



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا - إدارة المشاريع

((دور القيادة الاخلاقية في بناء ريادة المنظمة))

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة

مقدم إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع

تقدم به

نافع موحان هاشم المسعودي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي الحسناوي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ
حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا)

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

سورة الاحزاب الآية ٢٢

الأهداء

إلى من دنى فتدلى فكان قاب
قوسين أو أدنى دنواً من العلي
الأعلى

رسول الإنسانية وشفيع الأمة
خير الأنام أبي القاسم محمد
صلى الله عليه وعلى اله
وسلم والى اله الطيبين
الطاهرين وصحبه المنتجبين

الباحث

الشكر والعرفان

جاء في قوله تعالى : ((... قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ))^{سورة النمل آية ١٩}

فبعد حمد الله وشكره ، يشرفني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان الى أستاذي الفاضل الدكتور صالح مهدي الحساوي لتفضله بقبول الاشراف على بحثي ، والذي غمرني بعطفه وتعامله ومنحني من وقته الكثير، ومن فيض علمه الغزير، وطالما استفدت من توجيهاته القيمة التي اغنت البحث ، فله مني خالص الدعاء والتوفيق .

ولا يفوتني ان اتقدم بالشكر والعرفان الى جميع اساتذتي الأجلاء الذين تتلمذت على ايديهم في الدراسة الاولية والعليا لما بذلوه من جهد وحرص ومتابعة مستمرة .
وانتقدم بالشكر والتقدير الى الأساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتجشمهم العناء والجهد في قراءة البحث وتقويمه ، آملاً ان تكون رؤاهم وملاحظاتهم مكملة لأي نقص والذي لا يخلو منه الا من عصمة الله تعالى .

وانتقدم بالشكر والعرفان الى الاخوة العاملين في مكتبة العتبة الحسينية والمكتبة العباسية والمكتبة الدراسات العليا جامعة كربلاء ، والى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في انجاز هذا البحث ، متوسلاً بالمولى القدير ان يحفظهم جميعاً، وان يجعلني باراً بهم غير ناسٍ لجميلهم ولا متكبرٍ عليهم انه على كل شيء قدير .

الباحث

المستخلص

هدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في ريادة المنظمة ومن أجل تحقيق ذلك ، تم اعتماد ابعاد القيادة الأخلاقية (الاحترام ، الخدمة، العدالة ، النزاهة) وتم التعبير عن ريادة المنظمة بأبعادها (الاستقلالية، الابداع ، الاستباقية ،المخاطرة) . وقد حاول البحث الاجابة عن عدة تساؤلات منها هل توجد علاقة ارتباط للقيادة الأخلاقية في ريادة المنظمة ؟ وأجريّ البحث في شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة كربلاء - العراق ، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض حيث وزعت على عينة مؤلفة من (٦٥) موظفا يمثلون الفروع والأقسام والشعب والوحدات في الشركة ، فضلاً عن المقابلات والملاحظات الشخصية.

وتم اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية منها الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري، وقيمة (t) للمتوسطات الحسابية ، واستخدم معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة ، وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وأشارالبحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود ارتباط وتأثير بين دورالقيادة الأخلاقية بابعادها على ريادة المنظمة في الشركة الجود للعتبة العباسية المقدسة كربلاء - العراق. ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها، منها :

ضرورة تطبيق القيادة الأخلاقية في الشركة مجتمع البحث وتكيف أبعاده مع واقعها لأنها من الاستراتيجيات الحديثة للقيادة التي تسعى الى حماية الشركة والمحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية وإدامة العلاقة مع الزبون وتحقيق الريادة في الشركة ، ومن ثمَّ يعود عليها بالتفوق

الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية ، ريادة المنظمة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر و عرفان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
ح	عنوان الملحق
١	المقدمة
١٤ - ٢	الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث
٧-٣	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة للبحث
١٤-٨	المبحث الثاني: منهجية البحث
٣٣ - ١٦	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
٢٣-١٦	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
٣١-٢٤	المبحث الثاني: ريادة المنظمة
٣٣-٣٢	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات البحث
٥٤ - ٣٥	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للبحث
٤٢ - ٣٦	المبحث الأول: فحص واختبار أداة قياس البحث
٤٨ - ٤٣	المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها
٥٤ - ٤٩	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
٥٧-٥٦	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
٥٦	المبحث الأول: الاستنتاجات
٥٧	المبحث الثاني: التوصيات
٦٣ - ٥٨	قائمة المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤-٣	بعض الدراسات العربية والاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الاخلاقية	١
٦-٥	بعض الدراسات العربية والاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير ريادة المنظمة	٢
١٠	مقاييس متغيرات البحث	٣
١٣-١٢	وصف مجتمع البحث	٤
٣٥	الترميز التوصيف	٥
٣٧	معايير تقييم نموذج القياس	٦
٣٩-٣٨	نتائج تقييم أنموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية	٧
٤٠-٣٩	نتائج تقييم أنموذج القياس لمتغير ريادة المنظمة	٨
٤٠	نتائج اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير القيادة الاخلاقية بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)	٩
٤١	اختبار استقلالية الفقرات لمتغير القيادة الاخلاقية بتقنية (Cross Loading)	١٠
٤١	نتائج اختبار عدم تداخل الأبعاد لمتغير ريادة المنظمة	١١
٤٢	اختبار استقلالية الفقرات لريادة المنظمة بتقنية (Cross Loading)	١٢
٤٣	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	١٣
٤٥-٤٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لابعاد القيادة الاخلاقية	١٤
٤٨-٤٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لابعاد ريادة المنظمة	١٥
٤٩	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	١٦
٥٠	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية وابعاده متغير ريادة المنظمة	١٧
٥٢	تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير ريادة المنظمة	١٨
٥٤	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد القيادة الاخلاقية ومتغير ريادة المنظمة	١٩

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٩	المخطط الفرضي للبحث	١
٣٨	أنموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية	٢
٣٩	أنموذج القياس لمتغير ريادة المنظمة	٣
٥١	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	٤
٥٣	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	٥

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ت
أ	المحكمون لأداة القياس	١
ب	استبانته التحكيم	٢
ت	استبانته المستجيبين	٣

المقدمة

لقد تزايدت التحديات والتطورات المتلاحقة التي يواجهها الانسان يوما بعد يوم خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم في ظل العولمة الجديدة مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتحقيق الاهداف وتكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات باعداد قيادة اخلاقية قادرة على التغيير والابتكار ولديها القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الصحيحة.

أن القيادة الاخلاقية تمثل صورة حية للتفاعل بين القائد والافراد العاملين وفق الاسس والاعتبارات الاخلاقية التي تحكم مسارات العلاقة بينهما اذ تسهم القيادة الاخلاقية بضرورة توافر عدة أبعاد على مستوى نجاح منظمات الاعمال هي الاحترام والخدمة والعدالة والنزاهة مما يزيد من تحقيق الريادة داخل هذه المنظمات فالريادة تمثل احدى التوجهات الفكرية الحديثة التي تعزز مناخ الثقة والمحبة والتعاون بأبعادها (الاستقلالية ، الابداع ، الاستباقية ، المخاطرة) تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل التالي هل للقيادة الاخلاقية دور يتم فيه بناء الريادة وتحقيق اهداف المنظمة فيما جاءت فرضية البحث بالسياق (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية وريادة المنظمة) وقد تم التطبيق على 65 مستجيباً كعينة من مجتمع البحث البالغ 80 فرداً في شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة لجمع البيانات والمعلومات جرى اعتماد استمارة الاستبانة التي خصصت لهذا الغرض وجرى التحليل باستخدام ادوات التحليل الاحصائي ومن اهمها الفاكرون باخ ، الارتباط البسيط Pearson استناداً الى الية نتائج التحليل فكانت الاستنتاجات وهي وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل القيادة الاخلاقية والمتغير المعتمد الريادة وتوصل البحث الى اهم توصية هو تعزيز دور القيادة الاخلاقية في تحقيق هدف المنظمة من خلال بناء ريادة عالية وقوية وتمت هيكلة البحث بالاتي :

الفصل الاول : الجانب المنهجي للبحث ويتضمن مبحثين الاول تناول الدراسات السابقة والمبحث الثاني تضمن منهجية البحث .

فيما تناول الفصل الثاني الجانب النظري ويتضمن ثلاثة مباحث الاول تناول متغير القيادة الاخلاقية والمبحث الثاني تناول ريادة المنظمة اما المبحث الثالث فتضمن العلاقة بين متغيرات البحث.

وانطلق الفصل الثالث للجانب التطبيقي وتضمن المبحث الاول (فحص واختبار اداة القياس البحث) والمبحث الثاني (عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها) اما المبحث الثالث (اختبار فرضيات البحث) وأختتم الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات وعلى وفق مبحثين تناول المبحث الاول الاستنتاجات وتطرق المبحث الثاني الى التوصيات.



بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث
المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
المبحث الثاني: منهجية البحث

الفصل الأول بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

تمهيد:

تضمن هذا الفصل مبحثين اذ تناول المبحث الاول عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث التي تعد احد المرتكزات الرئيسة المهمة لاية دراسة والإفادة منها وإيجاد ما يميزها عن الدراسات السابقة لكلا المتغيرين .أما المبحث الثاني فقد تناول منهجية البحث والتي تتضمن مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومعرفه المخطط الفرضي وفرضيات البحث وما المقاييس المستخدمة وحدودها ، و معرفة مجتمع البحث وعينته والوسائل الإحصائية والأساليب التحليلية المستخدمة فيها فضلاً عن جميع البيانات والمعلومات باستخدام استمارة الاستبانة.

المبحث الأول بعض الدراسات السابقة للبحث

تناول هذا المبحث أستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث (القيادة الأخلاقية ، ريادة المنظمة) كونها قاعدة أساسية للبحث الجديد وبناء حلقة تواصل فكري وعلمي جديد منتظم وسيتم عرض أهم الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالبحث الحالي للمتغيرين.

أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المستقل القيادة الاخلاقية

جدول (1) بعض الدراسات العربية والاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير المستقل القيادة الاخلاقية

دراسة	الشاعر (٢٠١٧)
عنوان الدراسة	ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)
أهم أهداف الدراسة	التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
مجتمع وعينة الدراسة	بلغ مجتمع الدراسة (٢١٤٥) موظفة، وبلغت عينة الدراسة (٣٢٧) موظفة وكانت العينة عشوائية طبقية
أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود علاقة ارتباط طردية بين الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية. ● وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.
أهم التوصيات	<ul style="list-style-type: none"> ● ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين. ● الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم. ● العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.

محمود ونعمان (2020)		دراسة
عنوان الدراسة	دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام	
أهم أهداف الدراسة	التحقق من دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة.	
مجتمع وعينة الدراسة	مستشفى صلاح الدين العام ، وقد تم توزيع (250) استمارة استبيان على العاملين في المنظمة الصحية المبحوثة واسترد منها (١٠٢)	
أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> • وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر للاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا تجاه القيادة الأخلاقية. • يوجد تأثير كلي للوسيط بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا وانخراطه في المنظمة . 	
أهم التوصيات	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الية لمشاركة المعلومات مع العاملين من خلال القنوات المتاحة في هذا الشأن مثل عقد اللقاءات المنتظمة وجهاً لوجه. • وضع نظام لتقييم أفكار العاملين من خلال وضع معايير التقييم لأفكار وآراء تتسم بأعلى درجات الشفافية والوضوح . • إتباع منهج لتوجيه العاملين في الشركة من خلال التعرف على كل ما يدور بخلد وفكر العاملين والاستفادة منها. 	

Thapa 2019	
عنوان الدراسة	IMPACTS OF ETHICAL LEADERSHIP AND DECISION MAKING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANC آثار القيادة الأخلاقية واتخاذ القرار على الأداء التنظيمي
أهم أهداف الدراسة	التحقيق في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع الاستبانة في صناعة معالجة اللحوم في بيتارساري ، فنلندا ، بواقع ١٠٠ استبانة
أهم الاستنتاجات والتوصيات	القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي مرتبطان بشكل إيجابي ببعضهما البعض.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التابع ريادة المنظمة
جدول (2) بعض الدراسات العربية والاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير التابع ريادة المنظمة

دراسة الجعفري ومجد علي (٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	تأثير ترويج الخدمة في تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال بحث تطبيقي في شركة الخطوط الجوية العراقية
أهم أهداف الدراسة	معرفة دور ترويج الخدمة في الشركة المبحوثة وفيما لو كان الترويج للخدمة مؤهلات علمية وثقافية متطورة للشركة المبحوثة لتحقيق الريادة
مجتمع وعينة الدراسة	بلغت عينة البحث (٧٥) مديرًا من القيادات الادارية العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية العراقية
أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> • أن شركة الخطوط الجوية تأخذ بنظر الاعتبار الترويج للخدمة بدرجة مقبولة ، مما يعزز امكانية الترويج في جعل الشركة اكثر قدرة على تحقيق الريادة والهيمنة والتفوق على الأسواق المستهدفة.
أهم التوصيات	<ul style="list-style-type: none"> • ضرورة اهتمام شركة الخطوط الجوية العراقية بتطوير وتفعيل وسائل جديدة ومبتكرة للترويج، فضلا عن استخدام تقنيات تكون أوسع واشمل لتتمكن من الوصول للجمهور.

