

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالجزائر

*The Role of Ethical Leadership in Attaining Organizational Excellence**An Applied Study on Commercial Banks in Algeria*

عفاف بكوش

جامعة الجزائر 03 (الجزائر)

bekkouche.afaf@univ-alger3.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2023/07/12	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين التميز التنظيمي في البنوك التجارية بالجزائر وقد طبقت هذه الدراسة على 360مفردة شملت المديرين، ورؤساء الأقسام، واداريين رئيسيين، واداريين في البنوك التجارية بالجزائر.
تاريخ القبول: 2023/10/25	وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يرتبط بعد التزام القادة الأخلاقية وبعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية ارتباطاً طردياً مع بعد تميز المرؤوسين يرتبط بعد التزام القادة الأخلاقية ارتباطاً طردياً قويا مع بعد تميز الهيكل التنظيمي وبعد تميز الاستراتيجية وبعد تميز الثقافة التنظيمية، ويرتبط بعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية بعلاقة طردية ضعيفة بتميز الاستراتيجية ويرتبط بعلاقة طردية متوسطة بتميز الثقافة التنظيمية.
الكلمات المفتاحية: ✓ القيادة الأخلاقية ✓ التميز التنظيمي ✓ البنوك التجارية	
Article info	Abstract :
Received 12/07/2023	<i>this study aims to The Role of Ethical Leadership in Attaining Organizational Excellence An Applied Study on Commercial in Algeria This study was applied on 360 individuals, including heads of departments and public writers.</i>
Accepted 25/10/2023	<i>The study concluded with several results, the most important of which is a direct correlation between the dimension of ethical leadership (after the leaders' commitment to ethical leadership behaviors, the encouragement of leaders to ethical behavior) and the dimensions of organizational distinguishing (distinguishing of subordinates, organizational structure, strategy, organizational culture. And There is a direct relationship between moral leadership and organizational distinguishing.</i>
Keywords: ✓ Ethical Leadership ✓ Organizational Excellence ✓ Commercial banks	

تتسم الظروف البيئية الراهنة المحيطة بمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر بالإيقاع السريع والتغير الشديد والاتجاه نحو العولمة وكسر الحواجز والمنافسة الشديدة القائمة على توظيف العمل والتكنولوجيا، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة هي لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة، ويُعدُّ التميز التنظيمي إحدى الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات ويؤدي دورًا محوريًا في تعزيز قيم العاملين ومعتقداتهم وسلوكياتهم للتوجه نحو تطبيق إدارة التميز.

وقد تنامي الاهتمام بالقيادة ودورها في إدارة المنظمات، وتعتبر كذلك القيادة المؤثرة والقادرة على تغيير وتعديل معتقدات وسلوكيات العاملين تجاه التميز التنظيمي، خصوصًا مع زيادة حجم الأنشطة القائمة على المعرفة الكثيفة، التي ظهرت معها ممارسات مهنية غير أخلاقية، بالإضافة إلى تزايد الفساد الإداري وتطوره في كثير من منظمات الأعمال بالسنوات الأخيرة مما أدى إلى إفلاس واندثار الكثير منها.

ويعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات وأكثرها حيوية في الدول النامية أو المتقدمة، وتؤدي البنوك التجارية دورًا مهمًا في الاقتصاد، ويتجلى ذلك في قيامها بتجميع الموارد المالية واستخدامها في نشاطات مُدِرَّة للعائد، كما تُعدُّ عاملًا مهمًا لتمويل المشاريع والمساهمة في ترقية المبادلات وتطوير الاقتصاد الوطني، ولكن نلاحظ بعض الجوانب السلبية التي تعاني منها البنوك التجارية في الجزائر، أهمها سيطرة المحسوبيات، انخفاض عمليات التفاعل بين العاملين والعملاء بالإضافة إلى التعقيد والروتين في العمل الإداري، والجزائر من الدول التي وضعت معايير التميز التنظيمي، لكن البنوك التجارية لم تتبنَّ منهجيةً لتطبيق هذه المعايير من أجل الوصول بالمنظمة للتميز التنظيمي، الأمر الذي يتطلب العمل على معالجة تلك الظاهرة نظر الأهمية التميز التنظيمي في مجال البنوك في الوقت الراهن.

ومما سبق يتضح وجود قصور في مستوى ممارسات التميز التنظيمي في البنوك التجارية بالجزائر ويمكن عرض مشكلة البحث في السؤال الآتي: هل يرجع ذلك القصور إلى غياب سلوكيات القيادة الأخلاقية؟

وبناء على ذلك يمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى التساؤلات التالية :

- ما مدى توافر القيادة الأخلاقية داخل البنوك التجارية بالجزائر؟
- ما مدى ممارسة التميز التنظيمي من طرف العاملين في البنوك التجارية بالجزائر؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز التنظيمي في البنوك التجارية بالجزائر؟

فرضيات البحث: في ضوء مشكلة البحث، يمكن عرض الفروض الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ويُعدُّ تميز المرؤوسين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ويُعدُّ تميز الهيكل التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ويُعدُّ تميز الإستراتيجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبعد تميز الثقافة التنظيمية.

