الأول : الاطار المنهجي.
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي ويتضمن (القيادة الفاضلة وسمعة المنظمة والازدهار التنظيمي).
- المبحث الثالث : الإطار التطبيقي ويشمل اختبار الفرضيات للعلاقات الارتباطية والتأثيرية لمخطط البحث الفرضي.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

## المبحث الأول: الاطار المنهجي

يستعرض هذا المبحث منهجية البحث ، التي تحتوي على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططه الفرضي وفرضياته وحدوده ، وادواته وأساليبه تحليله الاحصائي ، وسيتم مناقشتها كالآتي:-

### أولاً:- مشكلة البحث

يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتعرف على القيادة الفاضلة من وجهة نظر عينة البحث، و طبيعتها السائدة في العتبة الحسينية المقدسة و درجة إسهامها في الازدهار التنظيمي لها عن طريق سمعة المنظمة. ويمكن توضيح المشكلة الميدانية للبحث عن طريق التساؤلات الآتية :-

1- هل تتبنى العتبة الحسينية المقدسة القيادة الفاضلة للحصول على الازدهار التنظيمي المنشود عن طريق سمعة المنظمة ؟ وهل للقيادة الفاضلة أثر في الازدهار التنظيمي عن طريق سمعة العتبة الحسينية المقدسة ؟

2- هل حققت العتبة الحسينية المقدسة السمعة التنظيمية في مجال العمل؟

3- هل تتمتع العتبة الحسينية المقدسة بالازدهار التنظيمي؟

4- هل توجد علاقة للقيادة الفاضلة مع الازدهار التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة ؟

5- هل يوجد تأثير للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي العتبة الحسينية المقدسة ؟

### ثانياً:- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بالآتي :-

- 1- حداثة متغيرات البحث، ما يستدعي الكتابة فيها نظرياً، وامكانية تطبيقها عملياً.
- 2- اختيار ثلاث متغيرات حديثة وتطبيقها في مكان نعتقد انه مناسب جداً.
- 3- تحفيز العتبة الحسينية المقدسة على الاهتمام بالقيادة الفاضلة ، وذلك لانها تتعامل مع شرائح كبيرة من العاملين ما يتطلب منها أن تركز على القيادة الفاضلة من أجل تحقيق التميز و تحقيق الازدهار التنظيمي المنشود.
- 4- تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن القيادة الفاضلة وانعكاسها على الازدهار التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة.
- 5- ارتباط الازدهار التنظيمي من حاجة ملحة للعتبة الحسينية المقدسة بضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة ومواكبة التطورات وبما يؤدي الى النجاح والميزة التنافسية المستدامة .

### ثالثاً: أهداف البحث

تتلخص اهداف البحث في الآتي:-

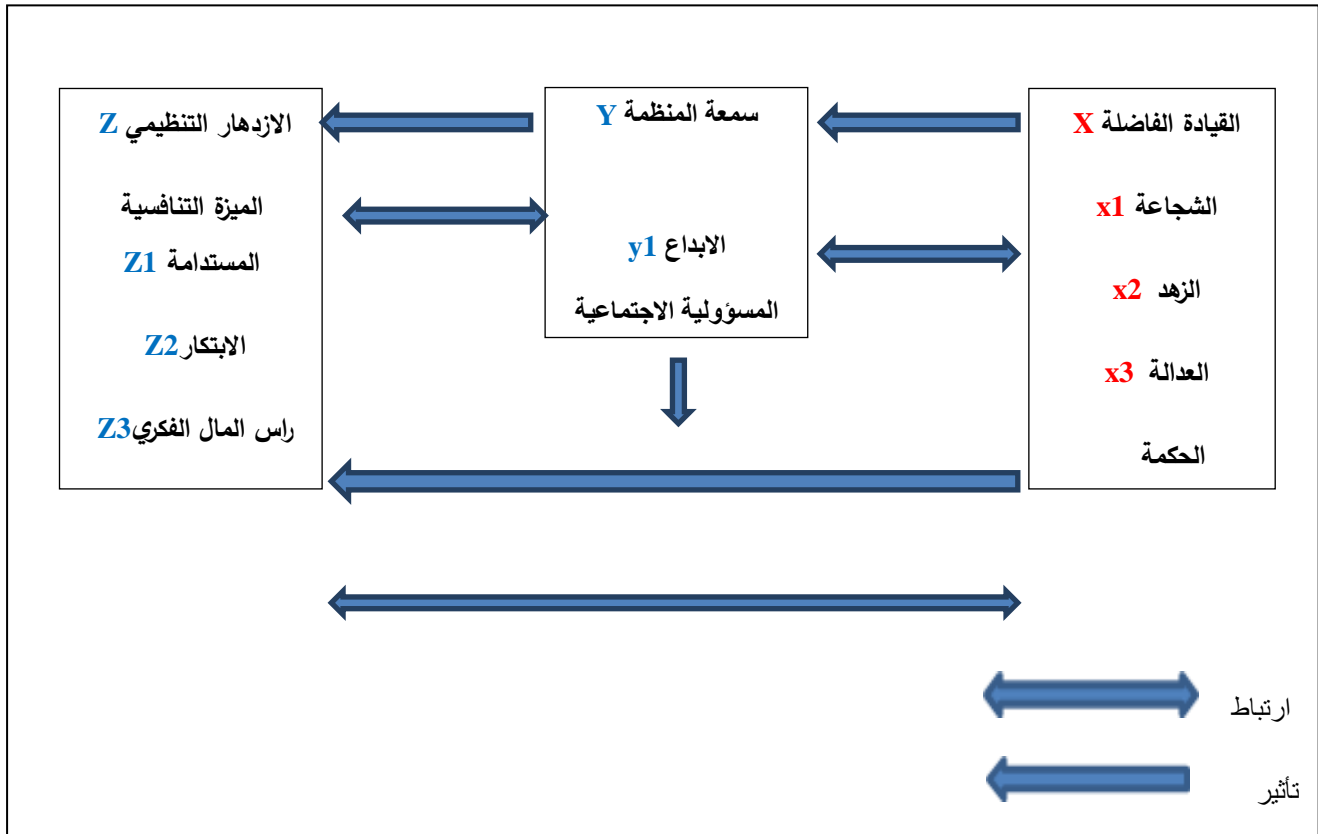
- 1- التعرف على واقع القيادة الفاضلة السائد في العتبة الحسينية المقدسة ومحاولة قياسها وتحديد وجود ابعادها في بيئة التطبيق.
- 2- تحديد مستوى سمعة المنظمة التي تتحلّى به المنظمة المبحوثة

- 3- تحديد مستوى الازدهار التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة.  
4- قياس أثر القيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي عن طريق سمعة العتبة الحسينية المقدسة .

#### رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث

لقد تم هيكله مخطط فرضي يوضح الدور الوسيط لسمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، إذ تم صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة العلاقة باختصاص البحث (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية)، ويعتقد الباحث ان اختيار ابعاد المتغيرات استناداً الى الباحثين ادناه لأنها مقاييس عالمية جاهزة ومطبقة ولا تحتاج الى جدل ، فضلاً عن كونها شاملة لأغلب الابعاد الفرعية لباحثين اخرين، كذلك انها مناسبة لتطبيقها في البيئة العراقية ، ويشمل هذا المخطط ما يأتي :

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable): ويتمثل بأبعاد القيادة الفاضلة (الشجاعة، والزهة، والعدالة، والحكمة، والانسانية). (Wang,2011), (Wang&Hackett,2015:11).
  2. المتغير الوسيط (Y) (Mediating Variable): ويتمثل بأبعاد سمعة المنظمة (الابداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة). (Sontaite&Kristensen,2009:132).
  3. المتغير المُعتمد (Z) (Dependent Variable): ويتمثل بأبعاد الازدهار التنظيمي (الميزة التنافسية المستدامة، الابتكار، راس المال الفكري ، الرشاقة التنظيمية) (Mushraf&Mezael,2010) (Abesi,2013)
- وكما موضح بالشكل (1) الاتي :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## خامساً: - فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع الفرضيات الآتية:

(1) الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشجاعة والازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الزهد والازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة والازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعقل والازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانسانية والازدهار التنظيمي.

(2) الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمعة المنظمة والازدهار التنظيمي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابداع والازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة والازدهار التنظيمي.

(3) الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاضلة وسمعة المنظمة. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشجاعة وسمعة المنظمة.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الزهد وسمعة المنظمة.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة وسمعة المنظمة.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعقل وسمعة المنظمة.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانسانية وسمعة المنظمة.

(4) الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للشجاعة في الازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للزهد في الازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للعدالة في الازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتعقل في الازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإنسانية في الازدهار التنظيمي.

(5) الفرضية الرئيسة الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الفاضلة في سمعة المنظمة. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للشجاعة في سمعة المنظمة.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للزهد في سمعة المنظمة.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للعدالة في سمعة المنظمة.

- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتعقل في سمعة المنظمة.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإنسانية في سمعة المنظمة.
- (6) الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسمعة المنظمة في الازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع في الازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الازدهار التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجودة الخدمة في الازدهار التنظيمي.
- (7) الفرضية الرئيسية السابعة: توجد علاقة تأثير للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي عن طريق سمعة المنظمة.

#### سادساً: - حدود البحث

- 1- الحدود المكانية:- تم اختيار العتبة الحسينية المقدسة بوصفها مجتمعاً للبحث لكونها الأقرب والأنسب لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه الرئيسية ما يعطي أهمية للبحث وإمكانية تعميم نتائجه.
  - 2- الحدود الزمنية: وتتمثل بالمدة التي استغرقها الباحث كتابة الجانب النظري و توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها (جمع البيانات) وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة (مرحلة تحليل البيانات) للحصول على النتائج (مرحلة استخلاص الاستنتاجات ووضع التوصيات المناسبة) بما يخدم تلك المؤسسات استناداً لإجابات العينة للمدة (2018/11/15 م - 2019/4/1 م).
  - 3- الحدود البشرية: وتتمثل بالعاملين في قسم الشؤون الادارية للعتبة الحسينية المقدسة. والذين تم اختيارهم وفق اسلوب العينة العشوائية لتفادي خطأ التحيز الذي يظهر تأثيره على النتائج الإحصائية على مستوى العينة والمجتمع على حد سواء. إذ بلغت العينة (51) فرداً من اصل (60) فرداً.
- سابعاً: أدوات البحث:** استعان الباحث بمجموعة من الأدوات لأسناد فكرة البحث وإثبات فرضياته نظرياً وتطبيقياً وكالاتي:

- 1- أدوات الجانب المفاهيمي: اعتمد الباحث مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكاتب الكليات والعتبات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الأنترنت).
- 2- أدوات الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وفق مقاييس جاهزة مختبرة، وقد تم اعتماد مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (1-5) درجات، اذ تعطي (5) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(1) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(2) درجة إذا كانت لا اتفق و(3) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(4) درجة الى اتفق، انظر ملحق (1). وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة (Validity) إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس واختبار صدق المقياس اعتمد الباحثين صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، اذ استعملت قيمة معامل (ألفا - كرونباخ)، بنسبة (83%) لمتغير القيادة الفاضلة، وبنسبة (81%) لمتغير سمعة المنظمة، و بنسبة (87%) لمتغير الازدهار التنظيمي وهذا ما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق .

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي: تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي:

- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة الدراسة ونشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لتبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي.
- 2- الأساليب الإحصائية التحليلية: ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير  $R^2$ ، اختبارات المعنوية (t) اختبار (F))، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات.

### المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للقيادة الفاضلة وسمعة المنظمة والازدهار التنظيمي من إذ المفهوم والأهمية والابعاد وكالاتي:

#### أولاً: القيادة الفاضلة Virtuous Leadership

##### 1- مفهوم القيادة الفاضلة The Concept of Virtuous Leadership

عرفت الفضيلة لدى الباحثين ( ) (Nodding,1984:12); Peterson & Seligman,2003:5; ((Doherty,1995:5)) بأنها سمة ذات طابع شخصي، تمتلك الخصائص المعرفية، العاطفية، والقياسية، والسلوكية. او هي تصرفات وعواطف وسمات وقدرات ومقدرات أو قيم شخصية(Wang,2011:2).