دراسة الجنابي وآخرون (2021)	
عنوان الدراسة	تأثير الاستخبارات التسويقية في تعزيز ريادة الأعمال : بحث ميداني شركة جوتن للأصباغ الحديثة
أهم أهداف الدراسة	تحديد تأثير الاستخبارات التسويقية في تعزيز ريادة الأعمال في شركة جوتن للأصباغ الحديثة - بغداد
مجتمع وعينة الدراسة	شركة جوتن للأصباغ الحديثة وفروعها المنتشرة داخل محافظة بغداد، عينة البحث القصدية والمكونة من (٦٥) فرد من مدراء وعاملين في الشركة .
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة طردية وتأثير ايجابي للاستخبارات التسويقية تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال للشركة مدار الدراسة والبحث

- | | |
|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● التأكيد على ضرورة إدامة المستوى العالي من اعتماد الدور المميز للاستخبارات التسويقية والمحافظة عليها وزيادة تدريب العاملين بشكل دوري على استخدام أساليب استخبارية تسويقية متقدمة ومتطورة بصورة مستمرة . ● على الشركة المبحوثة زيادة التنسيق في العمليات ، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وخفض التكاليف ، وإلغاء العمليات والأنشطة غير الضرورية والمكررة. | <p>أهم
التوصيات</p> |
|--|-------------------------|

Păunescu & et al :2018

عنوان الدراسة	عنوان الدراسة
Factors Determining Desirability of Entrepreneurship in Romania العوامل التي تحدد الرغبة في ريادة الأعمال في رومانيا	عنوان الدراسة
فحص العوامل التي تحدد الرغبة المتصورة لريادة الأعمال وكيف تؤثر هذه العوامل المختلفة على الرغبة في أن تصبح رائد أعمال	أهم أهداف الدراسة
تتضمن البيانات ١٠٢٣ إجابة تم جمعها استناداً إلى مسح عالمي تم إجراؤه في عام ٢٠١٦ من خلال المقابلات الشخصية أو الهاتفية باستخدام ملف استبيان منظم بالكامل.	مجتمع وعينة الدراسة
يحتاج الأفراد إلى المهارات والقدرات قد تؤدي إلى زيادة فعالية ريادة الأعمال ، وهو أمر أساسي لاستدامة النمو الاقتصادي.	أهم الاستنتاجات

ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

- شكلت الجهود المعرفية من الدراسات السابقة في وضع خارطة طريق للبحث يستند إليها الباحث في مشوار بحثه نظرياً وعملياً وكما يلي :
- ١ . تناولت الدراسات السابقة في دعم الجانب النظري للبحث من خلال اعتماد الباحث على مجموعة من المصادر التي تناولت موضوع البحث .
 - ٢ . للدراسات السابقة دور كبير في الاطلاع والتوصل الى صياغة دقيقة ومحدودة الاهداف لطبيعة البحث
 - ٣ . ساهمت الدراسات السابقة في زيادة التنسيق في العمليات واستخدام التكنولوجيا الحديثة وخفض التكاليف والغاء العمليات والانشطة غير الضرورية والمكررة .
 - ٤ . مهدت الطريق امام الباحث في اختيار العينة المناسبة من خلال الاطلاع على العينات الأخرى من الدراسات السابقة والاستفادة منها في البحث الحالي من خلال الاطلاع ومعرفة الوسائل والطرق التي تم استعمالها في الدراسات السابقة.

٥. تمثل مرشداً للباحث عن طريق مجموعة من منهجيات الدراسات والاطلاع عليها وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من اختيار منهجية البحث الحالي .

رابعاً: ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة

على الرغم من الدور الكبير في أهمية الدراسات السابقة في موضوع البحث إلا أننا نستطيع ان نستنتج ما يميز هذا البحث عن الدراسات الأخرى في ما يلي :

- ١- يعد هذا البحث من الموضوعات المهمة في نوعها من الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وبيان تأثيره على ريادة المنظمة كمتغير تابع .
- ٢- يتميز البحث الحالي بأنه يسعى إلى ربط بين متغيرات الدراسة (القيادة الاخلاقية وريادة المنظمة).
- ٣- تميز هذا البحث بانه طبق في شركة انتاجية عراقية رائدة.

الفصل الأول - المبحث الثاني

منهجية البحث

توطئة

تشكل منهجية البحث الطريق الرئيسي الذي يتخذه الباحث في بحثه من خلال توضيح مشكلة البحث ، وأهميته ، وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وكذلك ، المخطط الفرضي وفرضياته ، وبيان مقاييس البحث وحدوده ، والمنهجية والأدوات المستخدمة ، فضلاً عن المجتمع والعينة والوسائل الإحصائية واساليب جمع البيانات والمعلومات وسنتناول ذلك على وفق الآتي:

أولاً: مشكلة البحث:

تعد القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة الفعاله، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك الموظفين، فضلاً عن المعايير التي تتصف بها مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق و صفات العلاقات الإنسانية وان وجود هذا النوع يولد مشكلة لدى المنظمات وعلى ادائها وبناء على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية.

١. هل تمتلك المنظمة موضوع البحث صورة واضحة عن مفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية ؟
٢. هل تمتلك المنظمة موضوع البحث إلمامًا كافيًا بأدوات القيادة الأخلاقية وكيفية استخدامها؟
٣. هل تتعزز قيادة المنظمة موضوع البحث نتيجة استخدامها القيادة الأخلاقية ؟
٤. هل هناك توجه لدى المنظمة موضوع البحث إلى تبني أبعاد القيادة الأخلاقية ؟
٥. هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والريادة للمنظمة موضوع البحث ؟

ثانياً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق العديد من الأهداف أبرزها:

١. تشخيص مستوى تبني القيادة الأخلاقية في المنظمة موضوع البحث.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والريادة للمنظمة موضوع البحث.
٣. التعرف على أدوات القيادة الأخلاقية المستخدمة في المنظمة موضوع .
٤. تشخيص مدى تأثير ومساهمة القيادة الأخلاقية وأبعادها في تعزيز الريادة للمنظمة موضوع البحث.
٥. تقديم توصيات تعزز دور القيادة الأخلاقية الفعاله.

ثالثاً: أهمية البحث:

يمكن ايجاز أهمية البحث الحالي من خلال النقاط الآتية :-

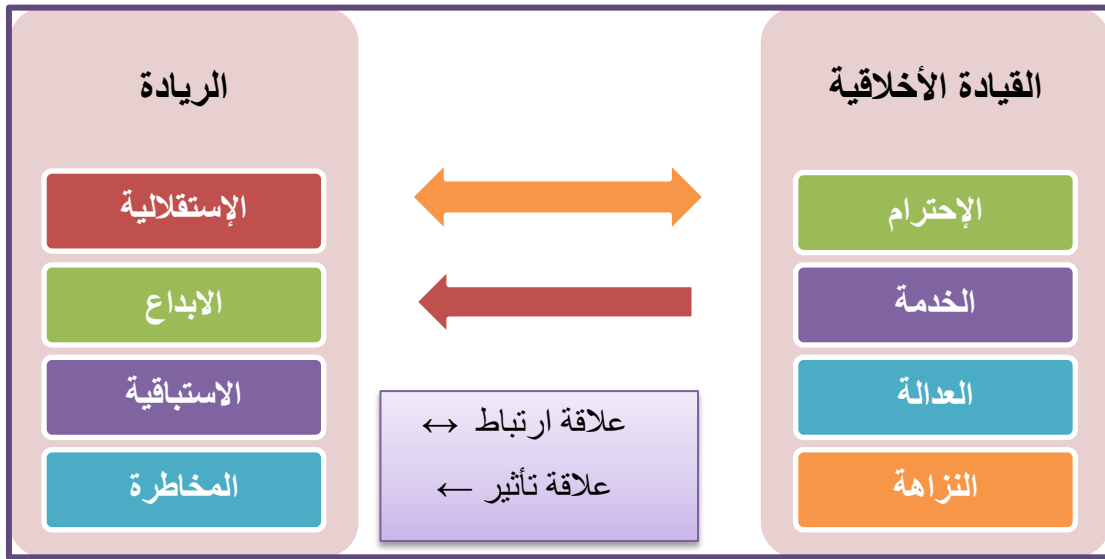
- ١- إبراز دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ريادة المنظمة المبحوثة.
- ٢- تحديد مدى تأثير دور القيادة الأخلاقية في بيئة المنظمة المبحوثة.
- ٣- تشخيص اهم نقاط القوة والضعف التي تواجه الشركة ووضع الحلول الناجحة لها.

٤- عرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ويمكن أن تسهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه الشركة.

رابعاً:المخطط الفرضي للبحث:

المخطط الفرضي : هو بناء فكري يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في وضع وتصميم ميسر وبسيط لاي ظاهرة يراد دراستها في الشكل (1) يوضح العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها. وقد تضمن المخطط الافتراضي متغيرين أساسيين هما:-

أولاً : المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) ويشمل أربعة أبعاد:- (الاحترام ،الخدمة ،العدالة، والنزاهة)
ثانياً: المتغير التابع (الريادة) ويتضمن أربعة أبعاد :- (الاستقلالية ،الابداع ،الاستباقية،المخاطرة)



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

خامساً:فرضيات البحث:

بهدف البحث لبيان علاقة الارتباط والتأثير للقيادة الأخلاقية على ريادة المنظمة في المنظمة قيد البحث،جرى العمل على إثبات صحة الفرضيات التالية.

أولاً:الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها وريادة المنظمة بأبعادها وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الاحترام وريادة المنظمة بأبعادها.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الخدمة وريادة المنظمة بأبعادها.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد العدالة وريادة المنظمة بأبعادها.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد النزاهة وريادة المنظمة بأبعادها.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية بأبعادها في زيادة المنظمة بأبعادها وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الاحترام وزيادة المنظمة بأبعادها.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الخدمة وزيادة المنظمة بأبعادها.
- ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد العدالة وزيادة المنظمة بأبعادها.
- ٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد النزاهة وزيادة المنظمة بأبعادها.

سادساً: التعريفات الإجرائية:

❖ **القيادة الأخلاقية :** مجموعة من القواعد التي تنظم سلوكيات الافراد لتحقيق اعلى درجة من الكفاءة والنزاهة والامانة.

❖ **ريادة المنظمة:** تعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الافكار الجديدة في المنظمات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

مقاييس متغيرات البحث المعتمدة والتعريفات الإجرائية

جدول (3) مقاييس متغيرات البحث

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	المقياس
القيادة الأخلاقية	الاحترام	4	(Northouse,2013)
	الخدمة	4	
	العدالة	4	
	النزاهة	4	
ريادة المنظمة	الاستقلالية	4	(Lau, et al., 2010)
	الابداع	4	
	الاستباقية	4	
	المخاطرة	4	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة في الجدول

سابعاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في تأطير الجانب النظري، فضلا عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث.

ثامناً: أدوات البحث:

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات والمعلومات وباساليب متعددة ذات العلاقة بالبحث وصولاً لتحقيق الهدف وكما يلي :

أولاً: الجانب النظري: تم استحصال المعلومات من الكتب والدوريات (العربية والأجنبية)، والرسائل والاطاريح، فضلا عن البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لغرض الاطلاع على المعلومات الحديثة التي تسهم في تحقيق معالجة المشكلة.

ثانياً: الجانب التطبيقي: تمثل الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على المعلومات والبيانات الميدانية من المستجيبين (عينة البحث) وقد استخدم الباحث مقاييس جاهزة وتم عرضه على محكمين من ذوي الاختصاص كما مؤشر في ملحق رقم (1) وبعد الأخذ بأرائهم العلمية أصبحت كما مبين في الملحق رقم (2) .

تاسعاً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في بالاتي :

الحدود الزمانية : وهي المدة الزمنية التي أعتمدها الباحث في إجراء البحث النظري والعملية المتمثلة بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة واسترجاعها وتدقيقها والحصول على النتائج والتي امتدت من (2020- 12- 1) الى (2021- 1- 15)

الحدود المكانية : جرى البحث في شركة الجود/العتبة العباسية المقدسة- محافظة كربلاء المقدسة.