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير التميز التنظيمي.
 - أهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي، وينقسم هذا الهدف الرئيس إلى عدة أهداف فرعية هي:
 - التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في البنوك محل الدراسة لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين.
 - التعرف على مستوى التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
 - بيان تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي.
 - أهمية البحث:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية والعملية من الاعتبارات الآتية:
 - دراسة مفهوم وأبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية بوصفها أحد أنماط القيادة الحديثة.
 - تناول الدراسة الحالية متغير القيادة الأخلاقية الذي يمثل أحد الأدوات الأكثر فعالية في التعامل مع السلوكيات غير القانونية والأخلاقية وحالة الانفلات الوظيفي التي تعاني منها المنظمات.
 - تناول الدراسة قطاعًا حيويًا ومهمًا في الاقتصاد هو القطاع المصرفي الذي يمثل الخلية الأساسية لتمويل المشاريع والمساهمة في ترقية المبادلات وتطوير الاقتصاد الوطني.
 - تتبع أهمية الدراسة من دور القيادة الأخلاقية في توجيه سلوك العاملين بالبنوك التجارية وتحديد مستوى الأداء بها، كذلك أهمية الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية والقيم وأخلاقيات العمل.
 - تشجيع القيادات الإدارية في البنوك التجارية على ممارسة القيادة الأخلاقية بما يوفر مناخًا تنظيميًا يشجع العاملين على تحقيق التميز التنظيمي من أجل الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية العمل بها.
- الدراسات السابقة:**

- دراسة (كامل و آخرون, 2019) بعنوان " القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة".

هدف البحث إلى التعرف على الواقع الفعلي للإبعاد القيادية في المدارس المبحوثة ودور المدير كقائد ملهم للآخرين من أعضاء هيئة التدريس على سلوكيات تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي وبمستوى وكفاءة الأعضاء وتطوير أدائهم داخل فرق العمل. وقد حاول الباحثون الإجابة عن عدة تساؤلات منها (هل يوجد تأثير للقيادة الملهمه في التميز التنظيمي للمدارس المبحوثة)، وأجري البحث في المدارس الإعدادية الحكومية لمدينة كربلاء ، ووزعت الاستبيان على عينة مؤلفة من (90) مفردة يمثلون القيادات الإدارية في المدارس المبحوثة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرات القيادة الملهمه والتميز التنظيمي.

- دراسة (بودرهم وآخرون، 2021) بعنوان "ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الخادمة بالتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استبانته أعدت لأغراض هذه الدراسة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (58) مفردة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة المبحوثة وكذا وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة،

- دراسة (بودرهم وصالح، 2021) بعنوان " ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة -دراسة استطلاعية لآراء الموظفين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بالتميز التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة مكونة من 76 موظفا، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثري بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

- دراسة (كركود، 2021) بعنوان " القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن".

هدفت دراسة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال دراسة مدى التزام المؤسسة الوطنية للدهن بتطبيق النموذج الجزائري للتميز وكذا مختلف الأساليب والطرق المعتمدة من أجل تحقيق أبعاد التميز التنظيمي. واستخلصت الدراسة أن التغيير أصبح أمرا ضروريا وحتميا مهما كان حجم أو نوع المنظمة، وذلك من أجل تحقيق التميز التنظيمي وبالتالي التفوق والنجاح والذي يعتبر السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية الشديدة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر قيادات إبداعية تملك مهارات تحريك جهود المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر النموذج الجزائري للجودة خطوة هامة في طريق المنظمات الجزائرية للارتقاء بمستوى التميز التنظيمي.

- دراسة (العطوي، 2011) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك".

واهتمت بالتحرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى إيجابية تصورات العاملين نحو القيادة التحويلية و التميز التنظيمي، وكذلك وجود تأثير إيجابي لنوع القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، وكذلك وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

- دراسة (Yilmaz, 2010)، بعنوان "The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics"

وهدف البحث لتعرف على تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في المدارس الابتدائية بتركيا، وتم إجراء الدراسة على عينة مقدارها 527 مفردة من المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع

التنظيمي و أبعاد القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والتي تتمثل في (المناخ الأخلاقي، القرارات الأخلاقية، السلوكيات الأخلاقية، والاتصال الأخلاقي).