فالقيادة لها جذور عميقة في الفضيلة، والقيادة هم أعضاء تنظيميون رئيسيون يتمتعون بنفوذ وقوة واسعين. فالقادة لديهم "القدرة في ممارسة سلطة أخلاقية تسهم في ازدهار أعضاء المنظمة"(Thun & Kelloway,2011:272) ، وقد أكد (Bass & Steidlmeier,1999:182) أن القيادة هي "بوصلة أخلاقية" وأن الروح الأخلاقية للقائد، والقيم الأخلاقية، والخيارات، والإجراءات هي "ركائز" القيادة. وقد ذكر (Kilburg,2012:85) القيادة الفاضلة تتمثل في القادة الذين "يميزون ويقررون وينفذون الأشياء الصحيحة التي يجب القيام بها، ويقومون بها بالطرائق الصحيحة، في الأطر الزمنية المناسبة ولأسباب صحيحة"، في حين أن هذه التعريفات تأخذ بعض الجوانب التي تعد مهمة لدى الفضائل الأخلاقية (على سبيل المثال، العدالة والأمانة والسلوك الأخلاقي، "فعل الشيء الصحيح")، فهي غير مكتملة لأنها تفتقر إلى الأساس الفلسفي من أدب الفضائل الأخلاقية. فالقادة الفاضلون هم قادة أخلاقيون يسعون إلى تحقيق الاستفادة المثلى من خلق الثروة والقيمة لجميع الأطراف عن طريق إقامة علاقات تنظيمية ونظم تبني ثقة عالية وتكتسب التزام الآخرين (Caldwell et al.,2015:2). ومع ذلك فقد عالج البعض القيادة الفاضلة كعنصر من عناصر الأخلاقيات (Walker & Sackney,2007:256) والخدمة (servant) (Lanctot & Irving,2010:29) والكاريزمية (charismatic)(Juurikkala,2012:5) والتحويلية والأصيلة (transformational/ authentic) (Hannah et )

44:2005, al.) والمسؤولية (responsible) (Pless & Maak,2011:4) . وان القيادة الفاضلة هي (عملية جديرة بالثناء أخلاقياً يستخدمها الأفراد في المناصب القيادية لتعزيز السلوكيات المكرسة لاستيعاب الأنشطة المبدئية وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام). (Dokes,2017:6).

## 2- أهمية القيادة الفاضلة The Importance of Virtuous Leadership

تتمثل أهمية الفضائل في توجيه صنع القرار الأخلاقي (Crossan et al.,2013:568). وأن القيادة الفاضلة يمكن أن تحرك المنظمة إلى الأمام حتى عندما تواجه المنظمة مشاكل تنظيمية شديدة. (Cameron & Caza,2002:35)، و أكد (Kanungo & Mendonca,1998:135) أن القادة الأخلاقيين يسعون إلى تعزيز الفضائل والامتثال عن الرذائل، و وصف (Neubert et al.,2009:158) القادة الأخلاقيين بأنهم وكلاء للفضيلة التي تساعد على بناء ادراك الموظفين لبناء منظمة فاضلة و أخلاقية. وتؤثر سلوكيات القادة واستجاباتهم في قدرة الموظف على التركيز على أهداف الأداء التنظيمي. فالقادة الذين يطبقون المبادئ والفضائل والأخلاق والحكمة في عملية صنع القرار يشكلون خصائص القيادة الفعالة. و أن القيادة الفاضلة هي التي تسعى لتحقيق نوعية حياة أفضل وظروف مزدهرة. و يؤكد (Verl et al.,2016:7) أن الفشل الذي يواجهه القادة والمنظمات في تأدية الواجبات الأخلاقية والوفاء بها له عواقب اقتصادية وسياسية واجتماعية، وأخلاقية عميقة. و تتجلى أهمية القيادة الفاضلة عن طريق تحديدها لنقطة ثابتة للتعامل مع التغيير، لأنه يساعد في تحديد المعيار المقبول عالمياً عن لما يُعد القادة أفضل بالنسبة للأفراد الآخرين ومنظمتهم، وبذلك يمكن للقائد من تحقيق الغايات المرغوبة، مثل الالتزام أو الأداء التنظيمي ، التي تضمن المزايا التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها، بدلاً من الاستفادة منها من الآخرين. (Pless & Maak,2011:9).

وقد أثبتت البحوث المتعلقة بتطبيق أنموذج القيادة الفاضلة لممارسات العمل أنه أداة إدارية وأداء قابل للتطبيق. (Dokes,2017:1).

## 3- أبعاد القيادة الفاضلة The Dominations of Virtuous Leadership

أنتق العديد من الباحثين ومن بينهم (Wang&Hackett,2015:11) , (Wang,2011) أن القيادة الفاضلة تتكون من الأبعاد الآتية:-

### أ-الشجاعة Courage

ووفقاً لقاموس أوكسفورد الإنجليزي على الإنترنت (Simpson,2009:3), فإن الشجاعة هي "نوعية العقل التي تظهر نفسها في مواجهة الخطر دون خوف أو تقلص؛ بشجاعة، وجرأة، وبسالة". وعرفت الشجاعة لدى (Messick,2006:106) بأنها "الافتتاع بفعل ما يعتقد بأنه صحيح على الرغم من خطر العواقب الوخيمة". ويراه (Palanski et al.,2014:3) بأنها المثابرة في مواجهة المحن، والتوازن بين الخوف والجرأة. ووصف (Wang,2011:40) الشجاعة بأنها "التصرف" وهي سمة شخصية تمكن القادة من القيام دون خوف ما يعتقدون أنه



"حق". وقد وصفت الشجاعة أيضاً بأنها قدرة الفرد على ممارسة فكرة (Dvir & Shamir,2003:328). ويظهر القادة الشجعان عندما يحترمون المبادئ الصحيحة ويقومون بذلك من أجل توفير فائدة للآخرين، حتى لو أدى ذلك إلى تهديد محتمل لرفاهيتهم (Caldwell et al.,2015:9).

إن أهمية الشجاعة كقيادة فاضلة أمر ضروري في عالم من التغيير المستمر، ومن منظور القيادة الفاضلة، تتكون الشجاعة من الاستعداد لاتخاذ إجراءات في بيئة محفوفة بالمخاطر لخدمة مصالح المنظمة على المدى الطويل من أجل حماية مستقبلها (Caldwell et al.,2015:9). فالشجاعة في منظمة ما لها بعض الفوائد، سيما أنها تساعد في صياغة التوجه المستقبلي لها وتوفر وسائل للمضي قدماً دون أن تصاب بالشلل بسبب الخوف (Palanski et al.,2014:3). وأقترح (Solomon,1999:15) أن الشجاعة مطلوبة عندما يواجه المدير التهديد الذي يطلق والذي لا يتم الترويج له. وعلى الرغم من أن الاعتراف بالتغيير المستمر على أنه تهديد للمنظمات، فإن القادة الفاضلين يدركون أنهم يجب أن يأخذوا المخاطر المحسوبة، استناداً إلى أفضل الأدلة المتاحة، إذا كانوا يريدون خلق قيمة مضافة في البيئة التنافسية المعاصرة. (Caldwell et al.,2015:9).

#### ب - الزهد (الاعتدال أو ضبط النفس) Temperance

ووفقاً لما ورد في قاموس أكسفورد الانجليزي (Simpson,2009:12) فإن الاعتدال هو "ممارسة أو عادة تقييد النفس في الاستفزاز، والعاطفة، والرغبة، ويشمل أيضاً ضبط النفس العقلاني". و عرف (Sison,2003:159) الاعتدال كخاصية شخصية إيجابية تعكس السيطرة على الرغبة في الإشباع الفوري. وعرفته (Yearley,2003:150) بأنها نوعية شخصية "تمكن الناس من التحكم في ردود الفعل العاطفية، وفي بعض الأحيان، لتعديل رغباتهم الطبيعية للأشياء الجذابة (أي، الجيدة) أو أسباب ثقافية (مثل، الشهرة)". وهكذا. وعُرف (Wang,2011:39) الاعتدال بأنه "سمة شخصية تساعد القادة على التحكم في ردود فعلهم العاطفية ورغباتهم للرضا الذاتي". و اقترح (Walton,1988:11) أن الاعتدال يكون مطلوباً خاصة عندما يواجه القادة فرصاً غير مرغوبة، أو عندما لا يستطيع الآخرون فرض قيود على أفعالهم. كما اقترح (Kanungo & Mendonca,1996:22) أن الحاجة إلى الاعتدال تكمن في مواجهة الاغراء إلى الإفراط في الانضباط و التحكم في السلوك.

#### ت- العدالة Justice

ووفقاً لقاموس أكسفورد (Simpson,2009:13) فإن العدالة هي "توعية العدالة المتوفرة والتي تتصف بالأخلاق أو تأدية الأعمال الصالحة". وقد حدد (MacIntyre,1984:21) العدالة كتصرف يكمن وراء المعاملة المحترمة للآخرين. وقد وصف (Sison,2003:160) العدالة بأنها "سمة شخصية إيجابية لتصرف شخص ما ولاحترام حقوق الآخرين وإقامة التوافق في العلاقات الإنسانية من أجل تعزيز العدالة والمصلحة العامة". و عرف (Wang,2011:40) العدالة كتصرف؛ وهي سمة شخصية تحفز على الاعتراف باحترام الآخرين وحمائيتهم ومعاملتهم معاملة عادلة، وفقاً لمعايير موحدة وموضوعية. وهذا يتعلق أكثر بالمعاملة العادلة للآخرين. وهذا ما يقوله (Williams,2013:48) بحكم جهود الشخص في

ترتيب نفسه في الداخل وعلاقاته مع المجتمع. واقترح (Bragues,2006:342) أن العدالة مطلوبة في تخصيص الموارد التي يقدرها الناس، مثل المال والممتلكات والمكاتب والسلطة والموقع. وركز (Williams,2013:50) على المفهوم كقيادة وهو إعطاء الناس ما يستحقون، وانصافهم. و يذكر، "يحترم القادة كرامة الآخرين، بما في ذلك حقهم في أن يقولوا الحقيقة، ويتقنون بهم، ويعاملون بعدالة، ويكافئون على أداء العمل الجيد".

### ث- الحكمة (التعقل) Prudence

وفقاً لقاموس أوكسفورد (Simpson,2009:14)، فإن الحكمة هي "القدرة على التعرف على مسار العمل المعقول ومتابعته؛ والحس السليم في الشؤون العملية أو المالية". وقد عرف (Sison,2003:161) الحكمة بوصفها سمة شخصية إيجابية، "يتصرف العقل لتحديد الصالح الحقيقي في كل ظرف واختيار الوسائل الصحيحة لتحقيقه". و أعتبر (Wang,2011:40) الحكمة كتصرف: سمة شخصية تمكن القادة من إصدار أحكام "صحيحة" واختيار "الحق" يعني تحقيق الأهداف "الصحيحة". ووفقاً لـ (Williams,2013:43) تتعلق الحكمة بقدرة القائد في اتخاذ القرار الصحيح، وبغض النظر عن تعقيد أو بساطة الموقف. وهذا يختلف عن اتخاذ القرار الأفضل. لكن في كثير من الأحيان ما هو الأفضل لأحد الأطراف ليس بالضرورة هو أفضل للآخرين. واقترح (Kanungo & Mendonca,1996:6) أن يتم توخي الحذر عندما يقوم أحد القادة باتخاذ حكم أو قرار. كما اقترح (Dyck & Kleysen,2001:562) ضرورة توخي الحذر في مواجهة التعقيدات المرتبطة بعدد كبير من أصحاب المصلحة المختلفين. و تطرق (Williams,2013:44) الى فضيلة الحكمة بان جوهرها متأصل ليس فقط في ما هو صحيح، ولكن لا يمكن أن يكون خالياً من العمل أو التردد؛ والنوايا الحسنة أو المعنى الجيد هي ببساطة ليست كافية. فبدلاً من المعرفة القائمة من أجل المعرفة، فإن فضيلة الحكمة تحولها إلى اتخاذ قرارات حكيمة. وعرفها الباحث بأنها نية أو ميل العقل، التي توجهه في الاتجاه الصحيح.

