



فزان للعلوم الاقتصادية والإدارية

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES

ISSN: 2960-1363 (Print)

ISSN: 3007-9020 (Online)



**The role of responsible leadership dimensions in enhancing  
organizational performance: A survey study of a number of  
secondary schools in Salah al-Din Governorate**

Prof. Ramadan Khamakhem,<sup>1</sup>

Mustafa Qasim Ahmed <sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Sfax, Tunisia;

<sup>2</sup>Department of Management, College of Administration and Economics, Salah al-Din Governorate, Iraq;

[rm.khemakhem@gmail.com](mailto:rm.khemakhem@gmail.com)

[mustafaqassim27@gmail.com](mailto:mustafaqassim27@gmail.com)

**Abstract.** : The current research addresses the problem of schools that suffer from their inability to achieve organizational performance due to weak school management. This is expressed through a number of intellectual and practical questions, including the role of responsible leadership in educational institutions and its impact on developing organizational performance. The research field is represented by secondary schools (both public and private), and the research community is represented by all teaching staff in secondary education (school principals and their assistants), numbering (300) individuals) in Salah al-Din Governorate. A random sample of (177) individuals was selected from the teaching staff in the surveyed schools. The statistical package (SPSS: 21) was used to process the data. The descriptive analytical approach was employed, relying on a set of methods and tools necessary to collect data and information from the research sample, the most important of which was the questionnaire as the primary tool for collecting data and information, in addition to the method of field observation through visits and interviews conducted by the researchers in the surveyed schools. The research reached a number of conclusions, the most important of which are: the existence of a positive, significant impact of collectively responsible leadership on collective organizational performance in the schools studied, due to the rapid changes and developments in the field of education, including administrative procedures, educational processes, and student requirements.

**Keywords:** First keyword leadership, responsible leadership performance, organizational performance High schools in Salah al-Din Governorate

DOI: [10.69938/Keas.2502011](https://doi.org/10.69938/Keas.2502011)

دور ابعاد القيادة المسؤولة في تعزيز الاداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لعدد من  
المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين

ا.د. رمضان خماخم<sup>1</sup>

م.م. مصطفى قاسم احمد<sup>1</sup>

صفاقص / تونس /

صلاح الدين / تكريت

[rm.khemakhem@gmail.com](mailto:rm.khemakhem@gmail.com)

[mustafaqassim27@gmail.com](mailto:mustafaqassim27@gmail.com)

**المستخلص.** تناول البحث الحالي مشكلة المدارس التي تعاني من عدم قدرتها على تحقيق الأداء التنظيمي نتيجة ضعف إدارة المدرسة المسؤولة، معبرة عنها بعدد من لتساؤلات الفكرية والتطبيقية، تتضمن دور القيادة المسؤولة في المؤسسات التعليمية وأثرها في تطوير الاداء التنظيمي. وتمثل ميدان البحث بمدارس التعليم الثانوي (الحكومي والأهلي) وتمثل مجتمع البحث بجميع الملاكات التدريسية في التعليم الثانوي (مدراء المدارس ومعاونهم) وكان عددهم (300) فرد) في محافظة صلاح الدين ، تم اختيار عينة عشوائية بحجم (177) فرد من الملاكات التدريسية في المدارس المبحوثة ، واستعملت الحزمة الإحصائية (SPSS:21) لمعالجة البيانات، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على جملة من الأساليب والأدوات الضرورية لجمع البيانات المعلومات من عينة البحث، والتي من أهمها استمارة (الاستبانة) أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن أسلوب الملاحظة الميدانية من خلال الزيارات والمقابلات التي أجراها الباحثان للمدارس المبحوثة .

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: وجود تأثير معنوي موجب للقيادة المسؤولة مجتمعة في الاداء التنظيمي مجتمعة في المدارس المبحوثة، وذلك بسبب التغيرات والتطورات السريعة في مجال التعليم بما فيها الإجراءات الإدارية والعمليات التعليمية ومتطلبات الطلبة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة , القيادة المسؤولة , الاداء, الاداء التنظيمي , المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين.

**Corresponding Author: E-mail: [mustafaqaassim27@gmail.com](mailto:mustafaqaassim27@gmail.com)**

## المقدمة

تعد القيادة المسؤولة من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المؤسسات التعليمية، وتعتبر مهمة لتحسين الأداء التنظيمي فيها ، خاصة في ظل التحديات الحالية التي تواجهها بيئة العمل التعليمية , اذ تركز القيادة المسؤولة على توجيه الموارد وتحقيق التحسين المستمر فيها, والأداء التنظيمي فيها تعتبر أمراً حيويًا لتحسين جودة التعليم ورضا الطلاب وتلبية احتياجاتهم في بيئة ديناميكية فيها سرعة , فضلا عن ان الدراسة تظهر أن القيادة المسؤولة تلعب دورًا حاسمًا من حيث انها تعمل على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتفعيل الموارد بشكل فعال.

وتكمن أهمية البحث في بنائه إطاراً معرفياً لمتغيري البحث (القيادة المسؤولة والأداء التنظيمي) وأبعادها، عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، ثم تقديم المفاهيم التي تتصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات، وتصنف آراء المنظرين بصدها. على وفق مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمضامينها ومتغيراتها. وفي ضوء تلك المعطيات، اختبرت مجموعة من مدارس التعليم الثانوي الحكومي والأهلي في محافظة صلاح الدين ميداناً لتشخيص تلك المنطلقات، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي لتكون نموذجاً ونقطة انطلاق نحو استطلاع آراء الملاكات التدريسية في المدارس المبحوثة. وبناءً على ما تقدم فقد تم تاطير محتويات الدراسة، تضمن المحور الأول منهجية الدراسة، اما المحور الثاني فقد احتوى على الارار النظري للدراسة , والمحور الثالث تضمن الجانب الميداني , واخيراً المحور الرابع تضمن الاستنتاجات والمقترحات.