- دراسة (Toth et Jonas, 2012) بعنوان " Measuring Intellectual Capital in the Light of the EFQM Excellence Model: Evidence from Hungary"

سعت لقياس رأس المال الفكري من خلال أبعاده [رأس المال البشري؛ رأس المال الهيكلي؛ رأس مال العلاقات] عن طريق التقييم الذاتي لدعم التميز التنظيمي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وطبقت الدراسة على عينة قدرها 31 شركة هنغارية تحصلت على جائزة الجودة، وتوصلت لعدد من النتائج أهمها أن التقييم الذاتي وفقاً لنموذج الأوروبي لتميز هو أسلوب لقياس رأس المال الفكري من أجل تقييم العوامل المساعدة و لقياس المؤشرات الداخلية والكامنة للأداء، ومن خلال التقييم الذاتي يوضح المؤشرات المالية ونتائج الأداء للمؤشرات غير المالية التي من خلالها يتم ترقية رأس المال البشري والهيكلية وتقوية رأس مال العلاقات ومنه يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية و دعم التميز التنظيمي.

وعليه ومن خلال الدراسات السابقة لا يوجد اتفاق عام حول أبعاد القيادة الأخلاقية والتميز التنظيمي، بينت الدراسات السابقة العلاقة بين أنواع مختلفة من أنماط القيادة منها الإبداعية والإستراتيجية وبين التميز التنظيمي، واختلفت الدراسة الحالية في قصور الكتابات البحثية التي تناولت كلاً من مجال القيادة الأخلاقية والتميز التنظيمي في البيئة العربية، وبالتالي تأتي هذه الدراسة امتداداً للمحاولات الأخرى المبذولة في هذا المجال، ومنه تتمثل الفجوة البحثية تعتبر الدراسة الحالية إضافة إلى البحوث السابقة التي أجريت في هذا المجال، كما أنها تسهم في سد الفجوة التي تعاني منها الدراسات العربية المتعلقة بسلوك القيادة الأخلاقية وأثرها على التميز التنظيمي، حيث أنه لا توجد دراسات عربية تناولت تقييم أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع بالتطبيق على قطاع الخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بالبنوك التجارية بشكل خاص. وهذا يضيف أهمية خاصة للدراسة الحالية، نقص الدراسات التي تناولت تطبيق الموضوع محل الدراسة في مجال الخدمات بصفة عامة وفي قطاع الخدمات المصرفية بصفة خاصة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 القيادة الأخلاقية:

تمثل القيادة أحد أهم الموضوعات التي يتضمنها علم الإدارة، إن لم يكن أهمها على الإطلاق؛ حيث يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تُعدُّ بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة (المرسى؛ إدريس، 2010).

وقد ظهرت أهمية البعد الأخلاقي للقيادة؛ نظراً لتزايد الانتقادات الموجهة لمنظمات الأعمال في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب ارتفاع نسبة المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية واتساع دائرة الفساد الإداري والأخلاقي، الذي تشهده العديد من المنظمات بمختلف أنواعها ومجالاتها. ونتيجة لما سبق طالب العديد من الباحثين والممارسين بضرورة تطوير منظمات الأعمال لمعايير عمل أكثر رقياً، وتوفير التوازن بين كفاءة الأعمال وأخلاقها (أكريم، 2012).

• مفهوم القيادة الأخلاقية:

بالرغم من حداثة موضوع القيادة الأخلاقية في الأدب الإداري، واختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين المتخصصين في هذا المجال حول ماهية وخصائص مفهوم القيادة الأخلاقية. فإننا مع ذلك نحاول -فيما يلي- عرض أهم وجهات نظر الباحثين في مجال أخلاقيات العمل لمفهوم القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال .

وقد أشار (Bernard, 1938) في أربعينيات القرن الماضي لمفهوم القيادة الأخلاقية عندما تحدث عن مسؤولية القيادة في ظل الاحترام والامتثال للقواعد والمواثيق الأخلاقية، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء وخلق ميثاق وقواعد أخلاقية للآخرين.

وعرفت (Trevino et al, 2000) القادة الأخلاقيين بأنهم أشخاص يتميزون بالمصداقية والموثوقية والعدالة، ويتخذون قراراتهم وفقاً للمبادئ والقيم الملائمة أخلاقياً، كما يحرصون على إبداء وتوضيح السلوكيات الأخلاقية في حياتهم الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى اهتمامهم بمصالح كافة المرؤوسين بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

ويرى (Brown et al, 2005) أن القيادة الأخلاقية تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التوصل الثنائي واتخاذ القرارات.

وأشار (Freeman and Stewart, 2006) إلى أن المديرين التنفيذيين في المؤسسات الكبيرة يعرفون القيادة الأخلاقية بأنها مجرد مسألة وجود قادة يتسمون بحسن الخلق والقيم الصحيحة أو كون الشخص قوي الشخصية.

وأكد (Brown, 2007) بأن القيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها من قبل الآخرين، يجب أن تتضمن شقين: الأول يتمثل في الشخص الأخلاقي الذي يعبر عنه بالسمات الأخلاقية الشخصية للقائد، أما الشق الثاني فيتضمن المدير الأخلاقي أي: مدى قيام القائد بدعم وتشجيع السلوكيات الأخلاقية.