### ج- الإنسانية Humanity

وفقاً لقاموس أوكسفورد (Simpson,2009:14) فإن الإنسانية هي "توعية الرفاهية الإنسانية؛ والتي تتصف باللطف، والخير". و عرفها (Bragues,2006:51) بأنها التصرف الجيد، الذي يحفز الناس على تعديل تصرفاتهم حسب الحاجة لمختلف الأشخاص (على سبيل المثال، صديق أو معارف)؛ والرغبة في إرضاء الآخرين وحمايتهم من الألم. وهكذا، وعرف (Wang,2011:41) الإنسانية كتصرف؛ سمة شخصية يظهر فيها القادة "الحب والرعاية واحترام الآخرين". ويراه (Williams,2013:50) أنها تعتمد على الفضائل الرئيسة للسيطرة على الذات والشجاعة على التوالي. ويعتقد أن هاتين الفضيلتين غير الاصليتين تحددان القائد وينبغي أن يتحدا معاً. وتطمح إلى أن تفعل أشياء عظيمة، وبذلك تلهم الآخرين. أي إنه "السعي من الروح لأشياء عظيمة ... متجذرة في الثقة الراسخة في أعلى إمكانات الطبيعة البشرية". واقترح (Bragues,2006:51) أن (اللطف) للإنسان مطلوب عندما يتفاعل المدير مع الآخرين (مثل الزبائن والمشرفين والأقران والمرؤوسين). وان الفضيلة (الإنسانية) والتي تمارس في خمس علاقات اجتماعية أساسية كحاكم ومحكوم وصديق و صديق الصديق وأب وابن وشقيق كبير وشقيق أصغر وزوج وزوجة (Xing,1995:16;

(Chan,2008:12). ويرى الباحث الإنسانية بانها التصرفات المتمثلة برعاية الآخرين والتعاطف معهم، وإظهار الاهتمام بالعلاقات مع الآخرين.

## ثانياً: سمعة المنظمة Organization Reputation

### 1- مفهوم سمعة المنظمة The Concept of Organization Reputation

يعد مفهوم سمعة المنظمة من المفاهيم المهمة التي تركز على المصادقية والاحترام بين مجموعة واسعة من المنظمات المتنافسة ، وهي انطباع الاحترام العام أو الاعتبار العالي استنادا إلى حكم الآخرين على المنظمة . (Weiss et al,1999:75). وهي تقييم عالمي ومتراكم ودائم لمدة طويلة إذ تمثل انطباعات تتعلق بمدد متعددة تمر على المنظمة (Bick et al,2008:12). ويذكر (Tucker and Melewar,2005:378) إن مفهوم سمعة المنظمة الأكثر دقة هو بالتمثيل الدائم عن ماضي المنظمة والفرص المستقبلية التي تصف رؤية المنظمة إلى زبائنها الرئيسيين عند مقارنتها مع المنظمات المنافسة الأخرى ، وتمثل مصدر ميزتها التنافسية . او هي القابلية التي تقوم على أساس بناء علاقات تعاونية أساسها الثقة بين جميع دوائر العمل " (Heugens et al,2004:1359) . وهي تصورات وتقديرات كل أصحاب المصالح ذوو العلاقة الخاصة بالأداء ،المنتجات، الأشخاص، المنظمات . (Wiedmann and Buxel,2005:146) . وتتمثل إدارة سمعة المنظمة بالقائد الحقيقي لها ومحاولاته لخلق السمعة الايجابية والبحث عن الخواص الرئيسة لإدارة سمعة المنظمة . (Yang,2007:94). وهي تمثل الفهم الدائمي الذي يحمله الفرد أو المجموعة أو الشبكة عن عمل وانجازات المنظمة.(Bick et al,2008:12). وتمثل حاجة معنوية وعاملاً مهماً مؤثر في سلوك أصحاب المصالح بضمنهم العاملين الزبائن والمستثمرين.(Friedman,2009:229) . او هي الحكم الجماعي للمراقبين على المنظمة استنادا إلى تقدير التأثيرات البيئية والاجتماعية والمالية المنسوبة إلى المنظمة بمرور الوقت، وقد ميز بين السمعة داخليا وخارجيا (Iwu-Egwuonwu,2011:201):

◆ السمعة الداخلية والتي تسمى سمعة العمل ، تتضمن السمات المختلفة بكل ما يتعلق بالعمل وفهم أصحاب المصالح لنشاطات المنظمة ، وان أصحاب المصالح في العمل هم ( العاملون ، المدراء ، حملة الأسهم ، الزبائن ،الحلفاء ، والمجهزون ) وتصوراتهم عن المنظمة داخليا بسبب علاقتهم الوثيقة بالمنظمة وهم جزء من المنظمة .

◆ السمعة الخارجية والتي تسمى أحيانا السمعة الاجتماعية والتي اشتقت من تصورات أصحاب المصالح الخارجيين لنشاطات المنظمة ، وهم يمثلون الجمهور بشكل عام وليسوا قريبين من المنظمة كقرب أصحاب المصالح الداخليين وإنما يدركون ما تكون عليه المنظمة من انطباعات على أساس تصوراتهم ونشاطاتهم واتصالهم بأصحاب المصالح الداخليين .

ويضيف (Abimbola,2009:219) إن للسمعة الخارجية أهمية كبيرة للمنظمة ، ويجب أن تعمل باهتمام بالغ في توطيد العلاقة الملائمة مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين لإظهار صورة أفضل عن المنظمة ما يعزز سمعتها بشكل عام .

## 2- أهمية سمعة المنظمة The Importance of Organization Reputation

يجب على المنظمة أن تتبنى دعم سمعتها لما لها من تأثير على أصحاب المصالح الذين يمثلون السلوك المساعد واستنادا لذلك يدعمون المنظمة (Hong & Yang,2009:384). ويذكر (Padanyi & Gainer,2003:253) إن السمعة مهمة إذ تزيد من الثقة وقوة العلاقة بين المنظمة وزبائنها ما يعزز الصفقات الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي ، وتمثل كل ما يملك الزبائن من تجارب و معلومات مباشرة وغير مباشرة عن المنظمة وتقييمها بمرور الوقت. وما لاشك فيه فان أصحاب المصالح والمدير التنفيذي وكذلك العاملين يفضلون التعامل مع المنظمة التي تتمتع بالسمعة الجيدة ، وان من الخصائص التي تنتج السمعة الجيدة هي ما يتمتع به القادة أو المديرين و العاملين بالنزاهة والأخلاق التي تشكل أهم خواص الشخصية التنظيمية ( Yang , 2005:176 ) . ويذكر (Winn et al, 2008:36) إن السمعة الجيدة تؤثر في أصحاب المصالح استنادا إلى التقديرات الاجتماعية والاقتصادية والتأثيرات البيئية ، وإنها تساعد في توطيد العلاقة مع كل أصحاب المصالح في الداخل والخارج ، وان الدعاية والإعلان تعمل على تحسين النظرة إلى المنتجات والخدمات ، وتعتمد على ما يقوم به المدير التنفيذي في تحسين الموقع التنافسي للمنظمة.

ويرى (Iwu-Egwuonwu,2011:201-202) ان أهمية سمعة المنظمة الجيدة تكمن في الاتي:

- أ- قيام المنظمة في وضع قسائم السعر على المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن الذين يرغبون بدفع مثل هذه الأسعار .
  - ب- الابتعاد عن الخلافات بين أصحاب المصالح ما يساعد في دعم المنظمة .
  - ج- يفضل الزبائن رعاية المنظمة للمنتجات والخدمات الجيدة .
  - 1- إن المنظمة التي تتمتع بالسمعة لها قيمة في السوق المالية وأسهمها لها قيمة عالية .
  - هـ- تشكل السمعة الجيدة عامل جذب للعاملين الجيدين .
  - و- تساعد على توليد ولاء المستهلك للمنظمة عند شعوره بالرعاية والاحترام.
  - ز- تساعد المنظمة في الحصول على رأس المال المطلوب لمشاريعها .
- وتبرز أهمية السمعة في قدرة المنظمة على بيع المنتجات والخدمات وجذب المستثمرين وتحقيق ربحية عالية (Nakra,2000:35) . وان السمعة تعطي المنظمة منزلة على المنظمات الأخرى بالمنتجات أو الخدمات المماثلة لها في النوعية أو السعر ، وتبرر دعم المنظمة في أوقات الخلاف (Padanyi and Gainer,2003:252) . ويذكر (Davies & Mian,2006:1) أن للسمعة أهمية في خلق ميزة تنافسية وتعد احد المصادر الرئيسية لها . ويرى (Tanlamai,2010:37) إن أهمية السمعة تكمن في أربعة سمات رئيسة هي ( الثقة ، المصداقية ، الجدارة بالثقة ، المسؤولية ) وتؤدي إلى عملية أكثر فعالية وتقليل فشل المنتج ، وتقلل الضغط من منافسة الأسعار وتقليل المخاطرة المالية ، وان من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين والمستثمرين والمجهزين والعاملين في المنظمة ، وكذلك أمام المنظمات الأخرى التي تعطيها فهماً ايجابياً عن تقديمها لمنتجات وخدمات موثوقة بنظر الجمهور .

## 3- أبعاد سمعة المنظمة Dimensions of Organization Reputation

تم اعتماد نموذج (Sontaite&Kristensen,2009:132) (الابداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة) كالاتي:

## أ- الإبداع: Innovation:

يعرف الإبداع بأنه العملية التي ينتج عنها منتج جديد غير مألوف. (Fichman,2001:429). وهو القدرة على تقديم إجابة فريدة لمشكلة مطروحة باستغلال الفرص المتاحة. (Chuang,2005:303). ويمثل تجميع الأنماط المعروفة من المعرفة في أعمال جديدة " (Nogueira & Marques,2008:237). وهو تحقيق أفكار جديدة تعد مصدر من المصادر الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (Crossan & Apaydin,2010:1154). وانه التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة. (Sarathy,2011:6). ويمثل القدرة على استخدام القاعدة المعرفية المبنية على أساس التعلم التنظيمي لتلك المنظمة. (Ramos et al,2011:672). وهو نوع من التصرف والسلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال (Lega & Calciolari,2012:25). و ان المنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية وإنما يكون الإبداع احد أهم السمات التي تميزها (Lichtenthaler,2011:75). ويمكن إن نركز على ثلاث مجموعات من التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة المشاركون في عملية الإبداع التنظيمي : (Biniari,2011 :199)

- مشاركة المبدعين في مختلف مبادرات الإبداع في مراحل العملية.
- المبدعون الحاليون وجدوا اشتراك في مبادرات الإبداع المختلفة.
- المبدعون وغير المبدعون ( يتبنون ) التفاعل ضمن السياق التنظيمي نفسه.

## ب- المسؤولية الاجتماعية social responsibility

يعرفها (البكري ، 2001 : 27) بأنها مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والسائدة في المجتمع والتي تمثل في جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها . ويرى (Tari,2011:624) إن المسؤولية الاجتماعية تمثل فلسفة مجموعة الممارسات لمسؤولي الإدارة والتي لها تأثير ايجابي في جودة منتجات المنظمة ، وتعتبر عن السلوك والقيم الشخصية لمديري الأعمال ، والتي هي بمثل المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة أو إطار لما يحملون من معلومات واعتماد السلوك الذي يبنهون . ويذكر (Alshbiel & Al-Awawdeh,2011:95) إن المسؤولية الاجتماعية هي تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع ، وليس فقط التركيز على تعظيم الأرباح كهدف وحيد للمنظمة ، وإن يكون العمل نابعا من التزام معنوي وأخلاقي من صانعي القرارات في إدارة المنظمة ، وإن تعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع وتحسن صورتها أمام المجتمع . ويضيف (Hristea ,2011:58) بأنها اسهام المنظمة في تطور المجتمع الحديث ، وهي وسيلة للتنمية المستدامة والتي من خلالها تستطيع المنظمة أن تجمع بين الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية الخاصة في اتخاذ القرارات ووضع

الاستراتيجيات والأنشطة بطريقة مسؤولة وشفافة ، ومن ثم فإنها تمثل وسيلة لإرساء ممارسات مثالية لخلق ثروة وتحسين مستوى التنمية المستدامة للمجتمع . وينكر ( Arsoy et al ,2012 :159 ) إن الاهتمام المتزايد للعديد من الباحثين في المسؤولية الاجتماعية في الأدب الأكاديمي يؤكدون وجود صلة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإدارة سمعة المنظمة ، وإن هذه العلاقة مستندة على الأداء الناجح لدعم المسؤولية الاجتماعية وإدارة أفضل لسمعة المنظمة . ويتفق ( Lee & Carroll ,2011 :116 ) مع ( Gholami ,2011 :148 ) إن المسؤولية الاقتصادية تتطلب أن تكون الأعمال مريحة وإنتاج السلع والخدمات المرغوبة في المجتمع ، والمسؤولية القانونية تلبى متطلبات المجتمع كما ينص عليها القانون ، والمسؤولية الأخلاقية تتطلب من المنظمات أن تتبع أساليب و قواعد السلوك الأخلاقي التي تساعد المنظمات أن تفي بمسؤوليتها الأخلاقية ، وأخيرا المسؤولية الخيرية التي تعكس الرغبة المشتركة في رؤية المنظمات المشاركة بنشاط في تحسين المجتمع في سياساتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية ومن أمثلتها برامج الأسرة والعمل التطوعي للمنظمات والتبرعات للمنظمات الثقافية .