## 1. منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الخدمية والتعليمية منها بشكل خاص العديد من التحديات والتطورات المتسارعة في مجال الخدمة التعليمية وخصوصاً في البيئة المحلية , مما دعى ادارات هذه المؤسسات على تبني عملية التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف خدماتها لمواكبة تلك التطورات، وسعيها الكبير لتحقيق أعلى مستويات الاداء التنظيمي وتطويرها.

وبموجب ذلك فان المعضلة الفكرية للبحث تتمحور في الاتي:

عدم قدرة ادارات المدارس الثانوية المبحوثة على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية في ظل التقلبات البيئية , من اجل البلوغ الى غاياتها وتحقيق هدف المؤسسة مما يضمن من بقائها واستمرارها.

واستنادا على ما تقدم يمكن ابراز مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤل الاتي:

هل يوجد أثر للقيادة المسؤولة بأبعادها على الاداء التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث على وفق ما يأتي:

**1. الجانب المعرفي:** في هذا الجانب تتحدد أهمية هذه البحث عن طريق الآتي:

أ. اكتسابها أهمية كبيرة لتقديمها إطار نظري من خلال محاوره العديد من أدبيات الموضوع القيادة المسؤولة وابعاد الاداء التنظيمي.

ب. إيضاح مفهوم وأهداف القيادة المسؤولة وابعاد الاداء التنظيمي من خلال ما طرحه الكتاب بما يسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً، مما يوفر الفرصة للمدارس الثانوية بما يحقق لها التميز في اداء الخدمة التعليمية.

2. **الجانب الميداني:** وتتحدد الأهمية الميدانية لهذه الدراسة بالنسبة للمدارس الثانوية عبر الآتي:

- أ. تحديد وتوجيه الإدارات في المدارس قيد الدراسة لإبراز دور القيادة المسؤولة بالشكل الذي يحقق الجودة في الخدمات التعليمية.
- ب. توعية إدارات المدارس الثانوية قيد الدراسة على الاهتمام والتنفيذ الدقيق لابعاد القيادة المسؤولة وتوظيفها في جميع الأنشطة التعليمية وبما يحقق الأهداف المرسومة في رسالة المدارس الثانوية قيد الدراسة.
- ج. توضيح وإبراز المتطلبات العلمية الصحيحة التي من خلالها تمكن إدارات المدارس الثانوية قيد الدراسة على فهم وتعريف ابعاد القيادة المسؤولة وتأثيرها في تحقيق التميز في اداء الخدمة التعليمية.

### **ثالثاً: أهداف البحث :**

يسعى البحث الحالي إلى بلوغ الأهداف الآتية:

1. بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها كما درسها وناقشها الكتاب.
2. التعرف على واقع القيادة المسؤولة وابعاد الاداء التنظيمي في المدارس الثانوية المبحوثة.
3. تقديم الاقتراحات والتوصيات للمدارس الثانوية المبحوثة وتوضيح مدى مساهمة ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء التنظيمي.

### **رابعاً: فرضيات البحث**

#### **الفرضية الرئيسية الاولى:**

هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة المسؤولة انفراداً والأداء التنظيمي مجتمعة. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة لابعاد القيادة المسؤولة والاداء التنظيمي مجتمعة.

#### **الفرضية الرئيسية الثانية:**

هناك تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة المسؤولة انفراداً في الاداء التنظيمي مجتمعة .

وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

هناك تأثير معنوية موجب لكل بعد من ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء التنظيمي مجتمعة.

### **خامساً: حدود البحث:**

وتضم ما يأتي:

1. **الحدود الزمنية:** امتدت حدود البحث زمنياً للمدة من 2022/10/3 لغاية 2023/8/17 تخللتها فترة اتصالات هاتفية مع بعض العاملين المبحوثين.
2. **الحدود المكائنية:** اتخذ الباحث من المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة صلاح الدين.
3. **الحدود البشرية:** حدد البحث عينة عشوائية تمثلت بمدراء والمعاونين الثانويات قيد البحث.

### **سابعاً: منهج البحث**

اعتمد البحث الحالي في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي والتحليلي في عرض الأسس النظرية للموضوع بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمدارس المبحوثة وتحليلها. وبهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تساعد الباحث على تحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج والاستنتاجات والتوصيات، وبغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططاتها وفرضياتها، فقد اعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على عديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب ومجلات وأبحاث ودراسات ورسائل واطاريح جامعية ذات الصلة عن طريق المراسلة لدول عربية أو عن طريق الانترنت.

### **ثامناً: وصف خصائص عينة البحث :**

اعتمد الباحثان في اختيارهما عينة قصديه من الأفراد المبحوثين ممن هم أهل الخبرة والدراية وعلى علم بمهام المدارس الثانوية المبحوثة ضماناً لتحقيق الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إمكانية الحصول على الأفكار والمقترحات التي تعزز من أهمية البحث، وبهدف وصف العينة اقترح الباحث تفصيلها بالجدول (1) .

**جدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة**

التكرارات والنسب		التفاصيل	المتغير الديموغرافي
134	التكرار	ذكر	الجنس
%75	النسبة		
43	التكرار		

النسبة	التكرار	النسبة	النسبة
24%			انثى
الاجمالي			
8	التكرار	أقل من 5 سنة	سنوات الخدمة
45%	النسبة		
26	التكرار	6-10 سنوات	
14,6%	النسبة		
32	التكرار	11-15 سنة	
18%	النسبة		
44	التكرار	16-20 سنة	
24,8%	النسبة		
47	التكرار	21-25 سنة	
26,5%	النسبة		
20	التكرار	25 سنة فأكثر	
11,2%	النسبة		
76%	التكرار	الاجمالي	
100%	النسبة		
43	التكرار	دبلوم	المؤهل العلمي
24,2%	النسبة		
101	التكرار	بكالوريوس	
57%	النسبة		
33	التكرار	حملة الشهادات	
18,6%	النسبة		
177	التكرار	الاجمالي	
100%	النسبة		

المصدر: من اعداد الباحثان

تاسعاً: معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي:

من أجل التأكد من ان الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قام الباحثان باستخدام معادلة الفا كرونباخ اذ بعد الحصول على قيمة  $(\text{Alpha} \geq 0.60)$  بشكل عام امرا مقبولاً في الدراسات المرتبطة في العلوم الادارية والانسانية، ويبين جدول (2) نتائج ثبات اداة الدراسة المعتمدة.

جدول (2) قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات وابعاد البحث.

ت	المتغيرات والأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا)
1	القيادة المسؤولة	17	0.872
1-1	الموظف الاخلاقي	5	0.705
2-1	المدير الاخلاقي	6	0.805
3-1	أصحاب المصالح	6	0.814
2	الأداء التنظيمي	14	0.934
1-2	الابداع	6	0.845
2-2	الكفاءة	5	0.827
3-2	الفاعلية	5	0.821
	الاستبانة ككل	47	0.828

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) و6 و28

تشير نتائج الجدول (2) الى أن جميع قيم الثبات لمعامل (الفاكرونباخ) للمتغيرات الفرعية ظهرت قيمتها أكبر من (0.60)، وهي أكبر من القيمة المفترضة للدلالة على ثبات الاستبانة، إذ حققت الاستبانة على المستوى الكلي قيمة ثبات عالية إذ بلغت (0.828)، وتدل تلك النتيجة على وجود أتساق داخلي للاستبانة بشكل عام.

### المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

#### اولاً: القيادة المسؤولة:

1. المفهوم والاهمية للقيادة المسؤولة : ظهرت القيادة المسؤولة في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين كواحدة من عشر نظريات والاطر المرتبطة بالقيادة وأساليب القيادة، مع ارتباط الفصائح بقرارات القيادة التي تسبب ضرراً للاقتصاد والبيئة والمجتمع، ركزت هذه النظريات على تغيير اتجاه ممارسة القيادة، في عام (2009) أعرب (Maak) عن هذا التوجه بقوله "لا يكفي مجتمع الأسواق والقوانين والانتخابات إذا فشل الأغنياء والأقوياء في التصرف باحترام وصدق وتعاطف تجاه بقية المجتمع وتجاه العالم" (Maak,2009:3). وفي وقت يؤكدان فيه أن العالم أصبح مترابطاً بشكل متزايد وبذلك سلطوا الضوء على الحاجة إلى نهج علني في سياق القيادة المسؤولة مما دفع المؤلفين هو عدم وجود عمل مفاهيمي حول المسؤولية في القيادة وعلى "ما تتطلبه القيادة المسؤولة في سياق أصحاب المصلحة وفيما يتعلق بالمستقبل المستدام" (Maak,2009: xvi). القيادة المسؤولة لها علاقة قوية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونظرية أصحاب المصلحة؛ فالنقطة الأساسية التي تميز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن القيادة المسؤولة هي كيف يرتبط الأول ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية والعمليات التنظيمية. تأسيساً على ما سبق ان القيادة المسؤولة هي نمط القيادة الذي يجمع بين الجوانب الإدارية والتنظيمية من جهة وبين المسؤولية الاجتماعية والشخصية للقائد من جهة أخرى بالشكل الذي ينتج عنه نمط وشخصية قيادة ذات نظرة مستدامة حول أهمية العلاقات الاجتماعية بين القائد والافراد ونظرته الى أهمية تحقيق اهداف جميع أصحاب المصالح المهتمين بعمل المؤسسة في اطار رؤية متكاملة للاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية والاهتمام بالمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة

2. أهمية القيادة المسؤولة : نظراً لتعدد الدراسات التي تناولت نمط القيادة المسؤولة ولعدم ورود محور ضمن هذه الدراسة حول أهمية القيادة المسؤولة، فإنه تم تلخيص بعض الجوانب التي مثلت أهمية القيادة المسؤولة وفق رؤية الباحثان للدراسات في هذا المجال وكما يلي:

- أ- يوفر النهج المسؤول للقيادة رؤية أقرب للعلاقة بين القائد وأصحاب المصلحة أثناء التعامل مع تحديات عالم مترابط عالمياً (Shi & Ye,2016:787).
- ب- توفر القيادة المسؤولة القدرة للقادة على التعامل مع مطالب مجتمع أصحاب المصلحة غير المتجانس من خلال خلق قيمة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Marques et al,2018:4).
- ت- تشجع القيادة المسؤولة القادة على التحكم في قيمهم والحفاظ على ثقافة الأعمال التي تزيد من النتائج المالية والاتفاقيات الأخلاقية والآثار الاجتماعية (Tastan & Davoudi,2019:276).
- ث- ينظر القادة المسؤولون إلى أتباعهم على أنهم أصحاب مصلحة مهمون يمكنهم مساعدتهم في الحفاظ على إبداعهم وإنتاجيتهم من خلال الاستفادة من وجهات نظرهم المختلفة (Doh and Quigley,2014:272).
- ج- تعمل القيادة المسؤولة على بناء علاقة طويلة الأمد بين قادة المؤسسات وأصحاب المصلحة من شأنها أن تفيد المجتمع (Cameron,2011:32).