أما (Fox et al, 2008) فترى بأن القيادة الأخلاقية-وفقاً لوجهة نظر المركز الوطني الأمريكي للأخلاق في مجال الرعاية الصحية- هي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريين لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوكيات ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتتعد السلوكيات اللاأخلاقية.

كما عرف (الطراونة، 2012) بأنها فن التأثير في المرؤوسين، ولعل أبلغ أنواع التأثير ذلك الذي يحول فيه القائد قيم الأتباع ومعتقداتهم لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر، وعندها يكون الأفراد تحت تأثير داخلي يدفعهم إلى العمل دون تردد أو انتظار توجيه ومراقبة من القائد، وأقرب مثال على ذلك أن القيم والمعتقدات قد تتركز على إيجاد الرقابة الذاتية لدى الفرد في العمل. أما (الكبير، 2016) فقد عرفها بأنها سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة.

ومنه يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها عملية تأثير يمارسها القادة الإداريين لحث الآخرين للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال دعم المعايير الأخلاقية في العمل والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، وذلك بإبراز الخصائص والسمات الأخلاقية في سلوكياتهم والتي من أهمها: المصداقية، والأمانة، والعدالة، والرحمة، والإيثار.

• القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية:

عرف (Bunns, 1978) القيادة الأخلاقية بأنها التأثير الإلهامي والأخلاقي للقائد على مرؤوسين ليتساموا عن مصالحهم الشخصية لصالح المصالح العامة والجماعية (eg: Avolio et al, 2009). أما (Avolio et al, 2009) فيرى أن القيادة التحويلية هي سلوكيات القائد التي تحول وتلهم الأتباع لتحقيق أداء التوقعات وتجاوز المصالح الذاتية لصالح المنظمة.

إلا أن (Kalshoven et al, 2011; Brown et al, 2005) أوضح أنه على الرغم من توافر البعد الأخلاقي في كل من القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية، إلا أنه يعد جوهريا في القيادة الأخلاقية، إلا أنهم يميزون بين نوعين من القادة التحويليين بناء على خصائصهم الكاريزمية، قادة تحويليون أصحاب سلوك إيثاريون، وآخرون أنانيون يتصرفون بدافع المصالح الشخصية، ويكون لديهم تأثير سلبي ولا أخلاقي على المرؤوسين من خلال بعض السلوكيات الانتهازية بسبب انبهارهم بأنفسهم.

• القيادة الأخلاقية والقيادة التبادلية:

يرى (Avolio, et al, 2009) أن القيادة التبادلية تستند إلى حد كبير على تبادل المكافآت مع أداء المرؤوسين، أي: أن القائد التبادلي يعتمد سلطته من مركزه الوظيفي، وينصب اهتمامه على التحديد الدقيق للمهام وضوابط الأداء ومعايير الإنتاجية للأتباع ومنحهم مكافآت لتحقيق الأهداف.

وأكد (Brown, et al, 2005) أن القيادة التبادلية تعد خاصة أساسية من خصائص القيادة الأخلاقية من خلال تميزها بالعدالة والوضوح في عملية التبادل والتعامل بين القائد ومرؤوسيه، بالإضافة إلى استخدام القادة الأخلاقيين لأساليب القيادة التبادلية المتمثلة في أسلوب الثواب والعقاب لدعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية ومساءلة ومعاقبة المرؤوسين عند عدم الالتزام بها. كما يرى (Brown, et al, 2005) القيادة التبادلية تتميز بالوضوح وعدالة المعاملة، إلا أن العديد من الباحثين يرون بأن سلوكيات التأثير القائمة على الامتثال والطاعة المرتبطة بسلوكيات القادة التبادلية تهم بشكل كبير بالجوانب المادية، ولا تهم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية؛ حيث قد يؤدي التأثير المادي في بعض الأحيان إلى جرح احترام وكرامة الآخرين.

• **أبعاد القيادة الأخلاقية:** تتبنى الدراسة الحالية تعريف القيادة الأخلاقية لـ (Brown et al, 2005)، بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الشئائي واتخاذ القرارات. وترتكز على بعدين هما:

- **إلتزام القائد بالسلوكيات الأخلاقية:** ويتعلق هذا البعد بالخصائص والسمات الشخصية للقائد و منها الأمانة العدالة والاستقامة والعناية بالمرؤوسين والتعاطف معهم والإنصات لهم.

- **تشجيع القائد لسلوكيات الأخلاقية:** هي ضرورة قيام القائد الأخلاقي بتحويل السمات الشخصية إلى فعل أخلاقي يمارس في المنظمة، عن طريق استخدام سلطته الرسمية في وضع المعايير و صنع القرارات الأخلاقية مناقشة القضايا الأخلاقية مع العاملين.

2.2 التميز التنظيمي :

يُعدُّ التميز التنظيمي فكرًا إداريًا معاصرًا، والحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري، فالتميز هو ناتج فكر بشري، والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث (نور، 2008)، كما أن التميز عبارة عن أسلوب للحياة، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajajif, 2008).