عاشراً: مجتمع وعينة البحث:

استناداً لاهداف ومشكلة البحث جرى اختيار المجتمع المتكون من موظفي شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة /كربلاء المقدسة، والبالغ عددهم (80) فرداً وقد وزعت الاستمارة على عينة بواقع (65) مستجيباً واستمارات الاستبانة جميعها صالحة للتليل الإحصائي وقد تم تحديد العينة بناءً على ماجاء به (Morgan,D.w&krejcie,1970:607-610)

نبذة تعريفية عن شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة:

تأسست شركة عام ٢٠١٤ وموقعها كربلاء المقدسة – طريق كربلاء النجف – مقابل عامود ١١٤٥ تبلغ مساحتها ١٢ الف متر مربع ، وتحتوي الشركة بعدد من المختبرات الحديثة والمزودة بالتقنيات الفنية في فحص وتشخيص الافات الزراعية وتحليل المواد الاولية التي تستخدم بالصناعة ، اضافة الى تقييم المنتج النهائي ومطابقته للمواصفات المعتمدة وتحليل عينات التربة أو المياه ، وكذلك فحص المنتجات المستوردة للسوق ، وبطبيعة الحال فقد اصبحت منتجات هذه الشركة لها دور فعال في التنمية الاقتصادية عبر انتاج صناعات محلية وتوفير الكثير من فرص العمل وتقليل البطالة ، وتقسم الشركة الى اربعة أقسام :

أولاً: قسم إنتاج الاسمدة الزراعية.

ثانياً: قسم إنتاج المكملات الغذائية للإنتاج الحيواني.

ثالثاً: قسم إنتاج المنظفات المنزلية والصناعية.

رابعاً: قسم إنتاج المبيدات والمخصبات الأحيائية.

وصف مجتمع البحث

وفقاً لأسلوب المسح الشامل المعتمد فقد تم أخذ عينة في الشركة موضوع البحث وبيّن الجدول (4) وصفاً لهذا المجتمع وفقاً للتسلسل الآتي:

الجدول (4) وصف مجتمع البحث

الصفة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أ- النوع الاجتماعي	ذكور	٦٥	١٠٠ %
	إناث	صفر	صفر
المجموع		٦٥	١٠٠ %
ب- العمر	٢٠-٣٠ سنة	١٩	٢٩ %
	٣١-٤٠ سنة	٢٤	٣٧ %
	٤١-٥٠ سنة	١٥	٢٣ %
	٥١-٦٠ سنة	٧	١١ %
	٦١ فأكثر	صفر	صفر
المجموع		٦٥	١٠٠ %
ج- التحصيل العلمي	الابتدائية	٢٢	٣٤ %
	اعدادية	١٩	٢٩ %
	دبلوم	١٥	٢٣ %
	بكالوريوس	٩	١٤ %
	دبلوم عالي	صفر	صفر
	ماجستير	صفر	صفر
	دكتوراه	صفر	صفر
	المجموع		٦٥
د- سنوات الخدمة	١-٥ سنوات	١٧	٢٦ %
	٦-١٠ سنوات	٢٩	٤٥ %

٢٩ %	١٩	١١-١٥ سنة	
صفر	صفر	٢٠ - ١٦	
صفر	صفر	٢١ فأكثر	
١٠٠ %	٦٥		المجموع
٥١ %	٣٣	٣-١ سنوات	٥ - عدد الدورات
٣٥ %	٢٣	٤ - ٦ سنوات	
١٤ %	٩	٧-٩ سنة	
صفر	صفر	١٠ فأكثر	
١٠٠ %	٦٥		المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات استمارة الاستبانة

أ. النوع الاجتماعي :- تشير النتائج الواردة في الجدول (4) ان نسبة الذكور (100%) من مجتمع البحث اما نسبة الاناث فبلغت (0%) لان اغلب موظفي الشركة من ذكور لان العمل لايتناسب مع الاناث.

ب. العمر:- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ان غالبية الموظفين مجتمع البحث تتراوح اعمارهم بين (٣١ - ٤٠ سنة) اذ بلغت نسبتهم (٣٧ %) ، فيما جاءت الفئة العمرية (٢٠-٣٠ سنة) ثانيًا وبلغت نسبتها (٢٩ %) ، في حين جاءت الفئة العمرية (٤١ - ٥٠) ثالثاً وبلغت نسبتها (٢٣ %) اما الفئة الرابعة (٥١ - ٦٠ سنة) وبلغت نسبتها (١١ %) اما الفئة الخامسة (٦١ فأكثر) بلغت نسبتها (0%) مما يشير الى اعتماد الشركة على أعمار أفراد العينة تكون أكثر تركيز في الفئة العمرية فوق سن الثلاثين.

ج. التحصيل العلمي :- تبين النتائج الواردة في الجدول (4) ان غالبية أفراد مجتمع البحث هم من حملة شهادة الابتدائية اذ بلغت نسبتهم (٣٤ %) واما حملة شهادة اعدادية بالمرتبة الثانية بنسبة (٢٩ %) في حين جاء حملة شهادة دبلوم بالمرتبة الثالثة بنسبة (٢٣ %)، فيما شغل حملة شهادة البكالوريوس المرتبة الرابعة بنسبة (١٤ %) واما حملة شهادات دبلوم عالي والماجستير والدكتوراه بنسبة (0%) اذ تعتمد الشركة على شهادة الابتدائية يد عاملة في الشركة في حين تمثل شهادة البكالوريوس الاشراف والمتابعة للعملية الانتاجية.

د. سنوات الخدمة :- تفيد نتائج الجدول (4) ان اعلى نسبة الافراد العينة هم تتراوح خدمتهم من (٦- ١٠ سنوات) ونسبتها (٤٥ %) اما نسبة الثانية تتراوح خدمتهم الوظيفية في الشركة ما بين (١١ - ١٥ سنوات) ونسبتها (٢٩%) تلتها نسبة الثالثة الذين تتراوح خدمتهم بين (١- ٥ سنوات) اذ بلغت (٢٦%)

واما نسبة الرابعة والخامسة التي تتراوح خدمتهم بين (١٦ - ٢٠) (٢١ فأكثر) اذ بلغت (0%) مما يعني ان الشركة تعتمد على الخبرة في مجال العمل.

هـ . عدد الدورات :- يتضح من نتائج الجدول (4) ان اعلى نسبة لافراد العينة تتراوح عدد دوراتهم من (١ - ٣) ونسبتها (٥١%) اما نسبة الثانية تتراوح عدد دوراتهم في الشركة ما بين (٤ - ٦) ونسبتها (٣٥%) تلتها نسبة الثالثة الذين تتراوح دوراتهم بين (٧ - ٩) اذ بلغت نسبتهم (١٤%) واما نسبة الرابعة بين (١٠ فأكثر) اذ بلغت (0%) مما يعني ان الشركة تركز على المهارات الفنية في الانتاج

الحادي عشر: الوسائل الإحصائية:

اعتمد البحث على عدد من تحليل ومعالجة البيانات التي جرى الحصول عليها من قبل المستجيبين واختبار مدى صحة فرضيات البحث فقد اعتمد الباحث في بحثه على الأساليب الإحصائية وبما يتناسب مع متطلبات البحث وفق التالي :

١. مقياس ألفا-كرونباخ لقياس الثبات.
٢. الصدق باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
٣. اختبار (Kolmogorov- Smirnov) لمعرفة مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
٤. الوسط الحسابي الموزون.
٥. الأهمية النسبية وتستخرج من خلال (الوسط الحسابي الموزون $\times 20\%$).
٦. الانحراف المعياري.
٧. معامل الارتباط البسيط (Pearson).
٨. معامل الانحدار البسيط.
٩. اختبار T لبيان معنوية التأثير.
١٠. معامل التحديد R^2 لبيان مقدار التأثير المفسر من قبل المتغير المستقل في المتغير التابع.
١١. اختبار F لاختبار معنوية النموذج المقدر



الاطار النظري للبحث
المبحث الاول : القيادة الاخلاقية
المبحث الثاني : ريادة المنظمة
المبحث الثالث : العلاقة بين المتغيرين

الفصل الثاني الإطار النظري للمبحث المبحث الأول القيادة الأخلاقية

تمهيد:

ولادة القيادة الأخلاقية لم تكن ناجمة عن صدفة غير معلوم حدوثها ، وإنما كانت تعبيراً عن مخاض طويل شهدتها التدفقات المعرفية الصادرة من الباحثين الذين قدموا النظريات والتجارب الخاصة بها فضلاً عن وصف مميزات القائد وأنواع القيادات مثل القيادة الأصيلة والقيادة الخادمة والقيادة المتسامية والقيادة الريادية ، إلا أن الذي يهمننا هو دراسة القيادة الأخلاقية التي اكتمل نضجها المعرفي من خلال أتباع أخلاق فلسفة الإدارة والتي تجد القبول من قبل التابعين والعمل على تعميق هذه العلاقة بوضع آليات للعمل تنكشف للعاملين وتكون جزء من أخلاقهم التي يطبقونها في المنظمة التي يعملون فيها.

أولاً: مفهوم القيادة:

القيادة مرتبطة منذ وجود الانسان وتكوينه للجماعات ووجوده بين الجماعة يؤثر ويتأثر بها وتعمل على بناء التفاعل الاجتماعي وتكتسب أهميتها القيمة بين الأفراد والجماعات ومن قوله تعالى { يأيتها الذين امنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم } وقال الرسول العظيم محمد (ص) في حديثه اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم و اشار الامام علي بن أبي طالب (ع) الى أهمية القيادة بقوله أن لا حكم الا لله ولكن لا بد للناس من أمير يعمل في امرته المؤمن ويستمتع بها الكافر ويجمع بين الفئتين ويقا تل به العدو وتأمين به السبل ويؤخذ فيه الضعيف من القوي (حمدي ، ٢٠١٣ : ١٢٩) .

فقد تناول (نصير ، ٢٠٠٩ : ١١٨) بأن القيادة ليس لها أسلوب واحد بل هي تختلف من زمان الى زمان ومن مكان الى مكان والقائد المحنك هو من يعلم مفاتيح بواقعية وشفافية ويعمل على أساسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل من أجلها.

فيما أكد (السكارنه : ٢٠١٠ : ٢٨) القيادة هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الافراد عن طريق الاقناع والاستمالة والتشجيع على اتباع خط معين او اسلوب معين في العمل. بينما أشار (الربيعي ، ٢٠١٠ : ٢١) بأنها قيادة طوعية تعتمد على الرضا والتسليم وليست قيادة قسرية تعتمد التسلط والارهاب ومن دون الرضا في المجتمع لا يمكن إيجاد الحالة القيادية.

وفي ضوء ماتقدم ظهر للباحث القيادة هي عملية التأثير على الاخرين من حيث الافكار والافعال وقيادتهم نحو تحقيق الاهداف.

ثانياً: مفهوم القيادة الأخلاقية:

لقد تناول مفهوم القيادة الأخلاقية الكثير من الباحثين وعرفوها بتعريفات متعددة أذعرها (نورث وبيتر ، ٢٠٠٦ : ٣٤٠) بأن القيادة توهب لشخص خادم بطبيعته ينبغي على القادة أن يهتموا بمصالح أتباعهم وأن يتعاطفوا معهم وأن يقدموا لهم العناية والرعاية.

وقد أشارت (الحبسية، ٢٠١٢ : ١٧) بأن القيادة الأخلاقية هي عملية انسانية تحفز الافراد نحو تحقيق اهداف التنظيم والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم افراد مجموعته واقناعهم بان تحقيق اهداف التنظيم هو نجاح لهم ويحقق اهدافهم الشخصية وبالتالي تصبح وظيفة القائد الاساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته ورغبات التنظيم الذي ينتمون اليه جميعاً.

وبين (علي ، ٢٠١٦ : ٢٤) ان القيادة الأخلاقية تمثل السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين التعزيز واتخاذ القرار.

بينما وصف (بدرأوي ، ٢٠١٨ : ٢٩٢) القيادة الأخلاقية بأنها القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال الاعتماد على قوة الاخلاق فالقائد الاخلاقي متوازن يربط الاخلاق بالقوة المستمدة من المنصب في شخصيته والذي يشكل نظام القيم والمعتقدات لتعريف ما هو صحيح وما هو خطأ أو مناسب وغير مناسب فالقيادة هي تشكل شخصية القائد على وفق القيم والتعبير عن كل الاتجاهات السلوكيات من خلال القيم الأخلاقية.

وأما (الدجاني ، ٢٠١٨ : ٩) فقد بين أن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والافعال التي يقوم بها القائد مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكتساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه انساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه.

من خلال ما ذكر من تعريفات فإن مفهوم القيادة الأخلاقية تمثل مجموعة من القواعد والاسس الأخلاقية التي تنظم سلوكيات الافراد لتحقيق اعلى درجة من الكفاءة والعدالة والنزاهة والامانة.