#### 3. أهداف القيادة المسؤولة: للقيادة المسؤولة مجموعة من الاهداف تسعى لتحقيقها ومن اهمها:

- أ- صياغة وبناء رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد مستقبلها المنشود (Jones-Christensen et.al, 2014;168).
- ب- بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع والابتكار والإنجاز وتتميز بالمرونة (Jones-Christensen et.al, 2014;168).
- ت- تمكين العاملين وبناء السلوك الأخلاقي في المنظمة (Jones-Christensen et.al, 2014;168).
- ث- احداث تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي (Morgeson et.al,2013;812).
- ج- تنفيذ المبادئ والأهداف الأساسية للمؤسسة وكذلك الخطوط العريضة للخصائص الاجتماعية والبشرية والاستدامة المثالية بجوانبها البيئية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية (Morgeson et.al,2013;812).

4. **ابعاد القيادة المسؤولة:** من خلال اللقاء مع المديرين والمعاونين من قبل الباحثان تم الاتفاق على تبني ابعاد القيادة المسؤولة في البحث، فضلا عن اعتمادها من قبل عدد من الباحثين منهم (Edwards & Kudret,2017) و (Han et al,2019) و(حكيم,2023) تأسيساً على ذلك اعتمد الباحثان من خلال بحثهم الحالي على الابعاد التالية للقيادة المسؤولة.

أ. **أصحاب المصلحة:** يتم تعريف أصحاب المصلحة على أنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق غرض المؤسسة" (Freeman,2004:229). ومن ثم فإنه يدرس ديناميكيات القيادة في سياق مجتمع أصحاب المصلحة الذي يضم التصور الأخلاقي مثل المعايير والقيم والمبادئ (Pless,2007:449). وهكذا، فإن "الأعمال" و "الأخلاق" يجتمعان بطريقة منطقية ووظيفية، وان جوهر نظرية أصحاب المصلحة هو خلق قيمة اقتصادية من قبل الأشخاص الذين يجتمعون ويتعاونون طواعية لتحسين ظروف الجميع (Freeman et al,2004:368). وبهذا المعنى، فإن قيم القيادة المسؤولة، مثل الأخلاق والمبادئ، تتماشى تماما مع منظور أصحاب المصلحة مما يمكن القادة والأتباع من مشاركة هدف مشترك -المساهمة في مستقبل مستدام ومساعدة المواطنين المحتاجين لذلك، فإن القيادة المسؤولة ونظرية أصحاب المصلحة، تعمل على مواءمة القيم الأساسية الضرورية لفهم وتنفيذ سياسات مسؤولة المؤسسات التي تفيد جميع أصحاب المصلحة (Maak and Pless,2009:548).

ب. **الموظف الاخلاقي:** يمكن للموظفين استخدام الخصائص التنظيمية لتقييم مؤسستهم، على غرار الطريقة التي يقيمون بها الشخص (Waytz et al,2007:883). إنهم يتعاطفون مع المؤسسة عندما يشعرون أن لديها صورة جيدة أو تتصرف بطريقة جذابة ومرغوبة، وفي هذا الصدد، تشير الأدبيات إلى أن الموظفين عادة ما يحكمون على مؤسستهم بناء على التزامها بممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Shen & Benson,2016:1741). كما يقول (Cha et al,2014:66) عندما تتصرف المؤسسة بشكل صحيح وتسعى إلى فعل الخير (أي تظهر سلوكا اجتماعيا إيجابيا)، سيشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى مثل هذه المؤسسة، وسيزداد تحديدهم هويتهم التنظيمية. بمعنى آخر، يعتمد تصور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على كيفية إدراك الموظفين للمؤسسة، وتحسن صورة المؤسسة وسمعتها عندما تشارك في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Pérez et al,2015:742). ويحب الموظفون العمل في المؤسسات التي ينظر إليها ويقدرونها جيدا لأنه، وفقا لنظرية الهوية الاجتماعية، تعزز هذه العوامل مفهومهم الذاتي (Tajfel & Turner,1979:41). بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة المسؤولة تعزيز أداء الموظف في سلوكيات الأدوار الإضافية، أي سلوك المواطن التنظيمية، يهتم بمصالح أصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة ويسعى جاهدا لاتخاذ القرارات التي تراعي مصالح جميع الأطراف؛ مثل هذا السلوك يلهم الموظفين للتقليد بنشاط وتعلم الاستيلاء على المبادرة في رعاية الآخرين وفي لعب مختلف السلوكيات الإضافية؛ أي أنه من خلال تأثير القدوة، تعزز القيادة المسؤولة بشكل فعال سلوك المواطن التنظيمية للموظف (Voegtlin et al,2012:12).

ت. **المدير الأخلاقي:** تشير الدراسات السابقة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تولد نتائج إيجابية من حيث صورة المؤسسة وسمعتها وتؤثر على مجموعة واسعة من المواقف والسلوكيات داخل المؤسسة (Edwards & Kudret,2017:184). تتطلب هذه الحقيقة أن تؤخذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الاعتبار في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، لذلك من المهم أن يقوم الأشخاص، مثل المديرين والمشرفين والقادة، بدمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في قراراتهم الاستراتيجية (López-Fernández et al,2018:15). بمعنى آخر، من المهم أن يكون لدى المؤسسات أفراد لديهم معرفة واستعداد جيد تجاه الأعمال الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والذين يمكنهم دمج هذه الخصائص في الإدارة اليومية للمؤسسة (Greige & Khayr,2017:295).