• **مفهوم التميز التنظيمي:** تعددت وجهات نظر الباحثين بخصوص مفهوم التميز التنظيمي:

يُعرِّفُ (Sharma and Kodali, 2008) مصطلح التميز التنظيمي بأنه الوصول إلى أعلى درجات التفوق والذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمي، وفي نفس الوقت يمكنها مواجهة المنافسة العالمية. وأشار (Ionica et al, 2010) إلى أن التميز التنظيمي هو التعرف على الوضع الحالي والتوقع للمستقبل والمنظمة المتميزة تتمتع بقدرتها على البقاء في قمة الصناعة لفترة طويلة.

وأوضحت (EFQM, 2003) المنظمة الأوروبية للتميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة، والمسئولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد و المجتمع بأسره. كما أشارت (خطاب، 2014) إلى أن التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على استخدام وتنسق موارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة، واستثمار قدرتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصالح.

ويمكن تعريف التميز التنظيمي، بأنه التفوق التنظيمي وترسيخ ثقافة التميز والإبداع داخل المنظمة، وقدرة المنظمة على الإسهام بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات عبر التفوق في أداءها وحل مشكلاتها، وبالاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق أعلى معدلات النمو والوصول إلى إرضاء العملاء الخارجيين والداخليين وأصحاب المصالح.

• **أبعاد التميز التنظيمي :** التميز هو الوصول إلى أعلى درجات التفوق من خلال قدرة المنظمة على استخدام و تنسيق موارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط الذي تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية واستثمار قدراتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة و تحقيق أهدافها. وتمثل أبعاد التميز التنظيمي فيما يلي.

- **تميز المرؤوسين :** هي إمتلاك المرؤوسين قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها.
- **تميز الهيكل التنظيمي:** قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، يوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة والتعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **تميز الإستراتيجية:** درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة و متكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.
- **تميز الثقافة التنظيمية:** يمثل درجة توافق السلوك يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشمل الانفتاح - التعاون - الثقة - الاستقلالية، تسهم هذه في تعزيز فعالية الأداء البشري .

3. الدراسة الميدانية:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وتشارك في صفة أو أكثر ومطلوب جمع البيانات حولها (إدريس، 2012). وفي ضوء ما سبق، فإن مجتمع الدراسة الحالية يتضمن جميع العاملين الدائمين

من: مدير بنك، ورؤساء مصالح، وإداريين رئيسيين، وإداريين بالبنوك التجارية بالجزائر، وتمثلت البنوك التجارية الآتية (البنك الوطني التجاري، والبنك الجزائري الخارجي، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك التنمية المحلية)، أما حجم العينة قدر ب (356) فرداً، ولتجنب حدوث خطأ العينة قررت الباحثة زيادة حجم العينة الممثلة للمجتمع الدراسة إلى 400 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وقد بلغت الاستجابة للاستمارات 375 استمارة من إجمالي الاستمارات الموزعة، تم استبعاد عدد 15 استمارة؛ لعدم صلاحيتها للتحليل، فاستقرت العينة على 360 مفردة، ومن ثم فإن نسبة الاستجابة بلغت 93.8%.

2.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

ولإجراء التحليل الوصفي باستخدام حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ومقارنتها بقيمة الوسط الحسابي المرجح الموضح بالجدول (1) لمعرفة الاتجاه العام لآراء المستقصى منهم حول أبعاد المتغير القيادة الأخلاقية، وأبعاد التميز التنظيمي وكذلك حساب معامل الاختلاف واختبار T test، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (1) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أبعاد متغيرات الدراسة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبارات	المعنوية
التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية	3.501	0.704	20.111	13.494	0.000
تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية	3.909	0.547	13.998	31.514	0.000
تميز المرؤوسين	3.785	0.612	16.177	24.325	0.000
تميز الهيكل التنظيمي	3.768	0.611	16.213	23.861	0.000
تميز الإستراتيجية	3.507	0.739	21.083	13.003	0.000
تميز الثقافة التنظيمية	3.608	0.660	18.289	17.477	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح أن المتوسطات الحسابية تميل إلى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,5-3,9) مما يدل أن البنوك التجارية محل الدراسة تتمتع بمستوى متوسط لحد ما بنمط القيادة الأخلاقية، واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت له دراسة (العرايضة، 2012؛ سكجها، 2015؛ أبو الغنم، 2016)، واختلفت النتائج مع دراسة (العنقري، 2014؛ الدروي، 2016؛ المصري، 2012) حيث أن التزام القادة بالسلوكيات القيادة الأخلاقية كان مرتفعاً، أما دراسة (أكريم، 2012) توصلت إلى انخفاض نسبياً لمستوى سلوكيات الأخلاقية في البنوك محل الدراسة. أما أبعاد التميز التنظيمي جاءت أغلب المتوسطات الحسابية تميل إلى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,5-3,7) مما يدل أن البنوك التجارية محل الدراسة تتمتع بمستوى متوسط في توافر التميز التنظيمي، واختلفت النتائج مع دراسة (العطوي، 2011؛ الضلعين، 2010؛ الشاملية، 2004؛ الخرشة، 2006؛ العنقري، 2014) التي توصلت بارتفاع مستوى التميز التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

3.3 تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض:

وذلك بحساب معاملات الارتباط (R) بين بعد التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية وبعد المرؤوسين ومعامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل

- تحليل الفرض الأول : بأنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على تميز المرؤوسين " .