#### ت-جودة الخدمة Service Quality

يرى ( Shammot,2011:1321 ) إن البيئة المضطربة وارتفاع ذروة المنافسة بين منظمات الأعمال ، سواء أكانت المنظمات الانتاجية أم الخدمية ، ومع دخول المنظمات إلى الأسواق العالمية في جميع أنحاء العالم ، أصبحت عملية اختيار السلعة أو الخدمة أكثر اتساعا بالنسبة للزبون ، ما دعا المنظمات إلى الاهتمام وزيادة جودة منتجاتها ، و ممارسة الأعمال التي تسمح لها بتصميم منتجات تلبى أو تتجاوز احتياجات الزبائن ، وبناء العمليات التشغيلية التي تحقق مستويات عالية من الأداء والجودة . ويرى ( Ahmad & Asif ,2011 : 727 ) انه لا يوجد إجماع في الأدبيات بين الباحثين بشأن خدمة ذات جودة موحدة الأبعاد ، فتختلف تبعا لثقافة التركيبة السكانية والجغرافية للمنطقة ، وإن ظاهرة جودة الخدمة مؤشر مهم لرضا الزبائن . ويضيف ( Hueiju & Fang ,2009: 1276 ) إن جودة الخدمة تعني درجة تلبية الخدمة لحاجات الزبائن ، وعموما فإن رضا الزبون يعني المزيد من التصور عن جودة الخدمة . ويشير ( Shammot ,2011 :1319 ) إن الخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبون هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاته ، لذلك يجب أن تحرص المنظمة على تلبية هذه التوقعات وإن تتعرف على المعايير التي يلجا إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم وعلى تلبية هذه التوقعات . وتبرز أهمية جودة الخدمة في إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة والزبون أو كليهما ، فهي تعد أداة فعالة للإنجاز المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن آخرين والبقاء في دائرة المنافسة ولأسيما في العصر الحالي المليء بالتكتلات الاقتصادية ، والمنظمات الكبيرة والاستثمارات .(Steponaviciute & Zvirblis,2011:28). وينكر ( Ahmad et al ,2011 :151 ) إن جودة الخدمة يمكن أن تساعد على اكتساب ميزة تنافسية وتحافظ على علاقة طويلة الأمد مع الزبائن ، وتبرز أهمية جودة الخدمة للمنظمة في أن تبقى على قيد الحياة في بيئة العمل العالمية التي تتميز بالمنافسة العالية ، وتحقق النجاح . ويرى ( Yuen & Chan ,2010 :226 ) أن جودة الخدمة تؤدي إلى ولاء الزبون وتعزز ثقته بالمنظمة ، ويكون أكثر استعدادا للقيام بكل ما يخدم المنظمة في تحقيق إستراتيجيتها . ونكر ( العزاوي ، 2010 : 69-70 ) ستة

معايير لجودة الخدمة هي (الاعتمادية، إمكانية الوصول، الأمان، المصداقية، تفهم حاجات الزبائن، الاستجابة)، ويضيف ( Meng et al , 2009 : 775 أربعة معايير أخرى لجودة الخدمة هي (الكفاءة، المظهر أو الجوانب الملموسة، الاتصالات، اللطافة واللباقة).

### ثالثاً: الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity

#### 1- مفهوم الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity Concept

في ظل بيئة الأعمال التي كثرت فيها المتغيرات وتعدت فيها عملية إدارة المنظمات لم يعد البقاء هدفاً سهلاً للمنظمة، ناهيك عن تحقيق النمو واختراق أسواق جديدة، فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداء الذي يرضي مختلف الأطراف داخل المنظمة وخارجها ذات العلاقة بالإضافة إلى التميز المستدام لأطول مدة ممكنة وهذا هو مدلول يكاد غير مباشر (للازدهار والتميز) (حسين، 2005: 250). وبهذا يمكن ان يكون ازدهار المنظمة لمستوى متميز من مستويات الأداء الذي تحققه المنظمة عن طريق قدرتها على تنسيق عناصرها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والكفاءة عبر حشد الجهود الحثيثة والمتعلقة باستثمار الموارد البشرية والإدارية والابتكارية والتكنولوجية وتعزيز مستوى السياسات المدروسة ضمن استراتيجيات المنظمة ومقارنة هذه المستويات مع المنظمات المنافسة إذ ان هذه الإجراءات تمر بكثير من المراحل من مستويات الأداء المتميز وصولاً إلى الازدهار التنظيمي للمنظمات وفقاً للمدخل المعرفي والسلوكي (n Marti, 2010, p.9). وان المنظمات لاتصل إلى حد مستوى أداء معين بقدر ما تبحث عن أداء وتميز شامل إذ أخذت قضية التكامل بين مستويات الأداء والازدهار في المنظمة حيز واسع من الاهتمامات المتباينة من الكتاب والباحثين لأهميته، ومن ثم يلزم على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التقدم الاقتصادي عليها ان تضع في حساباتها وضع استراتيجيات متنوعة للتنافس في مجالات مختلفة من الموارد البشرية والتكنولوجية والمعرفية لتحقيق الازدهار التنظيمي (2: Aia- Manzoor, 2012).

#### 2- أهمية الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity Importance

برزت في السنوات الأخيرة منظمات تحمل طابع الازدهار في المستويات التنظيمية المختلفة وتسمى هذه المنظمات بالمنظمات المتميزة الشاملة أي تميزها عن المنظمات المنافسة الأخرى بالعديد من القدرات ولها القدرة على فرص البقاء والنمو لفترة أطول مقارنة مع المنظمات الأخرى، لذا تعد المنظمات التي تحمل هذا المؤشر بالمنظمات المتميزة والمزدهرة أكثر من غيرها (Waal & Frijns, 2011:8). و أشار (AL-Alawi et al., 2007, p. 22) إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الازدهار لا بد وان تتمتع بعدة خصائص ومواصفات ويتحتم على قادتها ان تسعى لتحقيق عدة عوامل مثل توفير العوامل الثقافية والبشرية الملائمة وتميزها لتلبية متطلبات البيئات المتغيرة إضافة إلى نظام معلومات والمكافآت ما يوفر ويعزز الدعم الكبير لموظفيها واستغلال القدرات المعرفية وتحويلها إلى فرص مثالية عن طريق تقديم الأفكار الجديدة وترجمتها إلى الواقع سواء للمنتج أو الخدمة على حد سواء، و يضيف (Martin, 2010: 19) ان أهمية الازدهار التنظيمي تكمن في الاتي:

- أ. يساعد المنظمات في تطوير القدرات البشرية المستدامة ومن ثم يزيد في خلق قيمة مستدامة عن طريق تقديم منتجات وخدمات الى الزبون قادرة على كسب رضاه باستمرار .
- ب. يسهم في زيادة إنتاجية وفعالية لمنظمة ويعزز رأس المال الفكري والمادي بأحسن حالته.
- ج. تحقيق الأرباح المستدامة للمنظمات ما يزيد من مستوى النمو والتميز التنظيمي.
- د. يحقق الابتكار المستدام للمنظمة عن طريق التعرف على كل متطلبات البيئة التنافسية المضطربة ووجود البدائل الممكنة للظروف غير المتوقعة.

### 3- أبعاد الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity Dimensions

أتفق (Mushraf&Mezael,2010) ، (Abesi,2013) أن الازدهار التنظيمي تكون من الأبعاد الآتية:-

#### أ- الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

يعتقد (Stevenson, 2007: 4) ان الميزة التنافسية هي مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون للسلعة أو الخدمة المقدمة له، واعتبرها (Evans, 2007, P. 118) إعلان قدرة المنظمة لتفوقها في مجال التسويق والمالية فوق كل اولوياتها وهي بدورها تتطلب الإطار العام للمنظمة عن طريق الإدارة العليا عن كيفية إيصال المنتج او الخدمة للزبون عبر سلسلة التجهيز . فيما ذكر ( Foon & Nair,2010, p. 64 ) ان الميزة التنافسية المستدامة قد تختلف عن الميزة التنافسية اذ انها يمكن ان تخلق القيمة الإستراتيجية البعيدة المدى للمنظمة في كل المجالات ولا يمكن تكرارها او نسخها لدى المنظمات الأخرى. وهي تمثل قدرة المنظمة في التميز على الآخرين والبقاء لمدة طويلة عن طريق تقديم المنتجات والخدمات المتنوعة والمتطورة باستمرار للزبائن.(Allen, 2007, P. 13) . وهي مجموعة من المهارات الفردية والجماعية والأصول والمعارف عن طريق الممارسات المنهجية والمنظمة وتنسيقها بحيث تحقق تميز وتفوق المنظمة قياسا للمنافسين وعلى المدى الطويل.(Davey & Sanders, 2011:5) . وتحظى الميزة التنافسية المستدامة بأهمية كبيرة اذ تساعد في زيادة خلق القيمة للمنظمة ويمكن إن تحقق وتنفذ استراتيجياتها بنجاح وعلى المدى الطويل. (Hoffman, 2000:3) . و تحقق زيادة في نمو وربحية لمنظمة على المدى الطويل وكسب ولاء الزبون للعلامة او الماركة التجارية للمنظمة. وتساعد في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة في الأمد الطويل عن طريق مجموعة من العمليات التي تحقق السبق التنافسي للمنظمة على الآخرين. (Zailani & Tan, 2009:242) . و يمكن ان تساعد المنظمة في تحقيق التفوق العالي في المدى الطويل عن طريق خلق الابتكار في كثير من المجالات سواء أكانت التسويقية والإنتاجية والعمليات والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ، باعتبار الابتكار هو احد المصادر المهمة للميزة المستدامة في المنظمة.(Davey & Sanders, 2011: 3) .و تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة (SCA) في تحقيق عدة من الأهداف التنظيمية و الإستراتيجية للمنظمة مثل ( زيادة الكفاءة التنظيمية ، وتعظيم الموارد ومستوى الربحية في البيئة الديناميكية.



## ب- الابتكار Innovation

يمثل الابتكار عملية التجديد الأساسي لأي منظمة .ووردت في تعاريف عديدة أهمها الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة (Gandotra, 2010: 2230). و يضم الابتكار عدة عناصر مثل (الإبداع، والبحث والتطوير R& D والعمليات الجديدة، والمنتجات الجديدة او الخدمات والتقدم التكنولوجي (Rosli et al., 2012:795). وأشار ( Fatih, 2012: 14 ) إن الابتكار هو القدرة على فعل الأشياء بشكل مختلف سواء كان في العمليات الإنتاجية او الخدمية. و إن الابتكار يطبق في عدة مجالات كالإنتاج والتسويق عن طريق تطوير أفكار وتحويلها إلى تنفيذ فعلي في تسويق المنتج او الخدمة في المنظمة او البحث عن أسواق جديدة وغيرها. ( Choo Wei & Popadik, 2006: 303 ). وتبرز أهمية الابتكار في المنظمة ويعد من أهم العناصر المنظمة تمكن المنظمة في تحقيق اهدافها لذا المنظمة اليوم مضطرة للقيام بتنظيم وإدخال أساليب وهياكل جديدة ومرنة وكفؤ تمكنها من التفاعل والانسجام بسرعة مع البيئة الديناميكية عن طريق تحسين طرق الإنتاج ونوعية الخدمات المقدمة واختراق السوق وتحقيق الميزة المستدامة ومن ثم جعل المنظمة مزدهرة ( Rosli et al 2012:795). وان المنظمات اليوم القائمة على المعرفة يجب عليها ان تعتمد الإبداع باعتباره إحدى العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات في الأمد الطويل لدخول المنظمة في الأسواق التنافسية ومن ثم قدرتها في الاستجابة للبيئة بسرعة لتحقيق الازدهار (Ghorbanzide & Asgari, 2013: 1087). ويؤدي الابتكار دورا كبيرا في مواجهة تلك التحديات (Kotter & Keller, 2012: 5). ورغم ان المنظمات تتميز بسمة التغيير، لذا فان تتسارع في البقاء في الهمم التنافسي عن طريق وضع الآليات والوسائل التعاونية لتلبي طموحات الزبائن المتوقعة وخصوصا في الاقتصاد القائم على المعرفة في زيادة نسبة النمو والأرباح. (Arnzten & Voransachail, 2008: 132). و يرى ( Paunovic et al 2012:196 ) ان وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة تسهم في تشجيع البيئة الابتكارية للمنظمة لما لها من انعكاس باتجاهات ايجابية نحو مستقبل المنظمة تعمل على تحقيق النجاح الاقتصادي المستدام للمنظمة وتحقيق الازدهار في المستقبل لها عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية ودعم وتعزيز فرص النجاح . ويعتقد ( Choo & Poparik, 2006:303) إن أهمية الابتكار تتركز في توليد فكرة جديدة وتطبيقها على المنتج او الخدمة بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة. لذا فانه يجعل المنظمات قادرة على تمكين عملياتها ووسائلها التقنية لتحقيق التفوق التنظيمي (Philpott & Dooly, 2009: 66) . وتكمن أهميته عن طريق اتخاذ مجموعة من الأفكار الابتكارية وتطبيقها في الواقع الفعلي بما يعزز زيادة نسبة نمو المنظمة في الأسواق (Weele, & Valk, 2012: 5) . و إن الابتكار يعكس رد المنظمة الحاسم على البيئة المضطربة عن طريق تقديم الأفكار او السلوكيات وترجمتها على ارض الواقع كمنتج أو خدمة لتلبية احتياجات السوق والزبون وفق رؤية إستراتيجية ثابتة لتحديد مركز المنظمة ويمكن إن تكون هذه الأفكار أو الأعمال متنوعة إما تكنولوجياً أو إدارياً ( Taleghani et al ,2012:3609 ) .