#### ثانياً: الاداء التنظيمي:

1. **مفهوم الأداء التنظيمي والاهمية:** يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي حظيت في الآونة الاخير نصيبا واسعا من اهتمام الباحثين والدراسات، حيث تسعى كثير من المؤسسات في عملها الى التطوير والنمو فضلاً عن ذلك فان الأداء التنظيمي يهدف الى الابتكار ويساعد الى التطلع والتجديد (Zaied, 2015:45). وقد ركز (امير, 2022, 193) على ان الأداء التنظيمي يحقق عبر الفاعلية والكفاءة للموظفين في المؤسسة بما ينسجم مع تحقيق اهداف المؤسسة أي ان زيادة الفاعلية والكفاءة للموظفين في المؤسسة يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي فالأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولا زال أحد المحاور الرئيسية التي انصب الاعتماد عليها وكما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات التعليمية والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمها (القطب, 2022, 16), وفي ذات السياق أكد (كابور, 2021, 16) على ان امكانية المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية مع الاخذ بعين الاعتبار التقلبات البيئية وقدرتها على التكيف من اجل البلوغ الى غاياتها وتحقيق هدف المؤسسة مما يضمن من بقائها واستمرارها.



واستناداً على ما سبق ان الأداء التنظيمي هو المجموع الشامل للنتائج والأداء الذي يتحقق في إطار تنظيمي، ويعكس مدى فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها المختلفة.

أما أهمية الأداء التنظيمي تظهر في المرحلة الأولى من خلال طلب الواقع الراهن للمؤسسة، فضلاً عن ذلك كونه تظهر عن استعدادها على تحقيق أهدافها ومتطلباتها ذات الجهات المعنية أو الجهات المنتفعة منها مثل المجتمع أو العملاء والموردون المساهمون وغيرهم ( الزهراء , 2018:41). وقد شكل موضوع الأداء التنظيمي ذو أهمية حاسمة بالنسبة للمؤسسات كونها تمثل جانبا أساسيا اذ من خلالها تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها وكذلك معرفة موقعها وامكانياتها بالمقارنة مع منافسيها في ذات المجال وقد احتل هذا الموضوع أهمية حرجة لعدة اعتبارات (سعد, 2017, 222). وأهمية الأداء التنظيمي يعد من المؤشرات الأكثر شمولية ومهمة وحساسة في تحديد موقعها المالي.

**2. ابعاد الاداء التنظيمي:** يتضمن الأداء التنظيمي ابعاداً مختلفة ومتكاملة من حيث المضمون والهدف، وهناك شبه اجماع من قبل عدد من الباحثين بان الاداء التنظيمي يركز على ثلاثة ابعاد والتي هي ( الفاعلية، الكفاءة، والابداع) وحسب رأي كل من (Keh&Xu,2006;265) و (Williams,2008,16) و (بناي والظالمي ، 2020: 126)، وبالنظر لطبيعة الدراسة الحالية وخصوصية الميدان المبحوث التي تمثل فيها هذه الابعاد مرتكزا مهما في طبيعة اعمالها، وارتأى الباحثان اعتماد هذه الابعاد في الدراسة الحالية ضمن ابعاد الدراسة والتي سيتم التطرق اليها بشيء من التفصيل وعلى وفق الاتي.

**أ.الفاعلية:** ان موضوع الفاعلية التنظيمية اليوم من أكثر المواضيع المهمة والحيوية والتي لها الدور الكبير في نجاح المؤسسة وديمومتها وهي الدرجة التي يقاس بها كل مؤسسة بغية الوصول الى أهدافها المنشودة، ، والفاعلية التنظيمية هي النشاط المقترن بمدى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها التي أقيم من اجلها هذا النشاط. (Barnard,1939,334). وفي ذات السياق عرف كل من (Keh&Xu,2006;265) بان الفاعلية التنظيمية هي تحقيق القيمة للعميل التي تعتبر أحد اهدافها الرئيسية للمؤسسة والتي غالبا ما تكون مرتبطة بالفعالية والتأثيرات في المقام الأول على ناتج العلاقة الإنتاجية وأيضاً درجة تحقيق النتائج المرجوة حيث تعرف العلاقة بين المدخلات او المخرجات على انها فاعلية. فالفاعلية التنظيمية تعد من أكثر المجالات شمولاً واتساعاً للأداء التنظيمي بسبب تغطيتها لأهداف المؤسسة ولمؤشراتها المالية المتعددة وتمنح للمؤسسة إمكانية التنافس والاستمرار من خلال الفاعلية التنظيمية . وان قدرة المؤسسة الحصول على الخدمات المختلفة واستخدامها بشكل فعال لتحقيق أهدافها وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار (Roghanian&gheysari,2012;552).

**ب. الكفاءة:** من المعايير الأخرى لقياس الأداء التنظيمي هو معيار ( الكفاءة ) اذ يتميز هذا العيار بقدرته على تحقيق اهداف بدون هدر لمصادر المؤسسة عندما تسعى الى زيادة في الخدمات حيث تقوم بتعظيم مخرجاتها وتحاول ان تخفض من مدخلاتها للوصول الى تحقيق الكفاءة المطلوبة (الزهراء ,2018, 47) . وفي ذات السياق يرى (المحمدي 17, 2015) ان الكفاءة هو قدرة المؤسسة على استغلال كل طاقتها الإنتاجية ومواردها الاقتصادية من اجل تحقيق اكبر عائد و اقل نسبة من الهدر أي قابلية المؤسسة على امكانياتها على التحكم سواء كانت مالية او بشرية بما يضمن افضل أداء وكفاءة عالية. وان الكفاءة بانها فعل الأشياء بشكل صحيح للحصول على اعلى المخرجات باقل مدخلات (Williams,2008,16).