المنوية	F اختبار	معامل التحديد المعدل ($R^2 Adjusted$)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R الكلي)	النموذج
0.000	83.503	0.187	0.189	0.435	التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية
0.000	301.281	0.455	0.457	0.676	تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية

جدول(2) نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين تميز المرؤوسون

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (2) أن : هناك علاقة ارتباط طردية بين بعد التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية وبعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية مع بعد تميز المرؤوسين؛ حيث إن قيمة معامل ارتباط قد بلغ 0.435 و0.676 وهي أكبر من 0.50.

- تحليل الفرض الثاني : بأنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على تميز الهيكل التنظيمي " .

جدول(3) نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين تميز الهيكل التنظيمي

المنوية	F اختبار	معامل التحديد المعدل ($R^2 Adjusted$)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R الكلي)	النموذج
0.000	800.568	0.690	0.691	0.831	التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية
0.000	225.725	0.385	0.387	0.622	تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وتبين أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين بعد التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية وبعد تميز الهيكل التنظيمي؛ حيث إن قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.831 تقترب من +1؛ بينما العلاقة بين بعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية وبعد تميز الهيكل التنظيمي كان قيمة المعامل 0.622 وهي أكبر من 0.5 وهو ارتباط إيجابي جيد.

- تحليل الفرض الثالث : بأنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على تميز الإستراتيجية".

المنوع	F اختبار	معامل التحديد المعدل (R ² Adjusted)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R الكلي)	النموذج
0.000	404.199	0.529	0.530	0.728	التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية
0.000	51.123	0.123	0.125	0.353	تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية

جدول (4) نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين تميز الإستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حسب جدول توضيح وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين بعد التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية وبعد تميز الإستراتيجية وبلغ المعامل 0.72 وهي تقترب من +1 وهو ارتباط إيجابي قوي, وكانت العلاقة ضعيفة بين بعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية وبعد تميز الإستراتيجية قد بلغ 0.353 وهي أقل من 0.5 وهو ارتباط إيجابي ضعيف.

- تحليل الفرض الرابع : بأنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على تميز الثقافة التنظيمية".

جدول (5) نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين تميز الثقافة التنظيمية

المنوع	F اختبار	معامل التحديد المعدل (R ² Adjusted)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R الكلي)	النموذج
0.000	824.297	0.696	0.697	0.835	التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية
0.000	90.634	0.200	0.202	0.449	تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

هناك علاقة ارتباط طردية بين بعد التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية وبعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية مع بعد تميز الثقافة التنظيمية غير أنها كانت قوية حيث بلغ المعامل 0.835, ومتوسطة حيث كان المعامل 0.449 على التوالي.

- تحليل الفرض الخامس: بأنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الأخلاقية على متغير التميز التنظيمي".

جدول رقم (6) دراسة العلاقة بين متغير القيادة الأخلاقية وبعد التميز التنظيمي

التميز التنظيمي		الأبعاد
المنوع	معامل بيرسون	القيادة الأخلاقية
0.000	0.925	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباط طردية جيدة جدًا بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير التميز التنظيمي حيث أن قيمة معامل ارتباط النموذج الكلي قد بلغ 0.925 وهي قريبة من +1 ، وهو ارتباط إيجابي جيد جدًا، وكانت قيمة ارتباطه ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ثقة 99%، تدل على مدى قوة وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين ، حيث إنه كلما زادت القيادة الأخلاقية زاد التميز التنظيمي بالبنوك التجارية في الجزائر.

كما يوضح الجدول (7) قيم الانحدار غير المعيارية والمعيارية، بالإضافة إلى نتيجة اختبار T test للتأكد من معنوية المتغير المستقل المكونة للنموذج .

جدول رقم (7) نتائج اختبار T test ومعاملات نموذج الانحدار المتعدد القيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي

المعنوية	اختبارات T test	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B		
0.009	2.618		0.076	0.200	الثابت	1
0.000	45.940	0.925	0.020	0.936	القيادة الأخلاقية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول أن معامل بيتا للقيادة الأخلاقية بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (0.01) بمعلمة انحدار معيارية 0.925 وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأن هذا المعامل له تأثير حقيقي على التميز التنظيمي. ومنه يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار المتمثل بالمعادلة التالية: $y=0.200+0.936x$

وهذا يشير إلى أنه كلما كان زاد متغير القيادة الأخلاقية (x) بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها التميز التنظيمي (y) بمقدار (0.936). ومنه يتضح وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين التميز التنظيمي، ويوجد أثر ذات دلالة إحصائية القيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي.

