

القيم التنظيمية للقائد الفعال Organizational values of the effective leader

مصعب عدالي

جامعة لونيبي علي البلدية 2

moussaab_09@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الاستلام: 2023/05/30

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم القيم التنظيمية للقائد الفعال من وجهة نظر الخبراء والمسيرين وهذا نظرا للدور المهم الذي تؤديه قيم القائد الفعال في المنظمة ومساهمتها في تطويرها ونجاحها، حيث تكونت عينة الدراسة من 23 خبيرا ومديرا، حيث استخدمنا خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدنا على المقابلة المنظمة في جمع البيانات، وخلصت الدراسة الى مجموعة من القيم مرتبة كالتالي: العدل، الصدق، الاحترام والتقدير، الامانة.
الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، قيم التنظيمية للقائد، القائد الفعال.

Abstract:

This study aimed to identify the most important organizational values of the effective leader from the point of view of 23 experts and managers, and this is due to the important role played by the values of the effective leader in the organization and its contribution to its development and success. The interview organized in data collection, and the study concluded a set of values arranged as follows: justice, honesty, respect and appreciation, honesty.

Key words: Effective leadership, Leader organizational values, effective leader.

مقدمة :

أصبحت المنظمات تواجه اليوم العديد من التحديات والتغيرات الناتجة عن المنافسة الشديدة والازمات الاقتصادية والسياسية واضطراب في سوق المواد الطاقوية والنقدية، هذا ما أثر سلباً على بعض المنظمات مما أدى إلى زوالها، ويزداد هذا التأثير تعقيداً على المنظمة المتواجدة بالدول النامية، والتي لاتزال تسير بطرق تقليدية الذي لا يمكنها من مجابهة المنافسة الشديدة للإنتفاخ على السوق الدولية. هذا للمحافظة على المنظمات وتطويرها ما يفرض على إدارة المنظمة البحث عن الحلول الكفيلة التي تمكنها من المساهمة في نجاحها وبقائها، وهذا من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة، كالإدارة الاستراتيجية والقيادة الفعالة والتمكين والإبداع وسيجما ستة، إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري، ويكون تطبيق هذه الأساليب الحديثة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومواكبة التغيرات الحاصلة، ولتطبيق هذه الأساليب بشكل فعال، على المنظمة الاهتمام بمواردها خاصة المورد البشري الذي يعتبر شريكاً فعالاً ومحركاً لجميع الموارد ومساهمًا أساسياً في نجاحها أو فشلها.

أولاً: إطار النظري للإشكالية**1. الإشكالية:**

يعتبر المورد البشري عنصر فعالاً في معادلة نجاح المنظمة وجب على الإدارة الاهتمام به، وهذا من خلال صيانتته والمحافظة عليه بتوفير ظروف العمل الملائمة وتحفيزه وتطويره والاستثمار فيه عن طريق تكوينه، واعتباره شريكاً فعالاً بدلاً من اعتباره مورداً مثل باقي الموارد الأخرى، ومنحه فرصة لإبداء رأيه وتقديم أفضل من خلال تمكينه الكشف عن مهاراته وكفاءاته. ويتم هذا من خلال غرس القيم الايجابية فيه والتي تساعده على التطور والمساهمة في تطوير المنظمة وهذا من خلال قيادته بطريقة فعالة مجسدة للقيم التنظيمية وتكون القدوة الحقيقية تسعى لغرس القيم الايجابية من روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد وتحثهم على تقديم الأفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

القيم القائد أحد أهم عناصر المنظمة، حيث أن لها دوراً هاماً داخل المنظمة، وانطلاقاً من هذا الدور الهام الذي تؤديه القيم القائد، هذا ما أدى العديد من علماء النفس والسلوك التنظيمي حيث توصلوا الى إعطاء عديد من المفاهيم للقيم القائد.

وتعتبر القيم التنظيمية من محددات السلوك في المنظمة يتم تجسيدها عن طريق القيادة التي يجب أن تكون متشعبة بها وأن تكون قيمها تتوافق مع قيم المنظمة لتحقيق نجاح المنظمة وعرفت القيم التنظيمية للقيادة بأنها مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك القادة نحو غايات أو وسائل، يختار هؤلاء القادة لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في انجاز أعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم¹.

ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات التي اطلعنا عليها فإن أبعاد القيم التنظيمية للقيادة تتمثل في: الأمانة، الانتماء، العدل، الاستقامة، التفاعلية، الانضباط والإبداع التي تساهم في نجاح القادة داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار ونظراً للأهمية الكبيرة للموضوع، فقد تطرق العديد من الباحثين من خلال بحوثهم ودراساتهم خاصة في سنوات الأخيرة لدراسة القيم التنظيمية لدى القادة ونذكر منها. دراسة حول تأثير القيادة بالقيم متوسطة الثقة على قبول القيم من طرف الموظفين. وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة وطنية للرعاية الصحية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين قيم القادة والتعالى الذاتي وتغيير التوجه. وأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين قيم القادة وقيم تعزيز الذات.² ودراسة حول القيم التنظيمية المطلوبة لإدارة التنوع، بحيث تكونت عينة الدراسة من 17 مديراً مدرسياً، وكشفت نتائج الدراسة عن ما يلي: ووفقاً لنتائج المقابلات مع المديرين فإن الاختلافات الأكثر شيوعاً بين الموظفين هي: الموقف، الخبرة، العمل، العمل السياسي، النقابة، الثقافة، الفوائد، الاختلاف بين الجنسين، ونستخلص إدراك المديرين لاختلافات الموظفين. وركز المديرون على وجود 27 قيمة تنظيمية والتي ينبغي أن يشاركها جميع الموظفين بالمدرسة من أجل الإدارة الفعالة.³

باعتبار أن القيم التنظيمية للقيادة هي عبارة عن محدد لسلوك القادة في تعاملهم ومساعد وموجه لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها، وهذا ما يساهم في خلق جو من التعاون وروح الفريق، وهذا عندما يجسد القائد القيم التنظيمية التي يتحدث عنها ونلاحظها في سلوكه، يتحول من رجل أقوال إلى رجل أفعال، وهذا ما ينقص مؤسساتنا الجزائرية اليوم حيث نحتاج إلى قادة أكفاء لقيادة المنظمات نحو التطور والنجاح في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها المؤسسات

الوطنية، حيث نجد أن القيم التنظيمية تعطي دفعا قويا للقائد لكي يكون فاعلا في المنظمة. ومن خلالها سنقوم بطرح التساؤل التالي.

. ماهي أهم القيم التنظيمية للقائد الفعال؟

2. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.2. تعريف قيم القائد:

هي مجموعة القناعات لدى القادة التي توجه سلوكهم لما هو احسن او سيئ، وفي الوقت نفسه تساهم في ترتيب الأولويات لديهم.⁴

ويعرفها الباحث هي مجموعة من المعتقدات والضوابط التي يتبناها القائد والتي تنعكس من خلال سلوكه داخل المنظمة.

2.2. تعريف القيادة الفعالة:

القيادة فعالة تسعى لإدخال تغييرات إيجابية في المنظمات خاصة في طريق التعامل مع المرؤوسين، وذلك عن طريق تشبعهم ومنحهم النفوذ، والرغبة في المشاركة في قيادة المنظمة قيادة واعية بالاتصال الفعال معهم.⁵

وانطلاقا مما سبق يعرفها الباحث بأنها امتلاك الرؤية والقدرة على التأثير في الأفراد وتحفيزهم وتطويرهم، لتحقيق الأهداف المحددة.

3.2. تعريف القائد الفعال:

وهو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعمال، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية العمال، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل.⁶

ويعرف الباحث القائد هو صاحب الرؤية والمؤثر ، والمحفز والشخص الموثق به من طرف العمال وصاحب قيم ومبادئ والمرجع في وقت الازمات.

3. أهداف البحث:

. تهدف هذه الدراسة للتعرف على أهم القيم التنظيمية للقائد الفعال.

4. أهمية البحث:

. تكمن أهمية الموضوع في اعطاء صورة واضحة للمسيرى المنظمة لأهمية الموضوع بالنسبة للمنظمة.