ثالثاً: أهداف القيادة الأخلاقية:

من خلال البحث ظهرت هنالك اهداف متعددة للقيادة الأخلاقية اشار اليها بعض الكتاب والباحثين فقد اشار (نجم ، ٢٠١١ : ٢٢) من اهداف القيادة الأخلاقية ارشاد وتوجيه الافراد او الاشخاص من اجل تحقيق الفرص للتوجيه والتأثير بمرؤوسه وسلوكهم ، وأيضاً القدرة على إيقاظ الرغبة في الافراد لمتابعة تحقيق الاهداف المشتركة ، ولها كذلك القدرة على المحافظة على الانشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي دون أي أكره ، والارتقاء برؤية الفرد الى مستويات أعلى وبناء شخصيته الى مابعد حدودها الاعتيادية.

وأما رأي (الحبسية ، ٢٠١٢ : ١٢) في أهداف القيادة الاخلاقية هي ايجاد الفرص للقيادة الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم والخبرات التي كان لها الاثر الاكبر في تشكيل حياتهم كأفراد وتعتبر هذه العملية حساسة لان هؤلاء القادة غير مسؤولين فقط عن نجاح مؤسساتهم بل لان عملهم ووجهات نظرهم لها الاثر الاكبر على المؤسسات الاخرى سواء في الوقت الحاضر او المستقبل ولان الافراد الذين يخضعون لقيادة اخرين سوف يتحولون في المستقبل الى قادة جدد.

وبين (الجبوري ، ٢٠١٢ : ٤٤) أن أهداف القيادة الاخلاقية هي تنشيط او بناء دافع العمل لدى الاشخاص وايضاً تحفيز الافراد نحو الاداء العالي وكذلك توجيه الافراد نحو انجاز الاهداف المرسومة.

وأضاف (القيسي ، ٢٠١٥ : ٣٥) مجموعة من الاهداف فهي تعمل على اسقاط الحاضر على المستقبل وايجاد واقع يستوعب التغيرات المستقبلية واستعمال المرونة بالتعامل مع المتغيرات ومعالجة المشكلات وحلها الحالية والمستقبلية فضلاً عن صياغة الاهداف بوضوح وتمكين المرؤسين من قادتهم والعمل على تعزيز مساهمة المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق اهداف المجتمع والمنظمة.

واكدت (الفقيه ، ٢٠١٩ : ٦) بأن القيادة الاخلاقية تعمل على تحفيز القادة انفسهم على تحمل ادوارهم ومسؤولياتهم بعقول مفتوحة مع تفعيل اليه المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد مع منح الفرص للقيادة الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم التي يتعين أن يوظفونها في أعمالهم وفي تشكيل سلوكياتهم.

وتأسيساً على ماتقدم يرى الباحث ان أهداف القيادة الاخلاقية هي التأثير في الجماعة والعمل على الوصول الى الاهداف المرسومة من خلال اثاره اهتمامهم في اطلاق طاقاتهم وتوجيهاتهم وكذلك زيادة وعي القادة بالقيم التي يتعين ان يوظفونها في الاعمالهم وغير ذلك .

رابعاً : أهمية القيادة الاخلاقية:

أن لاهمية القيادة الاخلاقية دور كبير في توجيه العاملين في المنظمة لتحقيق الاهداف الموضوعية فقد اشار(العلاق ، ٢٠١٠ : ٥٣) الى اهمية القيادة الاخلاقية بأنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية ، وأيضاً أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وكذلك تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتسهم في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ، وكذلك تسهل للمنظمة من تحقيق الاهداف المرسومة .

- لقد تناول (علي، ٢٠١٧: ٢٥) مجموعة من النقاط التي توضح أهمية القيادة الأخلاقية :
- ١ - للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في تحويل الأهداف التي تسعى إليها المنظمة إلى نتائج ذات كفاءة وفاعلية .
 - ٢ - ضرورة وجود قيادة أخلاقية لتصحيح كل العناصر الإنتاجية ذات الفاعلية والتأثير .
 - ٣ - في حالة عدم وجود قيادة أخلاقية يفقد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة .
 - ٤ - تساعد القيادة الأخلاقية المنظمة على تصور المستقبل وأهدافه ومن ثم التخطيط لتقديم المنظمة والوصول إلى النتائج المطلوبة .
 - ٥ - بدون هذه القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
 - ٦ - أن تصرفات القائد الأخلاقي وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. وأشار (العريفان ، ٢٠١٩ : ١) إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز العمل الجماعي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين ولها التأثير الإيجابي في تشجيعهم وتحفيزهم لبذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمال وتشجيع الإبداع والابتكار فضلاً عن عمل القائد للتغيير نحو الأفضل بما يحمل أفكار وأساليب عمل جديدة.
- يرى الباحث من خلال ما ذكر من أن أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في عدة جوانب متداخلة فيما بينها منها تشجيع العمل الجماعي ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ، وتعمل على تسهيل استقطاب الأفراد الجيدين والاحتفاظ بهم ، وكذلك تساعد القيادة الأخلاقية على تصور المستقبل وأهدافه.
- خامساً : أبعاد القيادة الأخلاقية:**

تتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية حسب ما أشار (Northouse,2013:431) بالاتي:

(الاحترام ، الخدمة ، العدالة ، النزاهة) ويمكن توضيحها على وفق الاتي :

١- الاحترام:

الاحترام يعني معاملة جميع الاتباع بطريقة تحفظ معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم وذلك عندما يبدي القائد احتراماً للاتباع فأن الاتباع سوف يشعرون بأنفسهم مؤهلين بعملهم.

حيث قال (الصفار ، ٢٠٠٢ : ٣٧٣) احترام الافراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة فان ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الاشياء على الوجه الاكمل.

وأوضحت (الحبسية ، ٢٠١٢ : ٦٢) بأن الاحترام يتطلب أن نعامل قرارات الآخرين وقيمهم باحترام لان الفشل في القيام بذلك سوف يعني أننا نعاملهم كوسائل لغاياتنا كما ان المنظومات القيمية

والقواعد الاخلاقية تعمق مضامين الاحترام المبادل بين العاملين داخل النظام وسيادة مناخ الرضا بينهم وعلى القادة أن يدركوا أهمية ذلك وأثره على سلوكياتهم وعلى الآخرين فالقادة الذين يحترمون أنفسهم يظهر في سلوكهم الاخلاقي.

يرى (بدر اوي ، ٢٠١٨ : ٢٣٥) الاحترام تقديم الدعم والتشجيع والتدريب للمرؤوسين ويوفر الاحترام الاهتمام الشخصي ومعاملة كل فرد بصورة منفصلة ويشمل التصرف بطرائق تساعد على تحقيق قدراتهم الكامنة من خلال التدريب والتطوير والارشاد.

وبين (الطائي و مصيحب ، ٢٠١٨ : ١٤٢) أن القائد الاخلاقي يعامل الآخرين بكرامة واحترام وهذا يعني أنهم يعاملون الافراد كغايات أو أهداف في حد ذاتهم بدلا من أن يكونوا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة .

٢- الخدمة:

بطبيعة الحال ان القاده يخدمون غيرهم ويؤثرون الآخرين على انفسهم وهم يضعون رفاهية اتباعهم في موقع الصدارة في خطتهم في بيئة العمل ويمكن ملاحظة السلوك الايثاري في انشطة تدريب القاده لموظفيهم. ويرى(سارلر ، ٢٠٠٨ : ٢٢٤) القائد أن يكون دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها واستخدامها لنفع المجتمع.

كما وضح (العتابي ، ٢٠١٦ : ٥٣) هذا النمط من القيادة يركز على خدمة الآخرين والعمل على تعزيز الانتماء الى المجتمع وتقاسم السلطة في اتخاذ القرار ويتمكن من الوصول الى الاهداف بتنظيم جهود العاملين معه وأثارتهم فهو قادر على أن يقود الآخرين بطريقة يجدون منها أن متابعتهم للأهداف تجربة جميلة ، ثم أن إظهار حبه للعمل وإخلاصه له فيه عون كبير بطبيعة الحال فالعاملون لا يريدون رئيساً أي رئيس ، بل رئيساً يعجبون به.

أما (بدر اوي ، ٢٠١٨ : ٢٧٩) فقد قال ان القائد الخدمي يساعد الآخرين على كشف روحهم الداخلية وكسب ثقة المرؤوسين والمحافظة عليها واظهار مهارات الاستماع الفاعل ووضع أهمية مساعدة الآخرين فوق المصلحة الشخصية وتتضح هذه القيادة مع هؤلاء الذين يملكون رؤية ويرغبون في خدمة الآخرين أولاً بصورة أكثر من الذين يسعون الى الادوار القيادية ودائماً ما تعد القيادة كحركة فلسفية بدعم من مركز القيادة ويتميز القائد الخادم بعدة صفات ايجابية مثل الاهتمام أولاً بالتابعين ومساعدتهم على النمو والنجاح والقيام بالخدمة والتواصل مع الآخرين وبناء المجتمع والسلوكيات الاخلاقية.

ذكر (الطائي ومصيحب ، ٢٠١٨ : ١٤٣) يخدم القادة الآخرين فهم يتصرفون بطريقة الايثار بدلاً من التصرف بطريقة تقوم على الانانية والغرور ويضع القادة الاتباع في المقام الاول وغرضهم الرئيسي الكامن هو دعم ورعاية الآخرين فالقادة الخدميين ايثاريون ويضعون مصالح اتباعهم في

خطتهم في مكان العمل فان السلوك الخدمة الايثاري يمكن ان يلاحظ في نشاطات النصح والسلوك التمكين وبناء الفريق وسلوكيات المواطنة الصالحة.

٣- العدالة:

يكون أكثر اهتمام القيادة الاخلاقية بقضايا العدالة والمساواة حيث يضعون من أولى اولوياتهم التعامل مع جميع اتباعهم بطريقة متساوية وعادلة. كما ذكر (هاوس ، ٢٠٠٦ : ٣٤٤) بأن الاهتمام بقضايا الانصاف يُعد مطلباً بالنسبة لكل الناس الذين يتعاونون معاً لتعزيز مصالحهم المشتركة والامر يشبه بالقاعدة الذهبية التي تقول افعل مع الاخرين ما تحب أن يفعلوه معك.

كذلك أشار (الطراونة ، ٢٠١٢ : ٧٠) هو أعطاء كل ذي حق حقه وهو فضيلة عقلية فردية وجماعية والعدالة الاجتماعية تعني العدل بين الناس وأكد القرآن الكريم في جميع هذه الفضائل واختص العدل بالنصوص في اكثر من موضع.

أما (العبيدي ، ٢٠١٣ : ٧٨) فقد تناول العدالة من حيث يبحث الأفراد عن العدالة والمساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين الرئيس والمرؤوس وليس في التعويضات فقط وان إدراك عدم العدالة يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي وقد يرى المرؤوس ان الإجراءات عادل إذا نال الاحترام كعضو في المنظمة وتحققت قيمته الإنسانية في الجماعة.

ذكرت (بوراس ، ٢٠١٤ : ٧١) يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الاخر في الثواب والعقاب.

أشارت (نسيم ، ٢٠١٥ : ١٣٨) بوصف سلوك الاخلاقيات بذلك السلوك العادل غير متحيز عند التعامل مع الاشخاص تعتمد هذه الرؤية مبدأ المساواة بين الجميع.

وتناول (الطائي وآخرون ، ٢٠١٧ : ٢٨١) أن القائد الاخلاقي يجب أن يوجه اهتمامه الى المبادئ الاساسية المتمثلة بالنزاهة والعدل والامانة وأن العدالة تستلزم منه أن يضع قضايا العدالة محوراً لقراراته عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، يكون القائد الاخلاقي يتعامل بعدالة مع جميع الافراد العاملين وكل عامل يأخذ استحقاقه ولا يحس بالغبين أو ضياع حقه.

وتناول (ال حمد والعاني ، ٢٠٢٠ : ١٢٠) بوصف العدالة منع الظلم واصلاحه وتعرف العدالة شرعا على أنه اعطاء كل شخص حقه دون أي اهمال أو تفریط وقد قيل أيضاً اعطاء الحقوق اللازمة وتسوية من يحق لهم التمتع بحقوقه ويمكن تقسيم العدالة الى ثلاثة انواع هي :

❖ **العدالة التوزيعية أو الاقتصادية :** تهتم بأعطاء جميع أفراد المجتمع حصة عادلة من

الفوائد والموارد المتاحة.

❖ **العدالة الاجزائية :** تهتم باتخاذ القرارات وتنفيذها من خلال عمليات عادلة تضمن المعاملة

العادلة.

❖ **العدالة الجنائية** : تشمل فكرة أن الناس يستحقون أن يعاملوا بالطريقة نفسها التي يعاملون بها الآخرين.

٤- النزاهة:

أستخدام مصطلح النزاهة في علم الادارة وعلم النفس وأخلاقيات العمل بصورة متتالية وتعني الكمال والاصالة والتنسيق في المواقف الصعبة وتوافق الاقوال والافعال والسلوك الاخلاقي. وقد بين (بلانشروميوتشينك ، ٢٠١٠ : ٦١) أن القادة الذين يوفون بوعودهم ويفتحون الابواب أمام موظفيهم يقومون بذلك عبر الغاء التخمين والافتراض من قاموسهم ويظهرون نزاهتهم بالتصرف وفق القيم نفسها التي يحاسبون موظفيهم على عدم الالتزام بها.