4. خاتمة:

1.4 نتائج الدراسة:

✓ إن القيادة الغير مبنية على القيم والأخلاقيات تصبح أنانية وخدمة للمصلحة الشخصية، حيث أن الأخلاق هي قلب القيادة، لهذا ظهرت أهمية البعد الأخلاقي للقيادة وذلك بسبب ارتفاع نسبة المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية واتساع دائرة الفساد الإداري والأخلاقي، وتظهر القيادة الأخلاقية في عملية التأثير الذي يمارسه القادة الإداريين لحث الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال دعم المعايير الأخلاقية في العمل والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية وذلك إبراز الخصائص والسمات الأخلاقية في سلوكياتهم والتي من أهمها المصداقية - الأمانة - العدالة - الرحمة والإيثار.

✓ يعتبر التميز التنظيمي فكرا إداريا معاصرا و الحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري فالتميز هو ناتج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث. ويعد إستراتيجية قادرة على تقييم المنظمات ومنحها ميزة تنافسية من خلال إدارة التغير المستمر و الذي يجعل المنظمة قادرة على توفير الموارد اللازمة باستمرار لتحقيق نتائج متميزة عن منافسيها، فالمنظمات

الحديثة تحتاج إلى جانب تميز الإدارة، لإدارة التميز والذي يشمل جميع الجوانب التنظيمية من القوي البشرية و الثقافة والهيكلي التنظيمي و إستراتيجية والتي تعتبر المصادر الأساسية للتميز التنظيمي.

✓ وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج التي ترتبط بمتغيرات الدراسة، حيث تتمتع البنوك التجارية محل الدراسة بمستوي متوسط لحد ما بنمط القيادة الأخلاقية. كما تتمتع بمستوي متوسط في توافر التميز التنظيمي.

✓ يرتبط بعد التزام القادة الأخلاقية وبعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية طرديا مع بعد تميز المرؤوسين حيث بلغ معامل ب $0.435R$ ، و $0.676R$ على التوالي، ومع بعد تميز الهيكل التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط $0.831R$ ، و $0.622R$.

✓ يرتبط بعد التزام القادة الأخلاقية إرتباطا طرديا قويا مع بعد تميز الإستراتيجية بعد تميز الثقافة التنظيمية وحيث بلغ معامل الإرتباط $0.728R$ و $0.835R$ على التوالي، وبينما يرتبط بعد تشجيع القادة للسلوكيات الأخلاقية بعلاقة طردية ضعيفة

بتميز الإستراتيجية حيث بلغ المعامل $0.353R$ ، وعلاقة طردية متوسطة بتميز الثقافة التنظيمية حيث كان معامل $0.449R$.

✓ يتضح وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين التميز التنظيمي، كما يوجد أثر ذات دلالة إحصائية القيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي، حيث كلما كان زاد متغير القيادة الأخلاقية (x) بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها التميز التنظيمي (y) بمقدار (0.936) .

2.4 توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الفروض، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة، فقد تم تناول توصيات الدراسة من خلال التركيز على:

- توفير وتعزيز الضوابط الأخلاقية واعتبارها معيارا أساسيا لاختيار المديرين على كافة المستويات، وذلك بصياغة رؤية ورسالة عمل توجه بالمعايير الأخلاقية، وإعتبار الممارسات الأخلاقية جزءا أساسيا في تعيين وترقية المديرين، ووضع معايير أخلاقية أثناء الإعلان عن الوظائف القيادية.

- تكوين وتنمية البعد الأخلاقي في برامج إعداد المديرين. بإعداد إختبارات ودورات داخلية وخارجية وتنظيم الندوات والمحاضرات ودروس للتدريب ومناقشه القضايا الأخلاقية، الربط بين الاحتياجات التدريبية و نتائج تقييم الأداء.

- مراعاة المعايير الأخلاقية في عملية تقييم الأداء. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الأخلاقية المحددة. مكافأة الأداء الأخلاقي ومعاقبة الأداء الغير أخلاقي وفقا لنظم التي سبق وضعها، تبني سياسة مكافآت وحوافز تدعم التوجه الأخلاقي.

- زيادة التوجه بالعلاقات الإنسانية و دعم السلوكيات الأخلاقية. وذلك بتبني مبادئ العدالة التنظيمية عند توزيع الوجبات والمهام على المرؤوسين، وتحري الصدق مع المرؤوسين والوفاء بالوعود ومراعاة الأمانة

- توجه بهيكل تنظيمي مرن و تطويره، بالاهتمام بربط الوحدات الإدارية المتعلقة بالهيكل التنظيمي مع تحديد الأعمال و الأقسام بوضوح للمسؤولين الذي يعزز قنوات اتصال سهلة التي تدعم التميز التنظيمي.