**ت. الابداع :** يعتبر الابداع على انه العملية التي تقوم على أساسها فكرة او ممارسة عمل جديد او تقديم خدمة ويمكن العمل بها من قبل الموظفين في المؤسسة او قد تكون عملية فرض عليهم من قبل الإدارة العليا او قد تطرا عليهم عملية التغيير في بيئة الاعمال او مخرجات المؤسسة ( Lam,2004:3) و في ذات السياق فقد أشار (Chavez,2015, et al ) ان قيام بعض المؤسسات بتطوير خدماتها او اجراء تغييرات تكنولوجية وذلك من اجل تحقيق تطوير من مخرجاتها وبالتالي تحقيق ميزة التنافسية لذلك يتطلب بعض من المؤسسات بنشر روح الابداع لدى الموظفين وإشاعة الأفكار الجديدة في الوظيفة وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة. ويمكن النظر الى الابداع بانه قدرة المؤسسات على تجاوز الأفكار والقواعد والافتراضات التقليدية من اجل توليد أفكار جديدة ومهمة في المؤسسة التي تحاول تطوير خدماتها.(Slack,2018,273) فالإبداع هو عملية الاستبدال المستمر للجديد بدل من القديم بتقديم شيء جديد او تقديمه بطريقة مميزة (محيسن و عبد الله ، 2019: 35). الابداع هو عملية متعددة المراحل تستطيع من خلالها المؤسسات التحول من الافكار الى منتجات جديدة او مميزة للخدمات والعمليات ومن اجل التميز والتنافس بنجاح (بناي والظالمي ، 2020 : 126) .

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة المسؤولة انفراداً الأداء التنظيمي مجتمعة. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة لابعاد القيادة المسؤولة انفراداً والاداء التنظيمي مجتمعة, ويبين الجدول (2) علاقات الارتباط المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (3) علاقات الارتباط بين المتغيرات

القيادة المسؤولة مجتمعة	المتغير التفسيري	
	المتغير المستجيب	
0.632*	المدير الاخلاقي	أبعاد الأداء التنظيمي
0.702*	الموظف الاخلاقي	
0.678*	اصحاب المصالح	
0.725*	المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثان

وفيما يأتي تفصيلاً لأختبار الفرضية الرئيسية والفرعية:

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة المسؤولة و الأداء التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.725^*$ )، وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت المدارس الثانوية قيد الدراسة من اهتمامها القيادة المسؤولة مجتمعة وعملت على تحسينها كلما أسهم ذلك في تعزيز أبعاد الاداء التنظيمي مجتمعة. أما عن العلاقة التفصيلية التي يعرضها الجدول (3) ويبين علاقة ابعاد القيادة المسؤولة مجتمعة في كل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على وفق ما يأتي:

#### أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الموظف الاخلاقي والاداء التنظيمي.

وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الموظف الاخلاقي والاداء التنظيمي تعكسها قيمة معامل الارتباط التي تبلغ ( $0.702^*$ )، وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال الصفات والسمات التي يتمتع بها الموظف الاخلاقي من حيث الصفات الأخلاقية والفضيلة والاصالة والمواقف الإيجابية.

#### ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المدير الاخلاقي والاداء التنظيمي.

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المدير الاخلاقي و الأداء التنظيمي مجتمعة , بلغت قيمتها ( $0.632^*$ ) وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام المدارس الثانوية قيد البحث بالمدير الاخلاقي سوف تسهم في الاداء التنظيمي من خلال تشجع ادارة المدرسة المبدعين وتنبنى افكارهم الإبداعية. بالقيم والمبادئ الاخلاقية واطهار ذلك من خلال السلوكيات بشكل يتوافق مع الاطار الاخلاقي للمدارس الثانوية وايصال هذه القيم الاخلاقية للمدرسين واقناعهم بممارستها.

#### ت. توجد علاقة ارتباط معنوية بين اصحاب المصالح والاداء التنظيمي.

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اصحاب المصالح والاداء التنظيمي , التي تفسرها قيمة معامل الارتباط البالغة ( $0.678^*$ ) وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين وتشير النتيجة أيضاً إلى أن اصحاب المصالح (المساهمين والموردين والمزودين والطلاب) تؤدون دوراً بالغ الأهمية في تعزيز الاداء التنظيمي و اشراكهم تحقق ميزة استراتيجية تتيح لهم الاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي المنظمي.

وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيري الدراسة تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة المسؤولة انفراداً في الاداء التنظيمي مجتمعة . وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

هناك تأثير معنوية موجب لكل بعد من ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء التنظيمي مجتمعة.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

وتنص هذه الفرضية على أنه (هناك تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة المسؤولة في الاداء التنظيمي مجتمعة في المدارس الثانوية قيد الدراسة. والجدول (4) يوضح هذا التأثير.

الجدول (4) تأثير القيادة المسؤولة مجتمعة في الاداء التنظيمي مجتمعة



المستجيب	المتغير التفسيري		ابعد القيادة المسؤولة		R <sup>2</sup>	F
	المتغير المستجيب	أبعاد	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>		
أبعاد الأداء التنظيمي			0.532	1.088	0.525	193.496
						0.000

المصدر: من اعداد الباحثان

على ضوء الجدول (4)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (193.496)، وكانت هذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود تأثير لـ (للقيادة المسؤولة) في المتغير الاستجابي (الأداء التنظيمي). وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.525) وهذا يعني إن (47%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التنظيمي مجتمعة تعود إلى تأثير القيادة المسؤولة مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B<sub>1</sub>) يتبين أن زيادة الاهتمام بابعاد القيادة المسؤولة والالتزام بها بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (1.088) في الأداء التنظيمي، وأما معامل (B<sub>0</sub>) فهي تعني أن المدارس الثانوية قيد الدراسة تحقق الأداء التنظيمي بغض النظر عن فاعلية أبعاد القيادة المسؤولة. وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " هناك تأثير معنوي موجب للقيادة المسؤولة مجتمعة في الاداء التنظيمي مجتمعة في المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين، أما عن التأثير التفصيلي الذي يعرضها الجدول (4) ويبين تأثير كل بعد من ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء التنظيمي مجتمعة على وفق ما يأتي:

الجدول (4) تأثير ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء التنظيمي مجتمعة

المستجيب	المتغير التفسيري		أبعاد الاداء التنظيمي		R <sup>2</sup>	F
	المتغير المستجيب	أبعاد	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>		
أبعاد القيادة المسؤولة			0.474	0.823	0.450	142.905
						0.000
			0.534	0.813	0.417	125.221
						0.000
			1.704	0.556	0.219	48.987
						0.000

المصدر: من اعداد الباحثان

أ. تأثير ابعاد القيادة المسؤولة (بُعد الموظف الاخلاقي) في الاداء التنظيمي :

يتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي موجب لبعد الموظف الاخلاقي بوصفها متغيرات تفسيرية في بُعد الاداء التنظيمي بعدة متغيراً مستجيباً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (125.221) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) قدره (0.417) وهذا يعني أن (58%) من الاختلافات المفسرة في الاداء التنظيمي تفسرها بعد الموظف الاخلاقي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل (B<sub>1</sub>) يتبين أن زيادة الاهتمام ببعد الموظف الاخلاقي بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.813) في الاداء التنظيمي، وأما معامل (B<sub>0</sub>) فهي تعني أن مدرء المدارس الثانوية قيد البحث يتمتعون بالقيم والمبادئ الاخلاقية بغض النظر عن الاداء التنظيمي، تأسيساً على ذلك تؤكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير التفسيري (الموظف الاخلاقي) في المتغير المستجيب (الاداء التنظيمي). وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. تأثير ابعاد القيادة المسؤولة (بُعد المدير الاخلاقي) في الاداء التنظيمي :

يتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي موجب لبعد المدير الاخلاقي بوصفها متغيرات تفسيرية في بُعد الاداء التنظيمي بعدة متغيراً مستجيباً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (142.905) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) قدره (0.450) وهذا يعني أن (55%) من الاختلافات المفسرة في الاداء التنظيمي تفسرها بعد المدير الاخلاقي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل (B<sub>1</sub>) يتبين أن زيادة الاهتمام

**بعد المدير الاخلاقي** بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.823) في الاداء التنظيمي, وأما معامل ( $B_0$ ) فهي تعني أن مدراء المدارس الثانوية قيد البحث يتمتعون بالقيم والمبادئ الاخلاقية بغض النظر عن الاداء التنظيمي, تأسيسا على ذلك تؤكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير التفسيري (المدير الاخلاقي) في المتغير المستجيب (الاداء التنظيمي). وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

### **ت. تأثير ابعاد القيادة المسؤولة (بعد اصحاب المصالح) في الاداء التنظيمي :**

يتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي موجب ل**بعد اصحاب المصالح** بوصفها متغيرات تفسيرية في **بعد الاداء التنظيمي** بعدة متغيراً مستجيباً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (48.987) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.219) وهذا يعني أن (78%) من الاختلافات المفسرة في الاداء التنظيمي تفسرها **بعد اصحاب المصالح** ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل ( $B_1$ ) يتبين أن زيادة الاهتمام ب**بعد اصحاب المصالح** بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.556) في الاداء التنظيمي, وأما معامل ( $B_0$ ) فهي تعني أن مدراء المدارس الثانوية قيد البحث يتمتعون بالقيم والمبادئ الاخلاقية بغض النظر عن الاداء التنظيمي, تأسيسا على ذلك تؤكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير التفسيري (اصحاب المصالح) في المتغير المستجيب (الاداء التنظيمي). وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للتأثير بين متغيري الدراسة قبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

### **3. المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات**

#### **اولا : الاستنتاجات**

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. تحقق ان ادارات المدارس الثانوية قيد الدراسة لديهم الاهتمام والالتزام الكافي لا نشطة الاداء التنظيمي.
2. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة المسؤولة وابعاد الاداء التنظيمي مجتمعة ومنفردة.
3. تحقق وجود تأثير معنوي موجب للقيادة المسؤولة في الاداء التنظيمي مجتمعة ومنفردة.

#### **ثانيا : المقترحات: تتمثل أهم المقترحات العامة للبحث الحالي في الآتي:**

1. على مديري المدارس الثانوية في صلاح الدين بالاستمرار في تعزيز الجهود المبذولة في تطبيق ممارسات القيادة المسؤولة، حيث تسهم هذه الممارسات في تحقيق مختلف المخرجات الأدائية المرتبطة بأهداف المدارس ومن خلال تبني هذه الممارسات.
2. يمكن لإدارة المدارس الثانوية من تحسين كفاءتها وفعاليتها في إدارة العملية العلمية، وتعزيز الاداء التنظيمي المتميز. بالتالي يجب على المديرين المدارس على تشجيع وتمكين الكادر التعليمي لتبني وتطبيق هذه الممارسات، وتوفير الدعم والتدريب اللازم وباستمرار لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في هذا الصدد.
3. الالتزام بممارسات القيادة المسؤولة ستنحسّن المدارس الثانوية في صلاح الدين الاداء التنظيمي وتتمكن من تحقيق نتائج أدائية متميزة تلبي احتياجات المجتمع وتساهم في تحقيق التميز في العملية التعليمية.
4. على مديري المدارس الثانوية دعم إقامة شبكات تعلم مهني داخل المدرسة، حيث يمكن للمدرسين المشاركة في نقاشات ودورات تدريبية تهدف إلى تبادل المعرفة وتعلم الأفضليات والتحديثات في المجال التعليمي.