كما وضح (التيمي ، ٢٠١٥ : ٨٦) تعني النزاهة مجموعة من التوقعات الاجتماعية التي تتماشى مع القيم وانها تعمل على هذه القيم للتوافق الاخلاقي مع السلوك فعلى سبيل المثال :

- تشير النزاهة الى التناسق مع المبادئ والقيم والاجراءات والاساليب والتدابير أي هي السلوك الذي يتفق مع القيم التي أنشأت عليها.
- أنها النظم القادرة على تحقيق أهدافها.
- قيمة اخلاقية وهذا يعني الحياد والاعتدال.

اما (بدرأوي ، ٢٠١٨ : ١٠١) فقد قال يتمتع القادة الناجحون على المدى الطويل دائما بالنزاهة، فعندما يصرح الافراد في مناصب قيادية معينة بمجموعة من القيم ويمارسون غيرها فان التابعين يعدونهم غير جديرين بالثقة وتدفع الكثير من الاستطلاعات أن الاخلاص يمثل الصفة الاساسية عندما يطلب من الموظفين تصنيف سمات القادة الناجحين والفاشلين والتعليق عليهما وتعد الثقة أساسية وتفسر درجة رغبة الموظفين في اتباع القادة.

أشار(ال حمد والعاني ، ٢٠٢٠ : ١١٩) النزاهة لها قيم تحتل مكانة عالية في نظام القيم الاخلاقية لانها مسؤولة عن ظهور مجموعة من السلوكيات البشرية السوية لان تصرفات الفرد ليست واضحة بدونها وهي الصدق ، الشفافية ، المصادقية ، والمساواة التي تتطلب في المقام الاول توافر مجموعة من المبادئ الايجابية التي تعزز السلوك الكريم ويتم تشجيع الممارسات السليمة أخلاقيا بدءاً من الرقابة الذاتية التي تمكن الفرد من الترفع عن تصرف سيئ وهذا يعني أن النزاهة هي نوع من الالتزام تجاه الواجب الاخلاقي الذي يفصل بين المصالح الشخصية والانسانية عندما يوضع الفرد في موقف تجريبي حقيقي.

تاسيساً على ما تقدم من ابعاد القيادة الاخلاقية يرى الباحث ان الاحترام معاملة جميع الموظفين وفق طريقة تحفظ معتقداتهم وقيمهم وتشجيعهم وبالمشاركة في القرارات وتحقيق الاهداف وغير ذلك ،

وأما البعد الآخر هو الخدمة حيث يرى أنها تقديم خدمة للآخرين مما يساعد على كشف روحهم الداخلية وكسب ثقة الموظفين والمحافظة عليها ، وأما البعد الثالث المتمثل بالعدالة فتبين انها التعامل مع الجميع بعدالة ومساواة من دون التمييز بين فرد وآخر بأعطاء كل ذي حق حقه ، وأما البعد الرابع فهو النزاهة حيث يكون بالالتزام بالواجب الاخلاقي الذي يفصل بين المصلحة الشخصية والانسانية .

المبحث الثاني ريادة المنظمة

توطئة

يعد موضوع الريادة من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات أذ تشكل الريادة تحدياً معاصراً يواجه منظمات الأعمال وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة والتحول الى التكنولوجيا والعولمة ادى إلى المزيد من التركيز والاهتمام على الريادة فكان لزاماً على منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها إلى تحقيق حالة الريادة في الأسواق وتحقيق الميزة التنافسية.

اولاً: مفهوم ريادة المنظمة:

تعد الريادة أحد المفاهيم العلمية الحديثة في المؤسسات الاعمال وهي تؤدي دوراً حاسماً في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة. فقد أشار(اسماعيل ، ٢٠١٠ : ٧١) هي عملية بناء قيمة سواء كان من قبل الافراد أو المنظمات وتتضمن هذه العملية تمييز الفرص واستعمال المصادر وهي ليست عملية بسيطة بل استخدام الاستراتيجيات التجارية للدخول في المغامرة وقد ظهرت كقضية رئيسية وادارة سياسية للنمو الاقتصادي ويجاد فرص العمل.

وتناولت (النبوان ، ٢٠١١ : ٤٣) أنها تعني الأنشطة التي تعتمد عليها منظمات الاعمال لبناء مركز مناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

بينما يؤكد كل من (الوادي والقهوي ، ٢٠١٢ : ٨٨) الريادة بأنها العمل الانساني المبدع الذي يبني عملاً متميزاً وتعتبر عملية الريادة اقتناصاً للفرص بغض النظر عن المصادر المتاحة أو نقص هذه المصادر.

أما (الحدراوي ، ٢٠١٣ : ٩٥) بين الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم وادارة الاعمال ذات الصلة بها حيث تعتبر المنظمة الريادي الاساس في بناء وتطوير منظمات الاعمال القادرة على المنافسة والدخول الى الاسواق الخارجية.

وأما (كشكول ، ٢٠١٤ : ١١٦) فقد قال الريادة بأنها القدرة على عملية تنظيم وتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطرة الجديدة وان جوهر المكونات المتعلقة بالريادة تتضمن اكتشاف الفرص واستغلالها.

حيث اضافت (نسيمه ، ٢٠١٥ : ١٩١) أن الريادة هي التي تبذل وتبتكر سواء في تقديم منتجات جديدة أو طرق انتاجية جديدة أو تطوير أسواق جديدة وهذا الابداع يقود الى بناء ثروة في حال أفرز طلباً عليه نتيجة تقديم وبناء قيمة مميزة للافراد.

وكذلك قال (الزعبي ، ٢٠١٦ : ٣٣) الريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافأة الناتجة. وأيضاً تناول (العوادي ، ٢٠١٨ : ٧٢) الريادة هي تعزيز الكفاءة الاقتصادية وبناء فرص عمل جديدة والمحافظة على مستويات الافراد الذين يكتشفونها وقيمونها ويستغلونها. وأشار (Boateng,2018:6) الريادة تعني محرك التنمية الاقتصادية ومصدر للثروة والعمالة وللقيمة على الصعيد العالمي.

كما أكد (عيسى ، ٢٠٢٠ : ٢١٦) أنها نشاط يهتم بتأسيس الاعمال المتنوعة من أجل تحقيق الربح مع تقدير المخاطرة المترتبة على ذلك.

استناداً الى ماتقدم يرى الباحث أنها هي القدرات الابتكارية وايجاد الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتجنب المخاطر الى الانجاز وخلق الثروة والنمو وتبني القيم الجديدة وتحقيق ميزة تنافسية وانتعاش الاقتصاد ونموه.

ثانياً: اهداف ريادة المنظمة:

تسعى الريادة الى تحقيق مجموعة من الاهداف في بيئة العمل لرفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فقد بين (المختار ، ٢٠١٢ : ١١) اهداف الريادة هي تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والمنظمة الريادي وعلى نحو مستمر وبناء الثروة وتنميتها المتمثلة بالأموال والبنى التحتية للمنظمة والمنظمة وأيضاً تحقيق القيمة المضافة عن طريق ما تضيفه على ثروات الأفراد والمجتمعات والدول سواء في الجوانب المالية والمعرفية والممارساتية والخبرات المتراكمة لدى رأس المال البشري والاجتماعي وفضلاً عن المزايا والفوائد والاستخدامات الجديدة للسلع والخدمات.

اما رأي (الزعبي ، ٢٠١٦ : ٣٣) انشاء شيئاً جديداً ذو قيمة وكذلك تخصيص الوقت والجهد والمال وتقبل المخاطرة المختلفة لأستقبال المكافآت الناتجة مثل الاعتمادية ، الاستقلال ، المال.

أضاف (أبو جويفل ، ٢٠١٨ : ١٨) ان الريادة تعمل على تحديد الاوليات طويلة الاجل للمنظمة على ضوء رسالتها وبيئتها مع لاخذ بنظر الاعتبار المنافسة للمنظمات الاخرى وهي تعمل على الاهداف الاكثر تحديداً ولكافة المستويات ومن ثم تحديد الانشطة الرئيسية والفرعية وتحديد الرقابة والتقويم ووضع النقاط النهائية التي تسعى الى تحقيقها من خلال استراتيجية المنظمة.

أما (قديمات ، ٢٠١٩ : ١٩) فقد أكد على ان هناك أهدافاً عديدة للريادة تتمثل بالاتي:

- ١- تحسين وضع المنظمة حالياً وفي المستقبل .
- ٢- توفر للريادي العديد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة من خلال التوظيف الذاتي.
- ٣- زيادة الدخل والنمو الاقتصادي .

٤- التشجيع على تصنيع الموارد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير .

٥- السعي الى انتاج العديد من السلع مع خلق أسواق جديدة .

٦- التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الانتاج.

٧- التقليل من هجرة الخبراء بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الاعمال .

٨- اقامة المنظمات الجديدة أو استقلال المنظمات الجديدة أو الوحدات داخل المنظمة .

كما اشار اليها (عيسى ، ٢٠٢٠ : ٢١٧) الى تحقيقها مجموعة من الاهداف منها تهيئة مناخ ملائم للعمل من أجل تنفيذ ريادة على مستوى المنظمة وكذلك السعي الى انشاء مشروعات جديدة أو استحداث وحدات ادارية داخل المنظمة لغرض تشجيع ودعم المبادرات الخاصة بالعاملين داخل المنظمات وأيضاً تطبيق التجديد الاستراتيجي الذي يشمل اعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنظمة.

تأسيساً على ماتقدم أن اهداف الريادة هي عملية استغلال الفرص المتاحة والمستقبلية بالشكل الامثل واعتماد الاستباقية في العمل سواء كان عملاً انتاجياً اوجزئياً مع توفر عوامل النجاح للمنظمة لتحقيق اهدافها.

ثالثاً : أهمية ريادة المنظمة:

تعد الريادة ذات أهمية حقيقية إذ وجدت كضرورة للبحث عن الأساليب الجديدة لتحقيق النجاح والاستقرار المنظمات الأعمال ولها دور بارز في تنمية البلدان وتسهم في خلق فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي من خلال الابتكار وتعزيز والاستفادة من الموارد البشرية والمالية وغيرها. حيث أشار(أغا وكتانه ، ٢٠١٢ : ١٠٦) الى اهمية الريادة من خلال تحسين الوضع المالي الحالي للمنظمة وتوفير المزيد من فرص العمل وزيادة الدخل القومي والنمو الاقتصادي وتقديم منتجات بجودة عالية وتحقيق ميزة التنافسية وايجاد الاسواق الجديدة لزيادة الانتاجية وكذلك التشجيع على التصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك او التصدير.

ذكر (حسين ، ٢٠١٣ : ٣٩٢) للريادة اهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فقط وإنما ينعكس على مستوى الاقتصاد الكلي إذ يُعد النشاط الريادي آلية تغيير وتطوير وتجديد استراتيجي وتعد ريادة المنظمة أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الافضل للموارد المتاحة للوصول الى اطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وتستعمل ريادة المنظمة أساسيات الادارة في الوقت الذي يتم فيه تحديد نمط سلوك الريادي فضلاً عن تحفيز الابداع وتشجيعه داخل المنظمة بواسطة اختبار الفرص الجديدة وتنفيذها تتضمن ريادة المنظمة مجموعة من المواقف والاجراءات المتنوعة التي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص.

أما (الكرعوي ، ٢٠١٥ : ٥٤) تناول أهم المجالات التي تظهر فيها أهمية الريادة فهي تعد عنصراً حيوياً للمنظمة الناجحة حيث تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل وكذلك نموها وتقديم الفرصة للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الابداع وصياغة ثقافتها التي تطور من أدائها في السوق وكذلك تقوم على ابتكار أعمال تجارية جديدة من خلال امتلاكها العملية الابداع وتطوير السوق وتبني التجديد الاستراتيجي،

أشار (مشني ، ٢٠١٨ : ٢٠) الى أن أهمية الريادة تتجلى في التجديد والتغيير والابتكار والتحول في المنظمات الادارية وكذلك أنشاء العديد من المشاريع ذات العلاقة بالتطور الاقتصادي لتقليل من حدة البطالة بايجاد فرص عمل جديده وذات أهمية على المدى الطويل واسهامها في تنويع الانتاج نظراً لتباين مجالات ابداع الرياديين لتحقيق القدرة على المنافسة وايجاد اسواق جديدة محليا وعالميا.

قال (قديمات ، ٢٠١٩ : ١٩) تكمن أهمية الريادة في الدور الكبير الذي تؤديه في الاقتصاد الوطني لأنها القادرة على أن تسهم وبشكل فعال في اعادة تقويم وهيكلية الانتاج في العديد من الدول النامية حيث انها تمثل الاساس الذي يقوم عليه التنمية الشاملة حيث تقوم بتشغيل العديد من الايدي العاملة وتسهم في الحد من تفاقم ظاهرة البطالة مما يحقق التوازن الاقليمي للتنمية التي تسعى الدول الى تحقيقها في مخطتها المختلفة للتنمية الشاملة كما أن لها العديد من الاثار الاقتصادية والاجتماعية كما انها تلعب دوراً رئيساً في الاقتصاد الوطني والتنمية المحلية.