. تقديم إضافة العلمية وإثراء البحث العلمي وتدرّك النقائص في الدراسات في هذا المجال.

ثانياً: الجانب النظري للدراسة**1. تعريف القيادة الفعالة:**

وتعرف بأنها هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف والاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل.⁷

2. تعريف القائد الفعال:

هو من يبتكر الرؤى البعيدة الرحبة، ويصوغ الأهداف الواضحة، ويضع الاستراتيجيات الضابطة، ويحقق التعاون بين فريق العمل، ويجتهد في تحفيز الطاقات من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.⁸

3. تعريف قيم القائد الفعال:

هي تشتمل على معتقدات وقناعات قادة المنظمة وأفرادها لتعكس لاحقاً هذا المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعمال.⁹

4. أهمية القيم التنظيمية للقادة:

- الإدارة بالقيم توجّهًا جديداً يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية.
- تؤثر القيادة وتتأثر بالعمال من خلال تبادل إيجابي للقيم.
- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الايجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.¹⁰

- تؤثر على العلاقات بين الأفراد.
- تؤثر على الطريقة التي يدرك بها القادة المواقف والمشاكل التي يواجهونها.
- تؤثر على اتخاذ القرارات وحلول المشاكل التي يختارونها.
- تؤثر على وضع الحدود للتمييز بين السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي.
- تؤثر على المدى الذي يقبل فيه الفرد أو يرفض أهداف وضغوط التنظيم.
- تؤثر على ادراك النجاح الفردي والتنظيمي.
- تؤثر على اختيار الأهداف الفردية والتنظيمية ووسائل تحقيقها وكذا وسائل مراقبة الموظفين.¹¹

5. تكامل بين قيم القادة والقيم التنظيمية:

بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فإن الموظفين يصبحون في حالة من التناقض والارباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم¹².

12. توضيح القيم التنظيمية من طرف القادة:

تشمل القيم أهم العناصر بالنسبة لنا حيث إنها المعايير العميقة والواسعة التي تؤثر على كل جانب من جوانب حياتنا تقريباً: أحكامنا الأخلاقية، وردودنا على الآخرين، والتزامنا بالأهداف الشخصية والتنظيمية. حيث ترشد القيم مئات القرارات التي يتم اتخاذها على كل مستوى من مستويات المنظمة كل يوم. إن قيم قادة المنظمة، ولاسيما كبار القادة حيث تشكل حجر أساس لثقافة المنظمة. حيث يقوم القادة بتوضيح القيم التنظيمية وتطبيقها والعيش بها واعطاء القدوة للعمال في تبني القيم التنظيمية وتطبيقها من خلال سلوكياته. ومن فوائد توضيح القيم التنظيمية من طرف القادة ما يلي:

- يشجعون ويحددون معايير السلوك الأخلاقي في جميع أنحاء المنظمة.
- توفر مبادئ توجيهية ثابتة أو محاور لاتخاذ القرارات، مما يقلل في كثير من الأحيان من النزاع والضغط.

- يشجعون الفعالية الشخصية من خلال إنشاء إرشادات شاملة حول العمل مع الموظفين والعملاء أو العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.
- تساعد في جذب والمحافظة على الأشخاص المستعدين للدعم والعمل وفقاً للقيم المذكورة. وتشمل عيوب توضيح القيم التنظيمية من طرف القادة ما يلي:
- يلتزم القادة بنموذج القيم المحددة، ويجب على القادة التصرف بدقة في حدود القيم المعلنة.
- يمكن أن تولد السخري ويكون متهمين، ما لم يخضع جميع أعضاء المنظمة للمساءلة عن احترام القيم المعلنة.¹³

ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة

1. منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وكان سبب اختيارنا للمنهج الوصفي لأنه يتماشى مع طبيعة الدراسة التي ليست تجريبية ولا تاريخية لكي نستعمل المناهج اخرى. ولقد قمنا باعتماد المنهج الوصفي خلال دراستنا لأنه يتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة. ومن خلال تبييننا هذا المنهج اتبعنا الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
- بناء الاشكالية.
- جمع البيانات وتحليلها كميًا ونوعيًا.