#### **قائمة المراجع العربية**

- 1- حكيم ,سحر محمد,2023, "ممارسات القيادة المسؤولة وأثرها في جودة الخدمات المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الهيئة العامة للمياه الجوفية في بغداد, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة تكريت, العراق.
- 2- امير ,عباس رحمة الله (2022) "تأثير الإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة لصناعات النسيج و الجلود / الإدارة العامة , كلية الطب , جامعة بغداد / العراق .
- 3- القطب , محي الدين يحيى توفيق , 2022 , "الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية " أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة و الاقتصاد , الجامعة المستنصرية : العراق
- 4- بناي, ضياء فالح والظالمي, محمد جبار هادي (2020) "دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل - دراسة استطلاعية لعينة من التدريسين في جامعة كربلاء" مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الاول ، العدد (1)

- 5- سعد، خالد سلمان ، (2017) الممارسات الاستراتيجية لاداء الموارد البشرية و انعكاسها في تحسين الاداء المنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 75 ص 222,2017 .
- 6- كابور زينب (2021) اثر فجوة المعرفة على الاداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس ام البواقي، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، الجزائر .
- 7- المحمدي، هدى عثمان عبدالله و حسن محمد الزين (2015) دور وسائل الاتصال الحديثة في فاعلية العلاقات العامة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
- 8- محيسن، كمال علوان وعبدالله، مرتضى منصور (2019) "استخدام التحليل التمييزي لتقييم دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية" مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد (4) ، العدد 2، العراق.
- 9- الزهراء فاسي فاطمة ، (2018)، "واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة

قائمة المراجع الإنكليزية

- 10- Cameron, K. (2011). 'Responsible Leadership as Virtuous Leadership'. *Journal of Business Ethics*, vol.98(1), 25-35.
- 11- Cha, J.; Chang, Y.K.; Kim, T.-Y. (2014). **Person–Organization Fit on Prosocial Identity: Implications on Employee Outcomes**. *J. Bus. Ethics*, Vol.123, 57–69.
- 12- Doh, J. P. & Quigley, N. R. (2014), 'Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes'. *Academy of Management Perspectives*, vol. 28(3), 255-274.
- 13- Edwards, M.R., & Kudret, S. (2017). **Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: The mediating role of commitment and pride**. *Hum. Resour. Manag. J.* Vol.27, 169–188.
- 14- Waytz, Epley, N., A., & Cacioppo, J.T. (2007). **On seeing human: A three-factor theory of anthropomorphism**. *Psychol. Rev.*, Vol.114, 864–886.
- 15- Freeman, E. (2004). **The stakeholder approach revisited**. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228.
- 16- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). **Stakeholder theory and "The corporate objective revisited"**. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- 17- Greige Frangieh, C.; Khayr Yaacoub, H. (2017). **A systematic literature review of responsible leadership**. *J. Glob. Responsib*, Vol.8, 281–299.
- 18- Han, Zhiyong., Wang, Qun., & Yan, Xiang. (2019). **How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model**. *Sustainability*, Vol.11(3), 1-13.
- 19- Jones Christensen, L. I. S. A., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). **Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors**. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-17.
- 20- Pless, N. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456
- 21- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P.M., & Aust. (2018). **Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The Influence of Manager and Line Managers**. *Sustainability MDPI*, Vol.10(2), 1-19.
- 22- Maak, T., & Pless, N. (2009). **Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale**. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550.
- 23- Marques, T., Reis, N., & Gomes, J. F. (2018). **Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review**. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15(1), 2-25.
- 24- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). **Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future**. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824
- 25- Pérez, A., del Mar García de los Salmones, M., López, C. (2015). Corporate Reputation in The Spanish Context: An Interaction Between Reporting to Stakeholders and Industry. *J. Bus. Ethics*, Vol.129, 733–746.
- 26- Pless, N.M.; Maak, T.; Stahl, G.K. (2011). Developing Responsible Global Leaders through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Accad, Manag Learn Educ*, Vol.10, 237–260..

- 27- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior? *J. Manag*, Vol.42, 1723–1746.
- 28- Tajfel, H.; Turner, J.C. 1979 An integrative theory of intergroup conflict. In *The Social Psychology of Intergroup Relations*; Brooks/Cole Pub. Co.: Pacific Grove, CA, USA,; pp. 33–47.
- 29- Tastan, S.B. & Davoudi, S.M. (2019). “The relationship between socially responsible leadership and organisational ethical climate: in search for the role of leader’s relational transparency”, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 13 No. 3, pp. 275-299.
- 30- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- 31- Chavez, R., Yu, W., Gimenez, C., Fynes, B., & Wiengarten, F. (2015), *Customer Integration And Operational Performance: The Mediating Role Of Information Quality, Decision Support Systems*, Vol. 80, PP.83 95 .
- 32- Keh, H. T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European journal of operational research*, 170(1), 265-276.
- 33- Lam,. (2004). Estimating policy-neutral interest rates for Canada using a dynamic stochastic general-equilibrium framework (No. 2004-
- 34- Roghanian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 550-556.
- 35- Slack N., Lewis M. , (2018) , *Operations Strategy* , 5thed , Pearson Education, Inc. ,USA Pages 54 , 273
- 36- Williams, (2008), *Effective management* 3rd edition, United states of America.,
- 37- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior? *J. Manag*, Vol.42, 1723–1746.
- 38- Zaied, Eccles Rim (2015) *The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources of knowledge and organizational Performance*, *The journal of Managing Value and Supply chains Ijmvsc*.