## ت- رأس المال الفكري Intellectual Capital

عرف بأنه القدرات العقلية والفكرية للموظفين والإفراد في المنظمة والذين لهم الإمكانية لاستثمارها في تحقيق أقصى زيادة للقيمة السوقية للمنظمة وزيادة مستوى النمو (Club et al ,2012: 103). و عرف بأنه جميع الموجودات غير

النقدية وغير الملموسة التي تملكها المنظمة جزئياً او كلياً، والتي تسهم في خلق قيمة مضافة للمنظمة (Jurezak, 2008: 36). ورأس المال الفكري يمثل المخزون المعرفي للمنظمات والذي يمكن ان تتميز من خلاله كقيمة سوقية مهمة والمتكون من (رأس المال البشري Human Capital، ورأس المال الهيكلي structural capital، ورأس المال العلاقتي relational capital). (Bontis, 2004: 32). و وينبع رأس المال الفكري من المعرفة المفيدة للمنظمة والتي تشمل تقنيات الإدارة وبراءة الاختراع والموظفين والمهارات والعلاقة مع الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة. وتكمن أهمية رأس المال الفكري في ان كثير من المنظمات في الاهتمام براس المال الفكري ولمختلف أنواعه، إذ ان الصفة الثابتة لمنظمات الأعمال اليوم متغيرة والذي لا يتغير هو التغير نفسه، لذا فان المنظمات باتت تتسابق في استثماره بالصورة المثلى، بوصفه قوة حاسمة ومهمة تقود المنظمة الى تعزيز مستوى قدرتها التنافسية لخلق الثروات وتحقيق مستوى نمو متميز عن المنظمات الأخرى (Mezeal & Ahmad, 2011:105). ويعد رأس المال الفكري عاملاً مهماً في تحقيق نتائج متميزة للمنظمات ما يحتم على إدارتها إن تشجع وتعزز هذه الثروة عن طريق توفير السياسات والمتطلبات والأنظمة الداعمة لها (Lungu, & Dascalu, 2012: 139). ويرى (Viedma, 2004: 3) إن رأس المال الفكري يعد المصدر الرئيس والجوهري لتعزيز نمو المنظمة ومن ثم ، يعد أساساً لازدهارها في ظل التحديات الكبيرة للإدارات العليا . و تتطلق المنظمات في التفاعل والانسجام مع المعرفة وأهميتها في القرن الواحد والعشرين والمتمثلة في الكفاءات، المعرفة، الملكية الفكرية وهي الأكثر أهمية من العناصر الأخرى والتي تساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها ما يسهم في زيادة ثروة المنظمة (Mezeal & Ahmad, 2011:106). و يمكن ان يؤدي دورا بارزا ومصدرا مهما للابتكار والتجديد الاستراتيجي والذي يستند الى الكفاءات وخفة الحركة الفكرية للعاملين، وهو مصدر مهم لخلق الثروة في المنظمة والمجتمع، (Shaari et al., 2011, p. 254). فيما عدة (Ekede, 2013: 141) هو وسيلة مهمة لتنفيذ الإستراتيجية. و تكمن أهميته عن طريق تعظيم قيمة المنظمة وتحسين العلاقات مع الموردين والزبائن وتعزيز المزايا التنافسية في ظل التنافس الاقتصادي الكبير الذي يسود البيئة التنافسية خصوصا في اقتصاد المعرفة ويمثل مصدرا لتحقيق ازدهارها. (Mezeal & Ahmad, 2011, P. 106).

### ث- الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

المنظمة الرشاقة هي التي تتكيف بسرعة مع المتغيرات غير المتوقعة للبيئة، ويؤشر ذلك مدى كفاءة العمليات والمتطلبات في المنظمة و كيف يمكن للمنظمة ان تتعامل مع البيئات ذات الظروف غير المتوقعة والمتغيرة باستمرار، عن طريق مجموعة من الاساليب من نماذج وادوات واستراتيجيات مختلفة لبقاء المنظمة في حلبة التنافس. (Wong & Whitman, 1999: 17). وهي الاستجابة الكاملة للتغيرات السريعة في الأسواق التنافسية وتحقيق النجاح عن طريق استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة. (Yaghoabi & Dahmardeh, 2010: 76). وتمثل قدرة المنظمة للرد الحاسم على المتغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة السريعة والمبتكرة لتحقيق النمو والازدهار. (Cai et. al, 2013: 4). وهي كفاءة المنظمة في

تحقيق الازدهار في ظل بيئات معقدة والاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية وحالات عدم اليقين لكل مجالات العمل في المنظمة. (Jafari et al, 2014: 66) .

وتبرز أهمية الرقابة التنظيمية بسبب اقتصاد العولمة فان التطورات والتغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال تعد من أهم الدوافع المهمة للرقابة التنظيمية، لذا على المنظمة ان تكون أكثر رقابة لمواكبة هذه التطورات لبقائها مدة اطول عن طريق التكيف مع التغيرات التكنولوجية والديناميكية المتغيرة والسريعة خصوصا المنظمة القائمة على المعرفة، ما ينعكس إيجابيا على قدرتها في التعلم و التحسين المستمر لعملياتها لتحقيق وتعزيز صفة التنمية والنمو والربح والاستدامة ، وتعد الرقابة التنظيمية مصدرا لحشد الموارد الاقتصادية والعمليات للفرص المستقبلية للمنظمات واستعدادها لتصبح متيقظة لكل التغيرات المستقبلية والمرونة والابتكار عن طريق قاعدة المعرفة لديها.(IMache, et al, 2012: 110) . هي قدرة المؤسسة على تحقيق الازدهار في الظروف الغير مستقرة وغير المتوقعة.(Ebrahimpour, et al,2012:186) . وهي نهج الادارة الجديدة في المنظمات والتي تسعى الى زيادة المرونة والاستجابة للتغيرات في دورة حياة المنتج القصيرة. أو القدرة على تنفيذ أنشطة المنظمة بأقصر وقت ممكن، عن طريق انشاء منظمة افتراضية، وتحويل قيمة ملموسة للزبائن، والتعاون من اجل زيادة المنافسة.

(Abesi, et al, 2013:18).

### المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

#### تمهيد

يتعلق هذا المبحث بتحليل النتائج وعرضها عن طريق استخدام الادوات الاحصائية ومحاولة الوصول الى قناعات تتعلق باهتمام الدراسة حيز البحث، ، إذ يتم تشخيص واقع متغيرات البحث (القيادة الفاضلة، وسمعة المنظمة، والازدهار التنظيمي) عن طريق استجابات عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة موضوعة البحث. ويتناول هذا المبحث أيضا تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث واختبار الأنموذج الوسيط للبحث.

#### أولاً: الفحص الاولي لمدى صدق المقاييس وثباتها

لغرض التحقق من صدق المقاييس وثباتها سيتم استخدام مجموعة من الاحصاءات الخاصة بذلك للتأكد من مدى صلاحية البيانات التي تم جمعها ومن ثم معرفة مدى صدق المقاييس المعتمدة في البحث في عكس الظاهرة المراد دراستها بشكل واضح ومفيد والتحقق من مدى ثباتها خلال مدة البحث وكما يأتي:-

#### 1- الفحص الابتدائي للبيانات:-

يهدف اجراء الفحص الابتدائي الى الوصول الى الدقة والموثوقية بالنتائج التي تم جمعها من اجابات الافراد عينة الدراسة ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بخطوات ثلاثة هي:-

أ- التأكد من عدم وجود بيانات مفقودة:- ان عملية التأكد من البيانات المفقودة ضروري لأسباب عدة منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او بسبب خطأ الادخال للبيانات لغرض تحليلها وهكذا، وان نسبة فقدان هي التي تحدد مدى تأثيرها

على مصداقية ودقة البيانات المستخرجة فكلما كانت قليلة كان ذلك افضل واسهل لعلاجها لدى الباحث وللتحقق من ذلك استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.23) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة عن طريق عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة ما سمح له استرجاعها عن طريق الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول التالي اذا اظهره الباحث فقط دون التكرارات لحاجة البحث له.

جدول ( 1 ) التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات (N=51)

ت	الفقرات	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	البيانات المفقودة	ت	الفقرات
1	P1	0	21	C3	0	41	I3
2	P2	0	22	C4	0	42	I4
3	P3	0	23	C5	0	43	I5
4	P4	0	24	R1	0	44	CA1
5	Z1	0	25	R2	0	45	CA2
6	Z2	0	26	R3	0	46	CA3
7	Z3	0	27	R4	0	47	CA4
8	Z4	0	28	R5	0	48	CA5
9	J1	0	29	Q1	0	49	CA6
10	J2	0	30	Q2	0	50	ag1
11	J3	0	31	Q3	0	51	ag2
12	W1	0	32	Q4	0	52	ag3
13	W2	0	33	Q5	0	53	ag4
14	W3	0	34	A1	0	54	ag5
15	W4	0	35	A2	0	55	ag6
16	H1	0	36	A3	0	56	ag7
17	H2	0	37	A5	0		
18	H3	0	38	A6	0		
19	C1	0	39	I1	0		
20	C2	0	40	I2	0		

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. 23

## ب-فحص شرط الاختبار المعلمي للبيانات:-

تهدف هذه الفقرة الى تحديد نوع الاحصاءات الملائمة للتحليل عن طريق تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات فاذا كانت البيانات تتوزع طبيعياً يستخدم الاحصاءات المعلمية واذا كانت لا تتوزع طبيعياً فان البيانات اللامعلمية هي الافضل للتحليل والاختبار الذي يمكن اعتماده هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) اذ تم التحليل لكل بعد من ابعاد البحث الحالي.