وبناء على ماتقدم يرى الباحث بأنها مجموعة من الانشطة والاجراءات المتنوعة لتعزيز قدرتها على الابداع وبناء فرص العمل جديدة وتطوير السلع والخدمات لتحقيق الاهمية الريادية.

رابعا : ابعاد ريادة المنظمة:

أشار (Lau, et al., 2010: 8) بأن الريادة تقاس من خلال مجموعة من الابعاد هي الاستقلالية والابداع والاستباقية المخاطرة ويمكن توضيحها من خلال :

١- الاستقلالية:

تمثل نوع من الصلاحية التي تقاد من خلالها معرفة ومستوى الابداع والفرص.

أذ ذكر (جمعة ، ٢٠١٧ : ١٠٨) إن الرغبة في العمل باستقلالية هدف ' للوصول في المستقبل إلى الرؤيا والفرصة الريادية تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة وفي مجال الرياده غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوه الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل.

وتناول (محمود ، ٢٠١٧ : ٢٢٢) الاستقلالية والرغبة في العمل الخاص من خلال مشاريع يمولونها بأموالهم الخاصة يسعون من خلالها لبلوغ أهدافهم وطموحاتهم وهكذا تتضح صفات

وخصائص الاشخاص الرياديين وما يتميزون به عن غيرهم مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم من الاشخاص العاديين وتلك الصفات تعد من متطلبات العصر الحاضر الذي يتميز بالتسارع في كافة المجالات وضرورة الاعتماد على النفس في الحصول على الاعمال والقيام بمشاريع يمكن النهوض بها مستقبلاً.

أما (العوادي ، ٢٠١٨ : ٩٦) فقد تناول الاستقلالية بأنها العمل المستقل لفرد أو فريق في طرح فكرة أو رؤية وأنجازها .كما أنها تشير الى الدرجة التي تعمل بها العوامل التنظيمية الأفراد والفريق بشكل مستقل وأخذ القرارات لمتابعة الفرص.

أشار(عبد الامير ، ٢٠١٩ : ١١٤) الى الاستقلالية بأنها الحكم الذاتي للمنظمات لتطوير افكارها لاجاد فرص جديدة واستثمارها وكذلك تمثل الاجراءات والممارسات التي تقوم بها مجموعة من الافراد تهدف من خلالها تبني قرارات استراتيجية لتوفير كامل الموارد المطلوبة لمواجهة القوى المنافسة.

٢- الابداع:

الابداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير والعمل. أشار(السكارنة ، ٢٠٠٨ : ٤٧) الى أن الابداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطريقة تطوير أفكار جديدة وبعبارة أخرى هو تطوير الافكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة وتسهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الاساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.

وكذلك ذكر (اسماعيل ، ٢٠١٠ : ٧٦) ان الابداع هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الانشطة المتداخلة في المنظمة من أجل استحداث وتبني الافكار الجديدة باعتماد أساليب علمية لغرض تقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم للمنظمة أو تصميم عملية جديدة وتطويرها لتحقيق اهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة لمواجهة المنظمات المنافسة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

أما (رشيد والزيادي ، ٢٠١٣ : ٢٠٧) يرى أن الابداع تعكس ميل المنظمة لدعم الافكار الجديدة من خلال التجريب العمليات الابتكارية التي تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة كما وتشير الابداع الى عملية تطوير وتوظيف الافكار والسلوكيات الجديدة في المنظمات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو طرق انتاج وأسواق جديدة أو هيكل تنظيمي أو نظام اداري جديد أو تقديم تقنية جديدة فضلاً عن تحسين العمليات الحالية.

وتناول (سلطان وحجي ، ٢٠١٦ : ١٦٩) أن الابداع يتكامل مع الريادة بالتفرد في تنظيم وادارة الموارد المتوافرة في المنظمة واستخدامها بالشكل الامثل الذي يؤدي الى تطوير فكرة جديدة وتحويلها الى شيء مفيد يبني عليه طلب جديد.

يرى (صرصور ، ٢٠١٩ : ٣٤) أن الابداع هو سعي المنظمة لتكون الاولى في تقديم الخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص.

٣- الاستباقية:

الاستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر الى الامام والبحث المستمر عن الفرص والتركيز على المستقبل من خلال خلق الافكار الجديدة في المنظمة.

وضح (كامل ، ٢٠١٣ : ٩٩) ان الاستباقية هي قدرة المنظمة على معرفة الفرص والقيام بطرح المنتجات الى السوق والحصول على المعلومات عن الوضع السابق والحالي والمستقبل.

قال (الكرعوي ، ٢٠١٥ : ٨١) تعدُّ الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم و رغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد إذ تسعى المنظمات الريادية إلى إمكانية التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لانجاز المهام لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف اللاتأكد.

وبين (جمعة ، ٢٠١٧ : ١٠٩) الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وادراك التغيرات في الطلب أو ادراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود الى فرص لمشاريع جديدة ولا تتضمن فقط ادراك التغيرات ولكن أن تكون قادره على العمل والتقدم على المنافسين والمدراء الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيوناً على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور.

وذكر (عرقاوي وأخرون ، ٢٠٢٠ : ٥٥) البعد الاستباقي يرتبط بالريادة فهو يؤكد على سعي المنظمة الى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول الى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها لذلك يعبر مفهوم الاستباقية على الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدلاً من السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية مثل انتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة أو تقنيات ادريّة جديدة.

٤- المخاطرة:

تعد المخاطر سمه ملاصقة للاعمال وجزءاً لايتجزأ من عمليات اي منظمة تكاد تحتوي على اي قرار يتخذ واهم جزء من عمل الافراد وينظر اليه بأنه حالة عدم التأكد من امكانية تجنب وقوع الخسارة. أشار (المختار ٢٠١٢ : ١٥) إلى بُعد المخاطرة بوصفه رغبة الإدارة للتعامل مع موارد غير ثابتة للحصول على فرص لتحقيق ما هو غير أكيد أو مشكوك فيه داخل العقلية الريادية كونه يختلف عن الإدراك العام للخطر في بيئة الأعمال وعليه فإن الفرد الريادي سيتخذ قرارات مرتبة عند العمل في بيئة ذات مواقف المخاطرة عالية.

ذكر(كامل ، ٢٠١٣ : ١٠٢) ان تحمل المخاطرة هي الاحتمالية في الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المنظمة وقد حدد المديرين التنفيذيون ثلاثة أنواع من المخاطر التي تواجهها المنظمات وهي:

١- **مخاطرة العمل:** وتتضمن المغامرة في المجهول بدون معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطره مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير مجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد .

٢- **المخاطرة المالية:** ويتطلب من تلك المنظمة الاقتراض بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو وفي السياق نفسه فان المخاطرة تشير إلى العائد المتحقق وفق نظرية المبادلة وهذا مألوف في التحليل المالي.

٣- **المخاطرة الشخصية:** وتشير إلى المخاطر التي يفترضها المدراء التنفيذيون لموقف يتخونه لمنفعة الاتجاه الاستراتيجي، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير في مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة.

كما تناول (رشيد والزيادي ، ٢٠١٣ : ٢٠٨) أن المخاطرة تعبر عن الميل لممارسة الانشطة التي تتسم بالمخاطرة كأنشء المنظمات في أسواق جديدة غير معروفة سابقاً بالالتزام بقدر كبير من الموارد للدخول في مشروعات جديدة ذات عوائد غير مؤكدة أو اقتراض مبالغ كبيرة ويرتبط تبني المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه مدراء القمة الى أخذ الاعمال التي تتسم بالمخاطرة والنظر الى القرارات الاستثمارية والاعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد.

وقد وصف(الزعيبي ، ٢٠١٦ : ٤٠) أن المخاطرة تعني مدى قدرة أصحاب العمل على تحمل المخاطرة عند اتخاذهم للقرارات الضرورية مع ضرورة الانتباه الى حجم هذه المخاطرة وكيف يمكن ايجاد الحلول لها.

أما (الحلواني ، ٢٠١٧ : ٢٠) فقد قال ان جميع المنظمات تواجه العديد من المخاطر المتمثلة بالاحداث والظروف غير المتوقعة التي اذا حدثت يكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على أحد أهداف المنظمة على الاقل وهنا تظهر ادارة المخاطرة حيث تكون مهمتها المساعدة في مواجهة المخاطر

بشكل فعال سواء الاخطار التي تهدد المنظمة أو الناجمة عن ضياع فرص كان من الممكن استغلالها ولم يتم ذلك.

ذكر (عرقاوي واخرون ، ٢٠٢٠ : ٥٥) الى عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الريادي عامل وكلما زادت المخاطرة يصبح ريادياً وأن تبني المخاطرة يكون ذات علاقة باتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المغامرة.

بناءً على ما تقدم يرى الباحث ابعاد ريادة المنظمة المتمثلة بالبعد الاول الاستقلالية تمثل السيادة الكلية للفرد على خياراته للقيم الاخلاقية وفعالة وتطوره الذاتي. اما البعد الثاني المتمثل بالابداع هو القدرة على ابتكار الافكار الجديدة التي تسهم في تطوير وتوظيف السلوكيات في المنظمة. وكذلك البعد الثالث هو الاستباقية هي المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة قبل دخول المنافسين ومعرفة المتطلبات المستقبلية. اما البعد الرابع المخاطرة هو احتمال او تهديد بحدوث ضرر ويمكن تجنبها من خلال اجراءات الوقائية.

المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات البحث

توطئة

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة ومنافسة عالية بين المنظمات حيث ان لكل منظمة هدف تسعى الى الوصول اليه ولا يتحقق ذلك من دون السعي والاجتهاد وهذا يحصل بدوره بوجود قائد يتمتع بميزات اخلاقية وكفاءات عالية وعاملين ماهرين يتحقق من خلالهم ريادة عالية بين المنظمات الاخرى لذا سننتظر في هذا المبحث الى معرفة علاقة القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق ريادة المنظمة.

العلاقة بين القيادة الاخلاقية وريادة المنظمة

أصبحت أخلاقيات الإدارة من أهم المواضيع التي اهتمت بها المنظمات على مختلف مستوياتها، انطلاقاً من وجوب الالتزام بالقيم الأخلاقية والقدرة على إدارة المنظمات بسلوكيات أخلاقية ودوره كنماذج يحتذى بها في العمل.

فقد أشار (القحطاني ، ٢٠١١ : ٢٢٧) أن الريادة اسلوب حديث يقوم على التركيز في المنظمات التي تسعى الى تحقيق هدف ما يركز على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على الأفراد ،حيث ان المنظمات تتبنى خطة استيراتيجية واليات تتغير تنقلها من وضع الركود الى مصاف المنظمات الرائدة في اعمالها ولكي تستطيع المنظمات التعامل والتكيف مع التغيرات المختلفة التي تواجهها والتي تحدث حولها ،حيث كانت الريادة احد هذه المناهج التي يستخدمها القادة الناجحون في اعمالهم وفهم كيفية التعامل مع البيئة التنظيمية للمنظمات في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمات مثل القدرة على الابتكار والمرونة و القرب من الاسواق وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المنظمات الاخرى المنافسة لها ،لذا ان القيادة الاخلاقية هي ايضاً تعمل على استخدام اسلوب الرياده الذي هو من شأنه ان يرفع من قيم المنظمات في السوق والنهوض بها في كسب العملاء وثقة الزبون حيث ان القيادي الناجح هو الذي يجمع بين استخدام الاساليب الفعاله في الحصول على الميزة التنافسية من خلال كسب حب وتعاون الافراد العاملين معه نتيجة للاساليب الاخلاقية في التعامل مع الافراد العاملين وبطريقه متجدده تحقق الريادة في الاعمال التي يسعى جاهداً للوصول اليها.

وبين(النشاش والكيلاني ، ٢٠١٥ : ٣٥٧) أن القيادة الاخلاقية تؤدي الى تطور المرؤوسين فيصبحون أكثر حكمه وحرية واستقلالية كما أنهم قادرون على الارجح على أن يصبحوا قادة هم أنفسهم .