يعرف المنهج الوصفي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.¹⁴

2. أدوات جمع البيانات

1.2.1. مقابلة

تم استخدام طريقة المقابلة التي تعتبر أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها المباشرة، تتكون في أبسط صورها من مجموعة من الأسئلة أو الفقرات التي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على الشخص موضوع البحث، ثم يقوم الباحث بتسجيل البيانات.¹⁵ وتم استعمال

المقابلة المنظمة التي تخدم أهداف البحث، حيث تم طرح سؤال في المقابلة، وتمت على عينة تتكون من 23 مديراً وخبيراً، في مدة ما بين 15 و 20 دقيقة. وكان الهدف منها جمع أكبر قدر من معلومات حول الموضوع حيث تم طرح السؤال التالي:

. ماهي اهم القيم التنظيمية للقائد الفعال في نظركم؟

3. عينة الدراسة:

عينة الدراسة الذي اجريت عليه الدراسة هم 23 مديرا وخبيرا من مختلف الجامعات والمؤسسات الوطنية الاقتصادية والخاصة: وهي موضح في الجدول التالي

4. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

جدول (1)

يوضح الجدول ترتيب قيم القادة نتيجة المقابلات

قيم القادة	اجابات المبحوثين	نسبة المئوية
العدل	14	63%
الصدق	12	54%
الاحترام والتقدير	10	45%
الامانة	06	27%

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم العدالة احتلت المركز الاول بـ 63% وتلتها قيم الصدق بـ 54% ثم قيم الاحترام والتقدير 45% وفي الاخير قيم الامانة بـ 27%.

كانت اختيار هذه النسبة حسب القيم الاكثر تكرار في اجابات المديرين والخبراء حيث ان كل القيم المذكورة لاقت الاجماع.

ومما سبق نستخلص ان خبراء اعطوا أهمية كبيرة لقيم العدالة حيث نجد أن اغلب الخبراء كانت ضمن اجابتهم القيم التنظيمية للقادة، حيث تعتبر قيم العدالة من ركائز مهمة للقيادة والعدل اساس الملك به يستقيم كل شيء وتسيير الامور بدقة وجودة عالية ونقل المشاكل والصراعات وهذا راجع لان كل صاحب حق يأخذ حقه دون زيادة او نقصان. واذا غاب العدل تكثر المشاكل ويطغى ظلم وهذا يسبب كثير من المشاكل مع العمال وتكثر الصراعات وتتنخفض الدافعية ويقل الاداء ويغيب الابداع وهذا ما يسبب تدهور الشركة وتوجهها نحو الافلاس. وهذا ما ادى للتركيز الخبراء عليها وجماع اغلبية، كما وجدنا القيم الثانية التي ركز عليه الخبراء ولقت اجماع هي قيمة الصدق فلها دورا كبير في تسيير وهي من الامور المهمة التي تساهم في بناء الثقة بين القائد واتباع ونظرا