ويفترض البحث الحالي ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي, اذ يتضح عن طريق التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في جدول ( 2 ) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) (Test Statistics) ولذلك فاننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي, ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولأبعاد متغيرات البحث جميعها وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

جدول ( 2 ) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة (df=51)

Kolmogorov-Smirnov			ت	Kolmogorov-Smirnov			ت
مستوى المعنوية	الاحصائية	الأبعاد		مستوى المعنوية	الاحصائية	الأبعاد	
غير معنوي	0.183	المسؤولية الاجتماعية	7	غير معنوي	0.079	الشجاعة	1
غير معنوي	0.153	جودة الخدمة	8	غير معنوي	0.137	الزهد	2
غير معنوي	0.127	الميزة التنافسية المستدامة	9	غير معنوي	0.184	العدالة	3
غير معنوي	0.101	الابتكار	10	غير معنوي	0.205	التعقل	4
غير معنوي	0.149	راس المال الفكري	11	غير معنوي	0.147	الانسانية	5
غير معنوي	0.095	الرشاقة التنظيمية	12	غير معنوي	0.145	الابداع	6

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

## 2- ترميز اداة القياس :-

يبين جدول ( 3 ) توضيحا عن ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

جدول ( 3 ) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير	ت
PR	4	الشجاعة	القيادة الفاضلة	1
ZO	4	الزهد		
JU	3	العدالة		
WO	4	التعقل		
HU	3	الانسانية		
CR	5	الابداع	سمعة المنظمة	2
RES	5	المسؤولية الاجتماعية		
QU	5	جودة الخدمة		
AD	6	الميزة التنافسية المستدامة	الازدهار التنظيمي	3
IN	5	الابتكار		
INTLE	6	راس المال الفكري		
AGL	7	الرشاقة التنظيمية		

المصدر :من اعداد الباحث

## 3-الثبات البنائي لأداة القياس:-

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي عن طريق حساب معامل

ثبات كرونباخ الفا والموضح في جدول ( 4 )

## جدول ( 4 ) الثبات البنائي لأداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
1- القيادة الفاضلة		0.83
أ- الشجاعة	0.82	
ب- الزهد	0.71	
ت- العدالة	0.79	
ث- التعقل	0.73	
ج- الانسانية	0.75	
2- سمعة المنظمة		0.81
أ- الابداع	0.93	
ب- المسؤولية الاجتماعية	0.87	
ت- جودة الخدمة	0.89	
3. الازدهار التنظيمي		0.87
أ- الميزة التنافسية المستدامة	0.84	
ب- الابتكار	0.81	
ت- راس المال الفكري	0.86	
ث- الرشاقة التنظيمية	0.84	

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يلاحظ من الجدول ( 4 ) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين ( 0.71 - 0.93 ) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.60) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

## ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد البحث

يوضح جدول ( 5 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد حسب المتوسط لمتغيرات البحث القيادة الفاضلة (الشجاعة، والزهد، والعدالة، والحكمة، والانسانية) وسمعة المنظمة (الابداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة)، والازدهار التنظيمي (الميزة التنافسية المستدامة، والابتكار، وراس المال الفكري، والرشاقة التنظيمية) وقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لأية فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على ليكرت الخماسي

(اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

(1 - 1.80): منخفض جداً، 1.81 - 2.60: منخفض، 2.61 - 3.40: معتدل، 3.41 - 4.20: مرتفع.

(4.21 - 5.0: مرتفع جداً) وقد استخدم البرنامج الاحصائي (spss. V23) لأجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالبحث، إذ يعكس الجدول ( 5 ) اعلى وسطا حسابياً موزوناً بلغ (3.75) لمتغير الازدهار التنظيمي وبانحراف معياري بلغ (532). ما يشير الى انسجام اجابات افراد العينة عن هذا المتغير ، اذ شكل هذا المتوسط نسبة اكبر من المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الفاضلة الذي بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (590). اذ جاء بالمرتبة الثانية ما يعكس انسجام اجابات عينة البحث عن القيادة الفاضلة وحل بالمرتبة الاخيرة متغير سمعة المنظمة الذي بلغ الوسط الحسابي له (3.61) وبانحراف معياري بلغ (755). والمتغيرات جميعها ضمن مستوى اجابة مرتفع ، اما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي للأبعاد كان من نصيب بعد المسؤولية الاجتماعية اذ بلغ (3.84) وبانحراف معياري بلغ (749) ، اما اقل وسط حسابي كان من نصيب بعد البيئة اذ بلغ (3.24) وبانحراف معياري بلغ (1.036) وبمستوى اجابة معتدل ، في حين كانت بقية المتوسطات ضمن مستوى اجابة مرتفع ما يعكس ادراك عينة البحث لماهية القيادة الفاضلة، وسمعة المنظمة، والازدهار التنظيمي لدى عينة البحث.

جدول ( 5 ) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث وابعادهما

ت	المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
1	القيادة الفاضلة	3.61	.590	مرتفع	ثانيا
2	الشجاعة	3.56	.842	مرتفع	10
3	الزهد	3.67	.760	مرتفع	7
4	العدالة	3.71	.835	مرتفع	6
5	التعقل	3.53	.620	مرتفع	11
6	الانسانية	3.60	.732	مرتفع	9
7	سمعة المنظمة	3.61	.755	مرتفع	ثالثا
8	الابداع	3.24	1.036	معتدل	12
9	المسؤولية الاجتماعية	3.84	.749	مرتفع	1
10	جودة الخدمة	3.74	.851	مرتفع	5
11	الازدهار التنظيمي	3.75	.532	مرتفع	اولا
12	الميزة التنافسية المستدامة	3.83	.646	مرتفع	2
13	الابتكار	3.74	.609	مرتفع	4
14	راس المال الفكري	3.63	.710	مرتفع	7
15	الرشاقة التنظيمية	3.78	.630	مرتفع	3

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسبة



## ثالثاً: اختبار أنموذج العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث

تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات الارتباط والتأثير وكما يأتي:-

## 1- اختبار علاقات الارتباط:-

تتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الفاضلة, وسعة المنظمة, والازدهار التنظيمي) إذ يعرض هذا المبحث إمكانية التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث, و قد استخدمت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط (بيرسون) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث, و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.23), وقبل البدء في اختبار الفرضيات فأن الجداول اللاحقة تشير الى حجم العينة (51) وأيضاً مقارنة قيمة ( T ) المحسوبة مع الجدولية ويتم الحكم على قوة معامل الارتباط في ضوء الجدول الآتي:-

جدول ( 6 ) حجم معامل الارتباط وتفسيره

حجم معامل الارتباط	التفسير
+1.0 to +0.5	علاقة إيجابية قوية
+0.5 to +0.3	علاقة إيجابية معتدلة
+0.3 to +0.1	علاقة إيجابية ضعيفة
-0.1 to +0.1	لا توجد علاقة او ضعيفة جدا
-0.3 to -0.1	علاقة سلبية ضعيفة
-0.5 to -0.3	علاقة سلبية معتدلة
-1.0 to -0.5	علاقة سلبية قوية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإحصائية.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة عينة البحث.

ب- جدول (7) قيم معامل الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations				
		القيادة الفاضلة	سمعة المنظمة	الازدهار التنظيمي
القيادة الفاضلة	Pearson Correlation	1	.296*	.428**
	Sig. (2-tailed)		.035	.002
	N	51	51	51
سمعة المنظمة	Pearson Correlation	.296*	1	.516**
	Sig. (2-tailed)	.035		.000
	N	51	51	51
الازدهار التنظيمي	Pearson Correlation	.428**	.516**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	
	N	51	51	51
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ان الجدول المذكور انفاً يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الاشارة الى ان الحرف (N) يشير الى حجم العينة والتي كانت (51) موظف ، وتشير كلمة (2-tailed) الى نوع الاختبار اما الاختصار (Sig) الموجود في الجدول فانه يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية من غير ان تظهر قيمها في الجدول فوجود العلامة (\*\*\*) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.01) اما علامة (\*) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.05). و يتضح من النتائج الواردة في الجدول ما يأتي :

تشير البيانات الظاهرة في الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.428) وتشير هذه القيمة إلى اعتدالية العلاقة بينهما، اذ تصنف بانها علاقة ارتباط ايجابية معتدلة، ويعني ذلك ادراك الافراد عينة البحث لتوافر القيادة الفاضلة ومدى ارتباطها بتحقيق مستويات جيدة من الازدهار التنظيمي.

ت- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سمعة المنظمة والازدهار التنظيمي.

يظهر من المعلومات الواردة من الجدول (7) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية دالة احصائياً بين سمعة المنظمة والازدهار التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.516) وتشير هذه القيمة وفقاً لتصنيف قوة الارتباط إلى علاقة ارتباط ايجابية قوية، و يعني ذلك ادراك عينة البحث لوجود سمعة تنظيمية واضحة لدى العتبة الحسينية المقدسة عينة البحث ومن ثم فان ارتباطها بتحقيق الازدهار التنظيمي جيد في العتبة الحسينية المقدسة يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ت- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الفاضلة و سمعة المنظمة في العتبة الحسينية المقدسة عينة البحث. يتبين من الجدول ( 7 ) وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة ودالة احصائيا بين القيادة الفاضلة و سمعة المنظمة ، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (0.296) وتشير هذه القيمة إلى ضعف العلاقة بينهما ضمن مستوى(علاقة ارتباط ضعيفة)، وما يدعم هذه الضعف، مستوى المعنوية الذي بلغ عند مستوى معنوية (5%) نسبة (0.035)، الا ان ايجابية العلاقة ومعنويتها تؤثر قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

## 2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها:-

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير لغرض تحديد إمكانية قبولها او رفضها وفق ما مرسوم لها في منهجية البحث، إذ سيتم التحري عنها باستخدام الحزمة الإحصائية (23-spss).

تهتم الفرضية الرئيسية الرابعة بالعلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي والتي تنص على (توجد علاقة تأثير للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة عينة البحث) والجدول ( 8 ) يوضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الرابعة (  $P < .01$  ,  $\beta = -0.39$  ) التي تخص العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي. ويشير فحوى هذه النتيجة الى ان الموظفين الذين يشعرون بامتلاك العتبة الحسينية للقيادة الفاضلة سوف يزداد لديهم شعور ايجابي يعزز الازدهار التنظيمي فضلا عن معنوية اختبار الانحدار الخطي اذ بلغت F (11.010) وهي معنوية عند (1%) ما يعني قبول الأنموذج المختبر وقد ظهر ايضا ان القدرة التفسيرية للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي بلغت (0.18) وبناء على النتائج التحليل اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة، كما يظهر الجدول ( 8 ) نتائج اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير للقيادة الفاضلة في سمعة المنظمة في العتبة الحسينية المقدسة عينة البحث). وتتنبأ هذه الفرضية بان ادراك الموظفين لتوافر القيادة الفاضلة سيعزز من سمعة المنظمة. وكما يلاحظ عن طريق الجدول ( 8 ) وجود علاقة تأثير ذات دلالة غير معنوية تدعم الفرضية الرئيسية الخامسة (  $P > .05$  ,  $\beta = -0.378$  ) التي تخص هذه العلاقة. فضلا عن معنوية اختبار الانحدار الخطي اذ بلغت F (4.707) وهي معنوية عند (5%) ما يعني قبول الأنموذج المختبر وقد ظهر ايضا ان القدرة التفسيرية للقيادة الفاضلة في سمعة المنظمة بلغت (0.088) وبناء على النتائج التحليل اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الخامسة من جانب اخر تظهر النتائج بأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية تدعم الفرضية الرئيسية السادسة (  $P < .01$  ,  $\beta = 0.364$  ) والتي تنص على (توجد علاقة تأثير لسمعة المنظمة في الازدهار التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة عينة البحث). وهذه النتيجة تفيد بأن شعور الموظفين بان العتبة الحسينية تمتلك سمعة ومكانة خارجية جيدة لدى الاطراف الخارجية يسهم في تعزيز الازدهار التنظيمي. فضلا عن معنوية اختبار الانحدار الخطي اذ بلغت F (17.766) وهي معنوية عند (1%) ما يعني قبول الأنموذج المختبر وقد ظهر ايضا ان القدرة التفسيرية لسمعة المنظمة في الازدهار التنظيمي بلغت (0.266) وبناء على النتائج التحليل اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية السادسة.

جدول ( 8 ) ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و(R2) و قيمة (F) الخاصة باختبار فرضيات البحث

الفرضيات	المسارات الانحدارية	قيم t	R <sup>2</sup>	B	F
الفرضية الرابعة	القيادة الفاضلة<<< الازدهار التنظيمي	3.318**	0.183	0.386	1.010**
الفرضية الخامسة	القيادة الفاضلة<<< سمعة المنظمة	2.170*	0.088	0.378	4.707*
الفرضية السادسة	سمعة المنظمة<<< الازدهار التنظيمي	4.215**	0.266	0.364	17.766**

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

اما الفرضية الرئيسية السابعة\_ التي تنص على\_ (توجد علاقة تأثير للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي عن طريق سمعة المنظمة). فهي تختبر أنموذج البحث (الأنموذج الوسيط) اذ تستخدم اغلب الدراسات والبحوث في مجال العلوم الاجتماعية ولاسيما ادارة الاعمال طريقة (Baron & Kenny) لاختبار وتحديد التأثيرات غير المباشرة (direct & indirect). وهو يهتم بعملية اختبار وجود المتغير الوسيط ضمن أنموذج الدراسة المفترض. ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير سمعة المنظمة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي فقد اعتمد البحث طريقة (Baron & Kenny, 1986) وهي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الآتية :

- 1- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
  - 2- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
  - 3- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
  - 4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما :-
    - أ- اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دوراً وسيطاً وجزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
    - ب- اذ كانت قيمة معامل التأثير صفرأ (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- الخطوة الاولى تعكس العلاقة بين القيادة الفاضلة و سمعة المنظمة اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي. اما الخطوة الاخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين سمعة المنظمة والازدهار التنظيمي بوجود متغير القيادة الفاضلة. وفي ضوء نتائج الجدول ( 8 ) يتبين تحقق الشرط الاول والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الفاضلة) والمتغير الوسيط (سمعة المنظمة).
- اما الخطوة الثانية فان الجدول ( 8 ) يعرض نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي وتحقق الشرط الثاني, اذ تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي.
- ويعرض الجدول ( 8 ) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير الوسيط (Mediator Variable) وفق طريقة (Baron & Keeney, 1986). اذ يلاحظ وجود علاقة تأثير معنوية بين سمعة المنظمة والازدهار التنظيمي بوجود القيادة الفاضلة كمتغير رقابي ( $\beta=0.301$  ,  $P < 0.01$ ).