فقد بين (القرني و الزاندي ، ٢٠١٦ : ٦٥٦) ان القيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة القيادي للقيم الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والنزاهة في أداء القيادي لواجباته وفي تقييم العاملين في المنظمات ،فلا بد من ان يكون للقائد أخلاقية بإمكانها ان تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة والتعاون من خلال إشعار

كل موظف او عامل فيها بأنه مسؤول عن المجموعة التي يعمل فيها لتحقيق اهداف معينه تسعى اليها المنظمات ،حيث ان الحياة في اي منظمة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه وانما تعتمد بشكل كبير واساسي على خصائص القيادة حيث هذه القيادة يفترض ان تصدر قراراتها بكل يسير وسهولة دون تكليف ،فالقيادة القدوة هي التي تتناول الأمور بقوة وليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف وتتمكن من غرس الفضائل الجيدة والحميدة في نفوس المرؤوسين وبناء الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم التي هي بالتالي ينتج عنها الريادة في الأعمال الموكلة أليهم .

كما تناول (الكرد ، ٢٠٢٠ : ٣) بأن القيادة الاخلاقية تعمل على ايجاد بيئة مناسبة للجميع تمتاز بالاحترام والتقدير المتبادل والعلاقات الانسانية أساسها التعاون والعمل بروح الفريق الواحد فالقيادة المتميزة تعمل على اقامة علاقات انسانية يسودها دفاء العلاقات بين العاملين وتسعى الى التقدم وتعزيز الفاعلية الاكاديمية داخل المنظمة وتتجه نحو الابتكار والابداع.



الجانب التطبيقي للبحث
المبحث الاول : فحص واختبار اداة قياس البحث
المبحث الثاني : عرض نتائج البحث
المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

الفصل الثالث الجانب التطبيقي للبحث

تمهيد

يهتم هذا الفصل بتحقيق ثلاث امور اساسية الاول ينحصر في التحقق من مدى مصداقية وثبات المقياس في عكس الظاهرة المراد دراستها فيما يتعلق الامر الثاني باستكشاف مدى توافر المتغيرات في بيئة التطبيق بينما يختص الامر الثالث بمحاولة معرفة مدى التوظيف للمتغير المستقل وابعاده في تعزيز مستوى المتغير المعتمد، ولإجراء الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وهو من البرامج الاحصائية الحديثة التي تعد سهلة الاستخدام فضلا عن الوضوح في مخرجاتها، والذي ساعد الباحثين في العلوم الاجتماعية على تحقيق فاعلية وكفاءة افضل في تحقيق اهداف البحوث التي يكتبونها، اذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم وكبيرة الحجم على حد سواء، (Hair et al,2017-2018,33) ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي.

المبحث الاول

فحص واختبار اداة قياس البحث

اولاً. الترميز والتوصيف: يساعد الترميز الخاص بالفقرات الباحث في عملية تنظيم اسلوب العرض لفقرات القياس اثناء استخدام البرنامج الاحصائي ولسهولة تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الاخلاقية بأبعاده (الاحترام، الخدمة، العدالة، النزاهة) والمتغير المعتمد ريادة بأبعاده (الاستقلالية، الابداع، والاستباقية، والمخاطرة) والجدول رقم (5) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

جدول (5) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القيادة الاخلاقية	الاحترام	4	Re	(Northouse,2013)
	الخدمة	4	Se	
	العدالة	4	Ju	
	النزاهة	4	In	
ريادة المنظمة	الاستقلالية	4	De	(Lau, et al., 2010)
	الابداع	4	Ino	
	الاستباقية	4	Pr	
	المخاطرة	4	Ri	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

ثانياً. تقييم نموذج القياس : تشكل الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات في البحث الحالية والتي ستستخدم لقياس متغيرات وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده افراد العينة حول تلك متغيرات ومن ثم اختبار الفرضيات ويتم الحكم على قبولها او رفضها، ولاهيتها فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها وان عملية التقييم تتم بعدة خطوات هي:-

١- الصدق الظاهري لأداة القياس: لغرض التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة (اداة القياس) قام الباحث بعرضها في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (٨) محكمين وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق رقم (١) يوضح اسماء المحكمين. اذ كان النموذج الاول للاستبانة معد بشكل خاص لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي متغير من المتغيرات المدروسة. وبعد جمع الاستبانة من السادة المحكمين اجرى الباحث مسحا للملاحظات ووجهات النظر التي ابدها تجاه المتغيرات وابعادها والفقرات المكونة لها فضلا عن مصادر المقاييس المعتمدة وفي ضوء تلك الآراء

والافكار التي اظهرها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها بعض من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

٢- اختبار الصدق والثبات للمقياس: يتم تقييم مقاييس الدراسة من خلال ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al, 2013:165-166)،

وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Smart-PLS). ولغرض تقييم نموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يوضحها جدول (6):

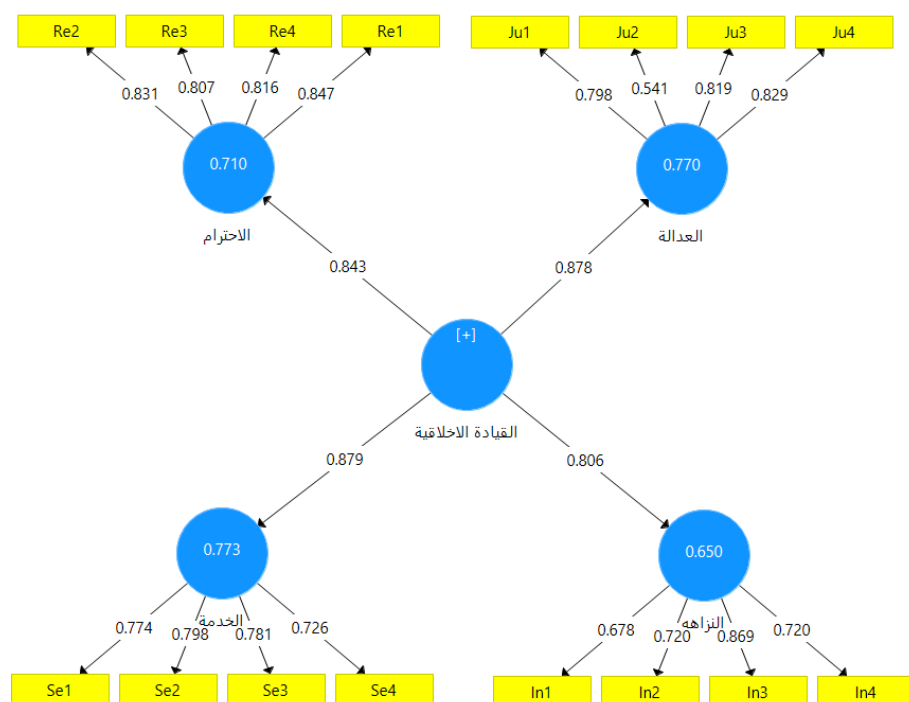
جدول (6) معايير تقييم نموذج القياس

ت	المعيار	الحد المقبول
١	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب ≤ 0.60 ، كرونباخ الفا ≤ 0.70
٢	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر ≤ 0.70 تستبقى الفقرة التشبع المعياري للمؤشر بين $0.40 - 0.70$ يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج التشبع المعياري للمؤشر اقل من 0.40 تحذف
٣	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) ≤ 0.50
٤	الصدق التمييزي	اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading
		اختبار عدم تداخل الأبعاد (Variable Correlation-Root Square of AVE)

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Hair et al, 2017)

• معايير تقييم نموذج القياس:

اولاً:- تقييم انموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية: لغرض تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير القيادة الاخلاقية تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (2) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة)) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر من خلال حساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس (Hair et al,2017:94) اذ يتضح ان جميع الفقرات كانت تشبعاتها اعلى من المعيار المحدد (0.40) مما يستوجب وكما يوضحها الشكل (2) والجدول (6)



شكل (2) نموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية

اذ يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم نموذج القياس والتي اظهرت ان جميع حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) بينما حققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح ان النموذج المختبر يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات.

جدول (7) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية

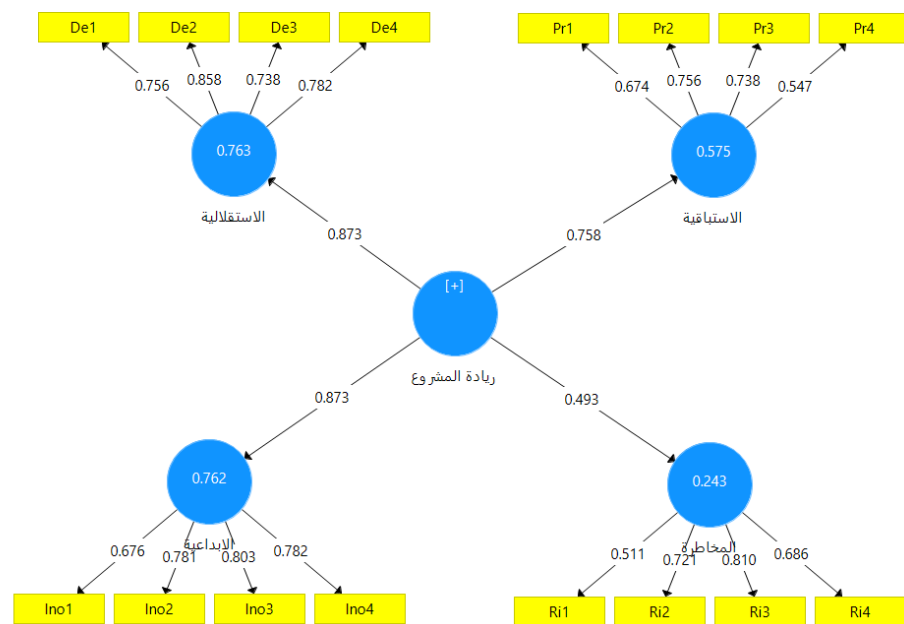
ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	متوسط التباين AVE
١	الاحترام	Re1	0.847	0.844	0.859	0.681
		Re2	0.831			
		Re3	0.807			
		Re4	0.816			
٢	الخدمة	Se1	0.774	0.771	0.853	0.593
		Se2	0.798			
		Se3	0.781			
		Se4	0.726			
٣	العدالة	Ju1	0.798	0.741	0.839	0.572
		Ju2	0.541			
		Ju3	0.819			
		Ju4	0.829			
٤	النزاهة	In1	0.678	0.740	0.836	0.563
		In2	0.720			

			0.869	In3		
			0.720	In4		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ثانياً:- تقييم نموذج القياس لمتغير قيادة المنظمة: لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير قيادة المنظمة تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (3) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة)) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر من خلال حساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس، (Hair et al,2017:94)

اذ يتضح ان جميع الفقرات كانت تشبعاتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) وكما يوضحها الشكل (3) والجدول (8) اذ يتضح ان جميع الفقرات والابعاد كانت قيم مؤشرات مقبولة احصائيا مما يدل على ثبات ومصداقية النموذج الحالي للقياس.



شكل (3) نموذج القياس لمتغير قيادة المنظمة

جدول (8) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير قيادة المنظمة

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	متوسط التباين AVE
١	الاستقلالية	De1	0.756	0.791	0.865	0.616
		De2	0.858			

			0.738	De3		
			0.782	De4		
0.581	0.847	0.758	0.676	Ino1	الابداع	٢
			0.781	Ino2		
			0.803	Ino3		
			0.782	Ino4		
0.501	0.776	0.703	0.674	Pr1	الاستباقية	٣
			0.756	Pr2		
			0.738	Pr3		
			0.547	Pr4		
0.506	0.781	0.702	0.511	Ri1	المخاطرة	٤
			0.721	Ri2		
			0.810	Ri3		
			0.686	Ri4		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

٣- اختبار الصدق التمييزي: لغرض اختبار الصدق التمييزي تم استخدام برنامج (Smart-PLS) اذ يشير الصدق التمييزي (Discriminant Validity) الى درجة كون المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al, 2016:120) ويتم قياس الصدق التمييزي من خلال السمة المغايرة الى السمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات اخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة احادية)، أي تباعد وتناظر الاسئلة بشكل منطقي أي يجب ان نتأكد ان الاسئلة ليس فيها تكرار ولا تداخل ليس هناك تداخل بينهم ولا مع متغيرات اخرى ويتكون من شقين اساسيين هما (Cross Loading) الذي يقيس هل ان الاسئلة تقيس فقط المتغير المعني بها وذلك من خلال قيم الفقرات التي تكون للبعد المعني اعلى من قيمها في باقي الابعاد وهذا يعني انها تمثل فعلا البعد الذي تنتمي اليه، اما الشق الثاني (Variable correlations-Root Square of AVE) فيستهدف التأكد من ان البعد المعني يختلف كليا عن باقي الابعاد الاخرى بحيث يكون البعد مع نفسه بالمصفوفة اعلى من باقي القيم مع الابعاد الاخرى. وعليه فان اختبار الصدق التمييزي يتضمن اختبارين الاول اختبار عدم تداخل الابعاد والثاني اختبار استقلالية الفقرات.