للأهمية الكبيرة لهذه القيمة حيث بعد ان اتم العالمان كوزس وبوسنر دراستهم التي تمخضها عنها كتاب "القيادة تحد" وخارج بعدة نقاط ومن اهم النقاط التي ركزوا عليها هي المصداقية وهذا ما أدى بهما لتأليف كتاب اسمه المصداقية نظراً لأهمية الكبيرة لهذه القيمة، التي تساهم في نجاح القائد في قيادة فريقه بطرق جيد وتزويد الثقة وتساعد في تحقيق الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما اكده كوزس وبوسنر حيث قال "لا يمكن للقائد ان يكون قائداً حقيقياً دون مصداقية".¹⁶ كما نجد ان الصدق هي من اهم صفات النبي صلى الله عليه وسلم كان يكنى بالصادق الامين، وهذا ما سعده في نشر دعوته وكان قائداً برع حيث كان يسكن القلوب وعقول الناس، بصدقه واخلاقه وليس بالقوة والمكر وهذا ما اكده العجمي في كتابه حيث قال "يجب ان يكون القائد صادقاً مع نفسه، لكي يكون صادقاً مع الآخرين. وان تتسم آراؤه أيضاً بالصراحة والجدية وعدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة من قبل الآخرين".¹⁷ وللقائد الفذ الحذق النجاح التحلي بالصدق ومهما كانت الظروف لان يحافظ على الشرف ويقوي العلاقات ويساعد في نجاح المؤسسات وهذا من خلال توفر المعلومات الصحيحة وما يسهل عمليات داخل المنظمة وتسير بطريقة حسن لتوفر المعلومات الصحيحة وهذا ما يمكن كل فرد من معرفة ما يدور داخل المنظمة وهذا ما يساهم في القضاء على الاشاعات التي تعطل المصالح تكثر القيل والقال، وتقلل من الروح المعنوية للعمال ويتم التقليل من هذه الظواهر السلبية بالصدق الرؤساء مع مرؤوسيههم. حيث تعتبر قيمة الصدق مهمة ودرجة ان 54 بالمئة من الخبراء ذكروها في القيم المهمة للقائد ونجد تليها قيم الاحترام والتقدير وهي قيم مهم وركز عليها عدد من خبراء لان الاحترام شيء مهم للإنسان وهذا كل فرد بالمنظمة يريد ان يعامل باحترام وتقدير جهوده، واذا لقي العامل الاحترام والتقدير من طرف رئيسه يزيد من دافعيته ويرتفع ادائه وهذا ما يساهم في رفع من ولائه للمنظمة لأنها تحترمه وتقدر جهوده وهذا ما يحثه على تقديم الافضل ما يمكنه من الوصول لدرجة الابداع والابتكار وتقديم افكار جديدة، واذا لم يلقي الفرد الاحترام والتقدير هذا يساهم في خفض من دافعيته وتخفيض من ادائه، ما يساهم في تفكيره في ترك المنظمة وعدم تقديم افضل لها من خلال غياب الاحترام الذي يعتبر حق وغياب التقدير الذي يعتبر من التحفيزات المعنوية للفرد داخل المنظمة في غيابهم معاً تصبح لدى الفرد نظرة سوداوية عن المنظمة ونجد ان المنظمة التي تعاني مثل هذا الامر تكثر فيها الغيابات والعطل المرضية والاستقالات وانخفاض الروح المعنوية وكل هذا يضر بمصالح المنظمة ويؤدي بها للطريق مظلم. لذلك نجد ان الخبراء والمسيرين اهتموا واتفق على اهمية هذه القيمة وفي هذا النقطة يرى مكسويل "ان القادة الديكتاتوريين وغيرهم من القادة المستبديين على العنف والتخويف لجعل الناس يفعلون ما

يريدونه منهم. تلك ليست قيادة حقيقية، وعلى النقيض فإن القادة الأكفاء يعتمدون على الاحترام، لانهم يدركون أن القيادة تعتمد على الحرية والاختيار. وعندما يظهر القادة الاحترام للآخرين خاصة الاشخاص الذين يمتلكون قدرا أقل من السلطة او منصباً أدنى منهم فإنهم يكسبون احترام الآخرين. والناس يحبون اتباع الأشخاص الذين يحترمونهم بشدة¹⁸. (Maxwell,2007,69) وتلتها قيمة مهمة جداً وهي الامانة والتي كانت من القيم التي كنيا بها رسول الله صل الله عليه وسلم حيث كان يدعى الصادق الامين وهذا لأمانته صل الله عليه وسلم حيث كان كفار قريش على اختلاف معه لكن كان يودعون الاموال عنده لأمانته صل الله عليه وسلم وهنا يبرز القائد الناجح الفعال رغم الاختلاف لكن لا يفشي بسر لا يخون وهنا نسقط هذا على واقعا في المنظمات حيث رغم الاختلاف الرئيس مع العامل لا يفضحه امام زملائه او يجعل السر نقطة قوة لمساومته به وسعي لانصياع العامل له، بل محافظ على السر ومضي قدماً دون احراج العامل وهذا ما يزيد الترابط بين الطرفين ويقلل من الاختلافات، لان القائد الامين ويثق فيه كل افراد المنظمة وفريقه ورغم اختلاف البعض معه في نقاط فالعمل او جوانب اخرى لكن يتمتع بثقتهم لان امين ولا يغدر ويحافظ على السر، واذا تحل القائد بهذه القيمة وحرص على نشرها في المؤسسة بالأفعال وليس الاقوال هذا ما يساهم في تقليل من الظواهر السلبية داخل المنظمة من الصراعات وانخفاض الاداء وغياب الابداع وتزيد الايجابية من خلال فعالية الاتصال وتقديم العمال افكار جديدة لرئيسهم وهذا لثقتهم في مدى امانته وعدم استغلاله أفكارهم لصالحه الخاص واستحواذ عليه دون اخبار من هو صاحب الفكرة الحقيقي وكل هذا الامور تساهم في تطور نجاح المنظمة.