ويستنتج عن طريق النتائج اعلاه بأن المسار الانحداري الشرط الاول والثاني والثالث هو المسار من او عليه ننتقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد فاذا كانت هذه القيمة قد انخفضت القيادة الفاضلة الى سمعة المنظمة الى الازدهار التنظيمي في المعادلة الثالثة (الجدول ( 8 )) انخفض مقدار التأثير عن قيمتها في المعادلة الثانية (الجدول ( 8 )) فان هذا يعني بأن سمعة المنظمة هو متغير وسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الفاضلة) والمعتمد (الازدهار التنظيمي) بشكل جزئي (Partial Medation)، لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الثانية انخفضت من  $(\beta = 0.386, P < .001)$  الى  $(\beta = 0.272, P < .001)$  في الخطوة الثالثة، مع ملاحظة ان قيمة F المحسوبة كانت اكبر من الجدولية اذ بلغت  $(12.886^{**})$  فهي معنوية عند مستوى (1 %) ما يدل على القوة الاحصائية للأ نموذج في جدول (9) ، وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير (التحديد) فقد بلغ (34.9%).

جدول ( 9 ) نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.679	.430		3.904	.000
	القيادة الفاضلة	.272	.110	.302	2.478	.017
	سمعة المنظمة	.301	.086	.426	3.498	.001

a. Dependent Variable: الازدهار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

وحسب ما اشار له (Baron & Kenny, 1986: 1177) فان النتائج اعلاه لا تكون ذات دلالة احصائية الا بعد اجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة في اعلاه، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار والتي تعرض نتائجه في الجدول ( 10 ) ، والتي تدل حسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج الى المعاملات الغير معيارية (Unstandardized Coefficients) والاختفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. وعن طريق هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value) ، واذا كانت قيمة (Z-Value) اكبر من (1.96) فان هذا يشير بان

المتغير هو متغير وسيط اي ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت القيمة اقل. ويلاحظ عن طريق نتائج الجدول ( 10 ) بأن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( 1 % ) لان قيمة (Z-Value) له كانت اكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية .

جدول ( 10 ) نتائج اختبار Sobel

p-value	obel test – Z-Value	Inputs	المسار
P< .01	3.259 **	1= 0.378 3= 0.364 Sa= 0.074 Sb= 0.086	القيادة الفاضلة-سمعة المنظمة-الازدهار التنظيمي

Note:

1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

$s_a$  = standard error of  $a$

$s_b$  = standard error of  $b$

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

تتناول هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وفق للجانب المفاهيمي والتطبيقي للبحث وكالاتي :

1. ان القيادة الفاضلة تعد المرتكز الاساسي لتحقيق الأداء المتميز لأي منظمة تطمح لان تكون رائدة في مجال اعمالها.
2. تعد سمعة العتبة الحسينية المقدسة الحلقة الاساسية لتعزيز ازدهارها التنظيمي في المجالات كافة.
3. على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهوم القيادة الفاضلة وسمعة المنظمة الا ان هناك اجماعاً كبيراً على اهمية دورهما في تحقيق مستويات عالية من الازدهار التنظيمي .
4. اظهرت النتائج الاحصائية اهتمام العتبة الحسينية بمتغيرات البحث اذ جاء الوسط الحسابي للازدهار التنظيمي بالمرتبة الاولى وجاء كل من القيادة الفاضلة وسمعة المنظمة ثانياً.
5. اظهرت النتائج الاحصائية لعلاقات الارتباط وجود اكبر قيمة بين سمعة المنظمة والازدهار التنظيمي ، واحتلت العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي ثانياً ، ثم جاءت العلاقة بين سمعة المنظمة والازدهار التنظيمي ثالثاً.

6. اظهرت النتائج الاحصائية لعلاقات الاثر وجود اكبر قيمة للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي ، ثم اثر القيادة الفاضلة في سمعة المنظمة ثانيا ، ثم جاءت اثر سمعة المنظمة في الازدهار التنظيمي ثالثا .
7. اكدت العينة وجود اهتمام من لديها بالقيادة الفاضلة ما يعطي له بعدا تطبيقيا يتجسد في امكانية توظيفها في العتبة الحسينية المقدسة ويعد اداة جيدة لتعزيز ازدهارها التنظيمي باستثمار سمعتها التنظيمية الممتازة.
8. وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي عن طريق سمعة المنظمة.

### ثانياً : التوصيات

1. تعزيز القيادة الفاضلة اكثر واكثر لأنها تمثل اقوى سلاح تنافسي عن طريق استثمار الزهد والعدالة والحكمة لإدارة العتبة الحسينية المقدسة.
2. التركيز على القيادة الفاضلة لدى إدارة العتبة الحسينية المقدسة ، لأنها عاملاً مهماً في عملها بشكل عام وفي الازدهار التنظيمي بشكل خاص عن طريق استثمار الجانب الانساني لقيادة العتبة الحسينية المقدسة للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.
3. تعزيز سمعة المنظمة المبحوثة عن طريق توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة للعاملين وتقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية وبما يؤدي الى تطوير أداء العتبة الحسينية المقدسة.
4. تعزيز ازدهار العتبة الحسينية المقدسة عن طريق زيادة الاستثمارات المتنوعة وتقديم افضل المنتجات الابداعية.
5. التركيز على استقطاب الافراد وتطويرهم وعدهم كراس مال فكري لتعزيز ازدهار العتبة الحسينية المقدسة .
6. استثمار الربط بين متغيرات البحث حتى يكون البحث اكثر فائدة للمنظمة المبحوثة و لتحقيق الافضل لها.

### المصادر References

#### اولاً: المصادر العربية :

1. البكري ، ثامر ياسر ، ( 2011 ) " التسويق والمسؤولية الاجتماعية " الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
2. حسين، حريم، (2005) "خمسة أعمال للتميز في عالم متغير" المؤتمر العلمي الدولي عن الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
3. العزاوي ، محمد عبد الوهاب ،(2010) " إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي " الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن .

## ثانياً: المصادر الاجنبية:

**A-Books:**

- 1- Chan, J. (2003). Giving Priority of the Worst off: A Confucian Perspective on Social Welfare. In D. A. Bell, & H. Chaibong (Eds.), Confucianism for the Modern World. UK: Cambridge University Press.
- 2- Evans, James R .& Collier, David A.,(2007)," Operations management: an integrated goods and services approach", Thomson/South-Western, U.S.A .
- 3- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). Ethical Dimensions of Leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- 4- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane, (2012)"Marketing Management" edition , by prentice Hall,14<sup>th</sup>.
- 5- MacIntyre, A. (1984). After Virtue. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- 6- Messick, D. (2006). Ethical judgment and moral leadership. In D. L. Rhode (Eds.), Moral leadership: The theory and practice of power, judgement and policy. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- 7- Nodding, N. (1984) Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education, Berkeley, CA: University of California Press
- 8- Sison, A. J. G. (2003). The Moral Capital of Leaders: Why Virtue Matters. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 9- Solomon, R. (1999). A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success. Oxford: Oxford University Press.
- 10- Stevenson, William, J. (2007). "Production / Operations Management", Von Hoffmann Press ,8<sup>th</sup> .
- 11- Walton, C. (1988). The Moral Manager. New York: Harper & Row.
- 12- Yearley, L. H. (2003). Virtues and religious virtues in the Confucian tradition. In W. Tu, & M. E. Tucker (Eds.), Confucian spirituality (Volume 1). New York: The Crossroad Publishing Company.

**B. Thesis & Dissertations:**

1. Allen, Tracy (2007) "Green-Marketing Could green-marketing be a sustainable competitive advantage for retailers within South Africa?"Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration. University of Pretoria.
2. Dokes, Destry, (2017), "Virtuous Leadership for Increased Business Growth", Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
3. Fatih , Sahan ( 2012) "The Impact Of Technology Level & Structural Change Of Exports On The Dynamics Of International Competitiveness " Thesis SubmittedTo The Graduate School Sciences Middle East Technical University.
4. Hoffman ,G. ( 2000) " Some Sojourn Development of a CCR .Strategy " ,framework boctoral thesis , Queen 'University OF Belfast.



5. Mushraf, A . Mezael(2010) " Investigating The Revelation Intellectual Capital And business Performance Of Industries In IRAQ" Doctoral thesis. University of Malaises .
6. Viedma, S.(2004)" CICBS: A Methodology and a Framework for Measuring and Managing the Intellectual Capital of Cities. A practical application" Department of Business Administration Doctoral thesis Polytechnic University of Catalonia, Spain.
7. Wang, Qi, (2011), "A Conceptual and Empirical Investigation of Leader Virtues and Virtuous Leadership", A Thesis Submitted to the Supervisory Committee in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, McMaster University.
8. Weele Van, &Valk Der (2012) "Source Innovation Of Capability "Techniques Universities Eindhoven-Strategic Sourcing & Supply Management ( 1zM35).

### C: Journals & Articles:

1. Abesi, Mohammadi ,&Shafieepur ,W. (2013)" The role of Organizational agility capabilities in the successful performance of the national production" World of Sciences Journal (03), ISSN, 2307-3071.
2. Abimbola, Temi, (2009), Brand, organisation identity and reputation: Bold approaches to big challenges, Journal of Brand Management, VOL.16, NO.4.
3. Ahmad, Ashfaq & Bashir, Muhammad & Mubariz,Sultan,(2011),How Service Quality affects performance of conventional Banks in Pakistan, Journal of contemporary Research in Business, Vol.2,No.9 .
4. Ahmad, Rizwan & Asif, Usman, (2011), An Empirical Study of Analyzing Customer Satisfaction towards Service Quality in Islamic Banks of Sargodha, Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , VOL. 3, NO.1.
5. AL-Alawie,AL-Marzooqi&Mohammed(2007), "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors " Journal Of Knowledge Management VOL. (11) NO. 2 , ISSN 1367-327 .
6. ALshbiel, Seif Obeid & AL-Awawdeh, Waleed M., (2011), Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment: Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co , International Journal of Business and Management, Vol.6,No.12.
7. Arnzten&Voransachail,R.(2008)" Aligning Knowledge Management Processes And Innovation Management Capability in A Global Business" Communications Of Item VOL ( 6) , PP : 130-135.
8. Arsoy, Aylin Poroy & Arabaci, Ozer & Ciftcioglu, Aydem, (2012), Corporate Social Responsibility And Financial Performance Relationship:The Case Of Turkey, The Journal of Accounting and Finance.
9. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The leadership quarterly, 10(2), 181-217.