- تبني الضوابط الأخلاقية ومعايير التميز عند صياغة الإستراتيجيات. وتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية التي تدعم التميز التنظيمي. مع دعم وتعزيز الثقافة الأخلاقية والبيئة الأخلاقية، و تهيئة مناخ أخلاقي يشجع التميز التنظيمي.

- 1- أبو الغنم، مريم علي كريم (2016)، " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 2- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2012)، "بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختيار الفروض"، هارموني لتوزيع الكتاب الجامعي، الطبعة الخامسة، ص ص 252 - 254.
- 3- أكريم، محمد سليمان محمد (2012)، " أثر السلوكيات القيادة الأخلاقية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات اليبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- 4- أكريم، محمد سليمان محمد (2012)، " سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات اليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص 1060-1007
- 5- الخرشة، ياسين كاسب (2006)، " أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- 6- الدوري، حسين (2005)، " الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 7- الشمالية، نانسي عبد الله، (2004)، " تأثير الدور الإضافي في التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 8- الضالعين، علي (2010)، " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن المجلد 37، العدد 1، ص ص 64 - 92.
- 9- الطروانة، تحسين أحمد (2012)، " الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للدراسات الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
- 10- العرايضة، رائد هاني محمود (2012)، " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- 11- العطوي، عايد عويص (2011)، " أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- 12- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014)، " أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد 57، ص ص 260-225
- 13- الكبير، أحمد بن عبد الله (2016)، " القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة تطبيقية مقارنة"، مطبعة الألوكة، الطبعة الأولى.
- 14- المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت عبد الرحمن (2010)، إدارة الأعمال المعاصرة، الطبعة الثانية، مكتبة كلية التجارة، جامعة المنوفية .
- 15- المصري، علي خميس (2012)، " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن"، رسالة دكتوراه، كلية الأردن الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 16- بودرهم، كنزة؛ صالح، سميرة؛ طواهر، عبد الجليل، (2021)، "ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، ص ص 227-213
- 17- بودرهم، كنزة؛ صالح، سميرة، (2021)، " ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة- دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات المجلد 14، العدد 3، ص ص 1109-1086.

- 18- خطاب، عايدة سيد(2014)، " العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الشركات دولية النشاط - الإدماج - إعادة هيكلة العمالة"، المكتبة الأكاديمية- دار الفكر العربي، القاهرة .
- 19- زايد، عادل (2003)، " الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 20- سكجها، آية فايز (2015)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 21- كامل، سهاد برقي؛ مهدي، حوراء ثامر؛ كمونة، على عبد القادر، (2019)، " القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 30، الصفحات 63-35.
- 22- كركود، أ، (2021) "القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 01، ص ص 142-165.
- 23- نور، كوكب كامل (2008)، " الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، مؤتمر الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 24- Ajaif, Mona.(2008)," Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper For Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e- TQM College: 227.
- 25- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. J. (2009)," Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", Annual Review of Psychology, Vol. 60, pp. 421-449.
- 26- Barnard, C. I. (1938), "The Functions of the Executive", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 27- Brown, M. E. (2007), "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid
- 28- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. A. (2005), "Ethical leadership: A Social learning perspective for construct development and testing", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 97, pp.117-134.
- 29- EFQM,(2017), An Overview of the EFQM Excellence Model 2013, From: <http://www.efqm.org/>.
- 30- Fox, E., Crigger, B. J., Bottrell, M., Bauck, P. (2008), "Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture", National Center For Ethics in HealthCare.
- 31- Freeman, R.E., Stewart, L. (2006), " Developing Ethical Leadership", A Bridge Paper of Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, www.corporate-Ethics.org.
- 32- Ionică, A., Băleanu, V.,Edelhauser, E., Irimie, S. (2010), " TQM and Business Excellence", Annals of the University of Petroșani, Economics, Vol. 10, No. 4, pp. 125–134.
- 33- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. (2011), "Ethical Leadership atwork questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", The Leadership Quarterly, Vol. 22, No.1, pp. 51-69.
- 34- Potential Pitfalls", Organizational Dynamics, Vol. 36, No.2, pp. 140-155.
- 35- Sharma, A. K., Talwar, B. (2007) "Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic philosophy", Measuring Business Excellence, Vol. 11, Issue. 3, pp.4-20.
- 36- Toth, Z., Jonas, T. (2012), " Measuring Intellectual Capital in the Light of the EFQM Excellence Model: Evidence from Hungary" , International Journal of Quality and Service Sciences , No. 4, pp. 316-331.
- 37- Trevino, L. K., Hartman, L. P., Brown, M. (2000)," Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", California Management Review, Vol. 42, No. 4, pp. 128-142.
- 38- Yilmaz, E. (2010)," The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics", Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol.2, No.2, pp. 3949- 3953.