خاتمة:

ونستخلص من خلال ما قمنا به خلال دراستنا من مقابلات مع مديرين وخبراء توصلنا الى ترتيب القيم التنظيمية للقائد الفعال كالتالي: العدل، الصدق، الاحترام والتقدير، والامانة، وهذي هي اهم القيم المتفق عليها ولها دورا هاما في ضبط وتعديل سلوك القائد ودفع به نحو الافضل وتحقيق الفعالية المرجوة منه في المنظمة من خلال تحقيق الاهداف والمساهمة في تطوير المنظمة. ومما سبق نقترح ما يلي:

- القيام بدراسات ميدانية حول قيم التنظيمية للقائد.
- توعية القادة ومديري المنظمات بأهمية القيم التنظيمية واهتمام بها.
- دراسة القيم التنظيمية للقادة مع متغيرات اخرى.
- القيام بدراسة مقارنة بين القيم القادة في المنظمات الخاصة والاقتصادية العمومية.

قائمة المراجع

1. فاضل أحمد القيسي و على حسون الطائي، 2014، *الإدارة الاستراتيجية*، دار صفاء، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، ص97.
- 2- Michael E.Brown, 2002 , *Leading With Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance by Employees*, Doctoral Thesis, United states, The Pennsylvania State University, Smeal College of Business Administration.
- 3- Soner Polat, 2012, Organizational Values Needed for Diversity Management, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Number 12.
4. عاطف جابر طه عبد الرحيم، 2014، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين)، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، فلسطين، العدد 33، ص306.
5. محمد عبد الحميد حسن الحاج، 2018، *درجة ممارسة مجبري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلية وعلاقتها بمستوى أداء معلميه*، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، ص.
6. محمد حسنين العجمي، 2015، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية*، الاردن، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، ص 201.
7. معاذ ضيف الله الدبوبي، 2016، *القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة*، عمان، الأردن، دار المناهج، الطبعة الأولى.
8. عبد الله العواشز، 2010، *القيادة متكاملة الجودة*، الكويت، الإبداع الفكري، الطبعة الأولى.
9. القيسي والطائي، مرجع سابق، ص97.
10. مسعودة عجال، 2010، *القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي*، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا، ص47.
11. عبد الحفيظ مقدم، 1996، *المديرون*، الجزائر، جامعة الجزائر، ص51.

12. أحمد بن علي الصميلي، 2015، *القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية*، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، ص24.
13. Murray Hierbert and Bruce Klatt, 2001, *The Encyclopedia of Leadership*, McGraw-Hill, New York, United States of America, First Edition, p 55.
14. محمد عبيدات ومحمد أبونصار وعقلة مبيضين، 1999، *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات*، الأردن، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، ص46.
15. على معمر عبد المؤمن، 2008، *البحث في العلوم الاجتماعية*، منشورات جامعة 7 أكتوبر، الطبعة الأولى، ص246.
- 16- Gilbert A. Ang'ana, 2022, Leadership credibility: A holistic exploration on the making of credible leaders, *International journal of management studies and social science research*, volume4, p132.
17. محمد حسنين العجمي، 2015، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية*، الاردن، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، ص 121.
- 18- John C. Maxwell, 2007, *the 21 irrefutable laws of leadreship*, USA, Library of Congress, 10th, p94.