10. Bick, G. & Abratt, R. & Bergman, A., (2008), Perceptions of the corporate identity management process in South Africa, S. Afr . Journal Business. Management , VOL.39, NO.3.
11. Biniari, Marina G., (2011), Bringing the Honey out of People : How Managing ENVY Helps the Organizational Innovation Process , AMBPP, 160a, Academy of Management Annual Meeting Proceedings is the property of Academy of Management.
12. Bontis, N. (2004) "National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region", Journal of Intellectual Capital, Vol.( 5) No. 1, pp. 13-39.
13. Bragues, G. (2006). Seek the Good Life, Not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics. Journal of Business Ethics, 67(4), 341-357.
14. Cai, Huang , Liu , Davison & Liang (2013)"Developing Organization agility Throughout Capability and KM Capability : The Moderating Effects Of Organizational Climate ".Agility. mdellabordella@liuc.it; [aravarini@liuc.it](mailto:aravarini@liuc.it)
15. Caldwell, Cam & Hasan, Zuhair & Smith, Sarah, (2015), "Virtuous leadership – insights for the 21st century", Journal of Management Development Vol. 34 No. 9, 2015, pp. 1-21
16. Cameron, K. S., & Caza, A. (2002). Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 33-48.
17. Choo , Wei, Popadik(2006) " Innovation and knowledge creation How are These Concept Related" International Journal of Information Management.pp. 302–312.
18. Choo , Wei, Popadik(2006) " Innovation and knowledge creation How are These Concept Related" International Journal of Information Management.pp. 302–312.
19. Chuang, Li-Min, (2005), An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-tech Enterprises, The Journal of American Academy of Business, Cambridge.
20. Clup& Young (2012)" Ranking the Intellectual Capital Components Using Fuzzy TOPSIS Technique "Case Study: An Iranian Company Journal Of Basic & Applied VOL (2) NO. 10, PP : 10360-10368.
21. Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values, and character strengths in ethical decision making. Journal of Business Ethics, 113(4), 567-581.
22. Crossan, Mary M. & Apaydin, Marina, (2010), A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Journal of Management Studies 47:6.
23. Davey, A.& Sanders (2011) "Serial strategic innovation and sustainable competitive advantage a longitudinal case study "Journal of Case Research in Business and Economics, PP: 1- 19.
24. Davies, Gary & Mian, Takir, (2006), The Reputation of The Leader and That of The Organization: Evidence from The Business of Politics, Academy of Management Best Conference Paper.
25. Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. The Leadership Quarterly,14, 327–344.

26. Dyck, B., & Kleysen, R. (2001). Aristotle's Virtues and Management Thought: An Empirical Exploration of an Integrative Pedagogy. *Business Ethics Quarterly* 11(4), 561-574.
27. Ebrahimpour, Salarifur, & Asiaei (2012) "The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home Appliance Factories in Iran" *European Journal of Business and Management* ,Vol( 4) , No.17.ISSN: 2222-1905.
28. Ekwe ph. D.(2013)" Effect of Intellectual Capitals on Employee Productivity of Banks in Developing Economies: The Nigeria Experience" *Research Journal of Finance and Accounting* ,Vol.(4) , No.11, ISSN 2222-1697
29. Feldman, Steven P.,(2009),The Professional Conscience:A Psychoanalytic Study of Moral Character in Tolstoy's The Death of Ivan Ilych , *Journal of Business Ethics* 49.
30. Fichman, Robert G., (2001), The Role of Aggregation in the Measurement of It-Related Organizational Innovation, *MIS Quarterly* Vol.25 No.4.
31. Foon& Nair .( 2010) "Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in MalaysianMNCs"*International Journal of Business and Accountancy*, Vol. ( 1), No. 1, 63-78, 2010.
32. Gandotr, F.( 2010) " Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" Volume 1, Issue , ISSN: 2229-4104.
33. Gholami, Saeed, (2011), Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR), *International Journal of Business and Management* , Vol.6,No.9.
34. Ghorbanzide & Asgari A.( 2013)" Investigation of Relationship between Motivational Factors and Teachers' Creativity of Secondary Schools, Rasht City, Iran "*International Research Journal Of Applied & Basic Sciences* , VOL (4) NO, 5,PP . 186-1091.
35. Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp.43-81). Greenwich, CT: JAI Press
36. Heugens, Pursey P. M. A. R. & van Riel, Cees B. M. & van den Bosch, Frans A. J.,(2004), Reputation Management Capabilities as Decision Rules, *Journal of Management Studies* 41.
37. Hong, Soo Yeon & Yang, Sung-Un, (2009), Effects of Reputation, Relational Satisfaction, and Customer-Company Identification on Positive Word-of-Mouth Intentions, *Journal of Public Relations Research*, 21(4).
38. Hristea, Anca Maria, (2011), Corporate Social Responsibility between Desideratum and Reality, *Theoretical and Applied Economics* olume XVIII , No. 10(563), pp. 57-74.
39. Hueiju, Yu & Fang, Wenchang, (2009), Relative impacts from product quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop market , *Journal Total Quality Management* ,Vol. 20, No.11.
40. Imeache, Izza & Nacer ( 2012) "An Enterprise Information System Agility Assessment Model"*COMSYS*, Vol.( 9), No. 1, PP. 107-133.
41. Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuike, (2011), Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence, *International Journal of Business and Management* Vol.6, No.4.

42. Jafari ,Pour,&Maleki (2014) "A Combined Model for Sustainable Competitive Advantage Based on knowledge Management, Organizational Innovation and Agility"Applied mathematics.
43. Jurezak , E. (2008) " Intellectual Capital Measurement Methods" Copyright by Institute of Organization and Management in Industry,ORGMASZ VOL. (1) NO. 1, p. 37 – 45.
44. Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 17(2), 4-14.
45. Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical Leadership in Three Dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133-148.
46. Kilburg, R. R. (2012). Virtuous leaders: Strategy, character and influence in the 21st century. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(1), 181-186.
47. Lanctot, J. D., & Irving, J. A. (2010). Character and leadership: Situating servant leadership in a proposed virtues framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 28-50.
48. Lee, Sun Young & Carroll, Craig E., (2011), The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980–2004: The Exposure of Firms to Public Debate, *Journal Business Ethics*, 104:115–131.
49. Lega, Federico & Calciolari, Stefano, (2012), Coevolution of Patients and Hospitals : Hove Changing Epidemiology and Technological Advances Create Challenges and Drive Organizational Innovation, *Journal of Healthcare Management* 57:1.
50. Lichtenhaler , Ulrich , ( 2011 ) , Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions , *Academy of Management Perspectives* pp.75-93.
51. Lungu, C.L., Caraiani, C.,&Dascalu, C. (2012) "Intellectual Capital Research Through Corporate Social Responsibility: (Re) Constructing the Agenda. *International Journal of Economics and Management Sciences*, No. 6, pp. 139-146.
52. Martin, J. (2010)"Today's innovation tomorrow's prosperity Task Force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress Ninth Annual Report, NovemBeR2010, Copyright .
53. Meng, Juan & Summey, John H. &Herndon, Neil C. & Kwong , Kenneth K., (2009), Some retail service quality expectations of Chinese shoppers , *International Journal of Market Research* Vol. 51 Issue 6.
54. Mezeal, A.& Ahmad (2011) " The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry" *Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR* VOL.(6) , PP.104-106.
55. Nakra, Prema , (2000), Corporate Reputation Management: "CRM" with a Strategic Twist?, *Journal, Public Relations Quarterly*, Vol. 42.
56. Nogueira, Fernanda & Marques, Carla Susana, (2008), organizational innovation :research the information training path of decision-makers within hospital, *Journal of Urnal Management Studies*, VOL. XIII, NO.2.
57. Padanyi, Paulette & Gainer, Brenda, (2003), Peer Reputation in the Nonprofit Sector:Its Role in Nonprofit Sector Management , *Corporate Reputation Review* Vol. 6, No.3.
58. Palanski, Michael & Cullen, Kristin, (2014), "Virtuous Leadership: Exploring the Effects of Leader Courage and Behavioral Integrity on Leader Performance and Image", \_ *Springer Science+Business Media Dordrecht* 2014

59. Paunovic ,Simic,Dadic,Jovanic,& Bavac Tancel (2012)The impact Of Applet The Concept Of The Semantic Web In E-Government Apparent "Innovative Issues and Approaches in Social Sciences, Vol.( 5), No. 2.P. 161-216.
60. Philpott& Dooly (2009) "Channel Innovation in the Retail Banking Sector: Best Practice Initiatives, Customer-orientation and Emerging Strategic Foci "International Journal Of Arts & Sciences VOL. (2) PP. 66-82.
61. Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. Journal of Business Ethics, 98(1), 3-13.
62. Ramos, María Teresa Bolivar & Garcia-Morales, Victor Jesus & Mihi-Ramirez, Antonio, (2011), Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance, Economics & Management is the property of Kaunas University of Technology, Vol.16, No.7.
63. RoslanBinA ., Kasimu M. A., Fadhlin Bt. (2012)"Knowledge Management . Model In Civil Engineering Construction Firms In Nigeria" Interdict scapular Journal Of Contemporary Research Business.VOL( 4), NO .6.
64. Sarathy , P. Sanjay , ( 2011 ) , Organizational Innovations in the Real Estate Industry Using AHP , The International Journal of Organizational Innovation, Vol. 4 Num.1.
65. Shaarbi , MD., Lsa & Ageel ( 2011) " Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan" International Journal of Business and Management, Vol.( 6), No. 9;PP: 253-258.
66. Shamnot, Marwan M., (2011), The Impact of Quality of Services Provided by Peugeot Company on Customer Satisfaction, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business ,Vol. 3, No.2.
67. SheariYesil , &Ahmet Kaya, (2012) " The Role Of Organization Culture On Innovation Capabilty An : Empirical Stady" International Journal Of Information Technology & Business Management ,VOL. ( 6 ) , NO. 1.
68. Simpson, J. (2009). The Oxford English Dictionary Online. Oxford, England: Oxford University Press. Retrieved on December 15, 2009 from <http://dictionary.oed.com.libaccess.lib.mcmaster.ca>.
69. Sontaite, Migele & Kristensen, Tore, (2009), Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education ,Management Organizations Vadyba, Systematic Research is the Property of Management of Organizations Teminai Tyrima , Vol.51.
70. Steponaviciute, Jurate and Zvirblis, Algis, (2011), Main Principles of the Complex Assessment of Audit Market Concentration and Audit Services Quality Levels, The Issues of Business and Law ISSN 2029-1094,Vol.3 .
71. Taleghani,Rad&Rahmati(2012)" The Role of Innovation in the Relationship between Knowledge Management and Competitive Advantage )An Empirical Study of Tourism Industry" Journal of Basic and Applied, Res., 2(4)3607-3614 .
72. Tanlamai, Anop, (2010), Environmental Orientation, Green Management Practices and Reputation Advantage , International Journal of Business Research , Vol.10, No.6.
73. Tari, Juan Jose, (2011), Research into Quality Management and Social Responsibility, Journal of Business Ethics, 102:623–638.

74. Thun, Balliett & Kelloway, Kevin, (2011), "Virtuous Leaders: Assessing Character Strengths in the Workplace", Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de administration., Published by John Wiley & Sons, Ltd.
75. Tucker, Laura & Melewar, T.C., (2005), Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism, Corporate Reputation Review, Vol. 7, No. 4.
76. Verl Anderson, Ken Kalala Ndalamba, Cam Caldwell, (2016), "Social responsibility in a troubled world", International Journal of Public Leadership, doi: 10.1108/IJPL-10-2016-0034
77. Waal, Andre & Frijns, Miriam, (2011) 'Longitudinal Research into Factors of High Performance: the Follow- Up Case of Nabil Bank', Measuring Business Excellences, Vol. 15, No. 1, PP:5-7.
78. Walker, K., & Sackney, L. (2007). Anti-egoistic school leadership: Ecologically based value perspectives for the 21st century. In D.N. Aspin, & J. D. Chapman (Eds.), Values education and lifelong learning: Principles, policies, programmes (pp. 255-278). New York: Springer.
79. Wang, Gordon & Hackett, Rick, (2015), "Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good
80. Weiss, Allen M. & Anderson, Erin & MacInnis, Deborah J.,(1999), Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions , Journal of Marketing Vol. 63.
81. Wiedmann, Klaus-Peter & Buxel, Holger, (2005), Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study , Corporate Reputation Review, Vol. 8, No. 2.
82. Williams, Glenn A., "Does the presence or absence of virtues define the character of a leader and impact performance?" (2013). Doctor of Ministry. Paper 63. <http://digitalcommons.georgefox.edu/dmin/63>
83. Winn, Monika I. & MacDonald, Patricia & Zietsma, Charlene, (2008), Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective And Competitive Reputation Management Strategies, Corporate Reputation Review, Vol. 11, No.1.
84. Wong & Whitman (1999) " Attaining Agility At The Enterprise Level" The 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice November 17-20, 1999, San Antonio, Texas, USA.
85. Xing, F. (1995). The Chinese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management. S.A.M. Advanced Management Journal, 60(1), 14-20 .
86. Yang, Sung-Un, (2007), An Integrated Model for Organization–Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents, Journal of Public Relations Research, vol . 19 , NO.2.
87. Yuen, Euphemia F.T. & Chan, Sian S.L., (2010), The effect of retail service quality and product quality on customer loyalty, Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management ,Vol.17, 3/4.
88. ZailaniSuhaiza ,& Tan ( 2009) " Green Value Chain in the Context of Sustainability Development and Sustainable Competitive Advantage" Global Journal of Environmental Research VOL.( 3) , NO. (3) PP. : 234-245.