أ- اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير القيادة الاخلاقية: اذ يبين الجدول (9) ان جميع الابعاد (الاحترام، والخدمة، والعدالة، والنزاهة) قد حققت قيما مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد مما يعني ان هذه الابعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير القيادة الاخلاقية مما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

جدول (9) نتائج اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير القيادة الاخلاقية بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)

الابعاد	الاحترام	الخدمة	العدالة	النزاهة
الاحترام	0.825			
الخدمة	0.722	0.770		
العدالة	0.636	0.641	0.756	
النزاهة	0.458	0.619	0.729	0.750

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب- اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير القيادة الاخلاقية: يبين جدول (10) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير القيادة الاخلاقية تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الابعاد فان متغير القيادة الاخلاقية يمتاز بالصدق التمييزي.

جدول (10) اختبار استقلالية الفقرات لمتغير القيادة الاخلاقية بتقنية (Cross Loading)

الابعاد	الفقرات	الاحترام	الخدمة	العدالة	النزاهة
الاحترام	Re1	0.847	0.511	0.480	0.310
	Re2	0.831	0.647	0.527	0.469
	Re3	0.807	0.526	0.527	0.301
	Re4	0.816	0.680	0.561	0.415
الخدمة	Se1	0.462	0.774	0.364	0.549
	Se2	0.637	0.798	0.541	0.549
	Se3	0.550	0.781	0.553	0.497
	Se4	0.557	0.726	0.494	0.435
العدالة	Ju1	0.452	0.542	0.798	0.511
	Ju2	0.356	0.260	0.541	0.457
	Ju3	0.486	0.599	0.819	0.571
	Ju4	0.600	0.579	0.829	0.651
النزاهة	In1	0.250	0.414	0.466	0.678
	In2	0.271	0.359	0.402	0.720
	In3	0.466	0.645	0.686	0.869
	In4	0.345	0.384	0.587	0.720

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ت- اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير قيادة المنظمة: اذ يبين الجدول (11) ان جميع الابعاد (الاستقلالية، الابداع، الاستباقية، المخاطرة) قد حققت قيما مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد مما يعني ان هذه الابعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير قيادة المنظمة مما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

جدول (11) نتائج اختبار عدم تداخل ابعاد قيادة المنظمة بتقنية (Variable correlations-

Root Square of AVE)

الابعاد	الاستقلالية	الابداع	الاستباقية	المخاطرة
الاستقلالية	0.785			
الابداع	0.678	0.762		
الاستباقية	0.503	0.563	0.684	
المخاطرة	0.323	0.259	0.281	0.691

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ث- اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير قيادة المنظمة: يبين جدول (12) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير قيادة المنظمة تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الابعاد فان متغير قيادة المنظمة يمتاز بالصدق التمييزي.

جدول (12) اختبار استقلالية الفقرات لريادة المنظمة بتقنية (Cross Loading)

المخاطرة	الاستباقية	الابداع	الاستقلالية	الفقرات	الابعاد
0.177	0.416	0.505	0.756	De1	الاستقلالية
0.274	0.457	0.584	0.858	De2	
0.385	0.252	0.385	0.738	De3	
0.197	0.430	0.630	0.782	De4	
0.123	0.333	0.676	0.490	Ino1	الابداع
0.157	0.538	0.781	0.555	Ino2	
0.262	0.402	0.803	0.479	Ino3	
0.240	0.427	0.782	0.542	Ino4	
0.288	0.674	0.359	0.191	Pr1	الاستباقية
0.151	0.756	0.456	0.365	Pr2	
0.195	0.738	0.486	0.488	Pr3	
0.148	0.547	0.161	0.282	Pr4	
0.511	0.109	0.016	0.001	Ri1	المخاطرة
0.721	0.173	0.076	0.084	Ri2	
0.819	0.276	0.338	0.336	Ri3	
0.686	0.158	0.115	0.286	Ri4	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

المبحث الثاني عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

يتعلق هذا المبحث بفقراته بعملية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. وشملت الجوانب كلها عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة. وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولان استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4\5=0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (13) (Dewberry, 2004: 15)

جدول (13) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.80	2
معتدل	3.40 – 2.60	3
مرتفع	4.20 – 3.40	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.20	5

المصدر: (Dewberry, 2004: 15)

اولاً. متغير القيادة الاخلاقية: يتكون المتغير من أربعة ابعاد رئيسة وكالاتي:

١. بعد الاحترام: يعرض الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (4) الخاصة بـ (يستجيب القائد بشكل منصف تجاه الشكاوي والقضايا العالقة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.22) وبانحراف معياري (1.143) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.79) وبانحراف معياري بلغ (0.809) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض جدا". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الاحترام بلغ (2.00) وبانحراف معياري عام بلغ (0.974) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" مما يؤشر ضعف ادراك العينة لوجود سلوكيات الاحترام من قبل القيادة .

٢. بعد الخدمة: ويلاحظ في الجدول (14) بان الفقرة (3) ضمن بعد الخدمة الخاصة بـ (ياخذ بآراء الآخرين عند النقاش في قضايا الوظيفة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.50) وبانحراف معياري (1.193) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وكانت الاجابة

ضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (يشرح القواعد والتعليمات لمجاميع العمل ضمن التشكيلات الادارية لضمان حقوق الموظفين في الشركة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.07) وبانحراف معياري بلغ (0.908) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الخدمة بلغ (2.26) وبانحراف معياري عام بلغ (1.07). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" وهذا يؤشر ان العينة لا تدرك وجود سلوكيات الخدمة في مؤسستهم .

٣. بعد العدالة: يعرض الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (4) الخاصة بـ (يعتمد على السياسات العادلة لجميع الموظفين في الشركة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.37) وبانحراف معياري (1.202) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (يعاقب القائد الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.09) وبانحراف معياري بلغ (0.956) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده العدالة بلغ (2.18) وبانحراف معياري عام بلغ (1.02) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" وهو مؤشر غير جيد يوضح عدم توافر سلوكيات العدالة في المؤسسة .

٤. بعد النزاهة: يعرض الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (4) الخاصة بـ (تتطابق أفعاله مع أقواله) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.44) وبانحراف معياري (1.223) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (النزاهة مطلب أساسي في تنفيذ الأعمال) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.61) وبانحراف معياري بلغ (0.855) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده النزاهة بلغ (2.05) وبانحراف معياري عام بلغ (0.995) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" وهو مؤشر غير جيد يوضح عدم توافر سلوكيات النزاهة في المؤسسة .

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير القيادة الاخلاقية

البعد	ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
الاحترام	١	يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية.	1.79	0.809	منخفض جدا
	٢	يحترم القائد حقوق الموظفين وامتيازاتهم.	1.94	0.959	منخفض
	٣	يحرص على اقامة علاقات طيبة بينه وبين الموظفين مبنيه على الاحترام المتبادل.	2.07	0.987	منخفض

منخفض	1.143	2.22	يستجيب القائد بشكل منصف تجاه الشكاوي والقضايا العالقة .	٤	
منخفض	0.974	2.00	المعدل العام		
منخفض	1.204	2.27	يضع القائد في ذهنه دائما مصالح موظفيه.	١	الخدمة
منخفض	0.997	2.20	يهتم القائد بآراء ومقترحات الموظفين.	٢	
منخفض	1.193	2.50	يأخذ بآراء الآخرين عند النقاش في قضايا الوظيفة .	٣	
منخفض	0.908	2.07	يشرح القواعد والتعليمات لمجاميع العمل ضمن التشكيلات الادارية لضمان حقوق الموظفين في الشركة.	٤	
منخفض	1.07	2.26	المعدل العام		
منخفض	0.847	2.12	يتعامل القائد بأنصاف لجميع الموظفين عند اتخاذ القرارات.	١	العدالة
منخفض	0.956	2.09	يعاقب القائد الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	٢	
منخفض	1.071	2.14	يطبق الاجراءات الادارية والانظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز .	٣	
منخفض	1.202	2.37	يعتمد على السياسات العادلة لجميع الموظفين في الشركة .	٤	
منخفض	1.02	2.180	المعدل العام		
منخفض	0.950	2.03	يلتزم بوعوده مع الموظفين .	١	النزاهة
منخفض	0.855	1.61	النزاهة مطلب أساسي في تنفيذ الأعمال.	٢	
منخفض	0.952	2.12	يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين .	٣	
منخفض	1.223	2.44	تتطابق أفعاله مع أقواله .	٤	
منخفض	0.995	2.05	المعدل العام		

المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

ثانياً. متغير ريادة المنظمة: يتكون متغير ريادة المنظمة من اربع أبعاد رئيسة وهي كالآتي:

١ **بعد الاستقلالية:** يعرض الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) الخاصة بـ (تقوم الشركة بمنح صلاحيات للأقسام والوحدات والعاملين من اجل الحصول على افكار جديدة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.37) وبانحراف معياري (1.086) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تعمل الشركة على استثمار نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول للريادة.) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.14) وبانحراف معياري بلغ (0.998) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الاستقلالية بلغ (2.26) وبانحراف معياري عام بلغ (1.05) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" وهذا يؤشر ضعف توافر الاستقلالية في الشركة المدروسة.

٢ **بعد الابداع:** يعرض الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) الخاصة بـ (تعمل الشركة على نشر الوعي الابداعي بين الافراد والوحدات والاقسام.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.46) وبانحراف معياري (1.040) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تقوم الشركة على بذل جهود كبيرة من اجل ايجاد فرص جديدة وتوظيفها) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.16) وبانحراف معياري بلغ (1.041) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الابداع بلغ (2.26) وبانحراف معياري عام بلغ (1.06) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" وتؤشر هذه النتيجة انخفاض وجود سياسات تدعم الجوانب الابداع.

٣ **بعد الاستباقية:** يعرض الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة بـ (تمتلك الشركة رؤيه مستقبلية لرغبات زبائنها.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.24) وبانحراف معياري (0.989) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تمارس الشركة عملية الفحص البيئي بشكل دقيق يفوق المنافسين.) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.07) وبانحراف معياري بلغ (0.968) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الاستباقية بلغ (2.15) وبانحراف معياري عام بلغ (0.969) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" مما يوضح ان بعد الاستباقية لا يتوافر بشكل جيد في الشركة.

٤ **بعد المخاطرة:** يعرض الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (4) الخاصة بـ (تميل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.77) وبانحراف معياري (1.238) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تدرك الشركة بأن المبادرات الجديدة ضرورية

في أنجاز الاهداف) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.51) وبانحراف معياري بلغ (0.926) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد المخاطرة بلغ (2.63) وبانحراف معياري عام بلغ (1.08) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "منخفض" اذ يتضح ان لا ترغب في العمل ضمن جو من المخاطرة.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير ريادة المنظمة

البعـد	ت	العـبـارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
الاستقلالية	١	تطمح إدارة الشركة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار والابداع.	2.22	1.127	منخفض
	٢	يسهم هيكل الشركة في تعزيز الاستقلالية وإعطاء فرق العمل حرية أكبر لإنجاز أعمالهم بالطريقة مناسبة .	2.31	1.024	منخفض
	٣	تقوم الشركة بمنح صلاحيات للأقسام والوحدات والعاملين من اجل الحصول على افكار جديدة.	2.37	1.086	منخفض
	٤	تعمل الشركة على استثمار نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول للريادة .	2.14	.998	منخفض
		المعدل العام	2.26	1.05	منخفض
الابداع	١	تقوم الشركة على بذل جهود كبيرة من اجل ايجاد فرص جديدة وتوظيفها .	2.16	1.041	منخفض
	٢	تشجع ادارة الشركة على دعم وتحفيز المبدعين .	2.24	1.026	منخفض
	٣	تعمل الشركة على نشر الوعي الابداعي بين الافراد والوحدات والاقسام .	2.46	1.040	منخفض
	٤	تبدع الشركة حلول للمشاكل القائمة والجديدة .	2.18	1.117	منخفض
		المعدل العام	2.26	1.06	منخفض
الاستباقية	١	تحاول الشركة دانما الى الاعتماد على طرائق جديدة لإنجاز الاعمال.	2.09	.852	منخفض
	٢	تمتلك الشركة رؤيه مستقبلية لرغبات زبائننا .	2.24	.989	منخفض
	٣	تمارس الشركة عملية الفحص البيئي بشكل دقيق يفوق	2.07	.968	منخفض

		المنافسين.			
منخفض	1.07	2.20	تتوجه الشركة ذاتياً نحو الفرص	٤	
منخفض	0.969	2.15	المعدل العام		
منخفض	1.004	2.52	تسعى الشركة للاستثمار المشاريع عالية المخاطر من أجل الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الريادة.	١	المخاطرة
معتدل	1.152	2.74	تفضل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد.	٢	
منخفض	.926	2.51	تدرك الشركة بأن المبادرات الجديدة ضرورية في أنجاز الاهداف.	٣	
معتدل	1.238	2.77	تميل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.	٤	
معتدل	1.08	2.63	المعدل العام		

المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

المبحث الثالث اختبار الفرضيات

تنقسم هذه الفقرة الى جانبين اساسيين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة اذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ولتحقيق اهداف البحث ضمن هذا المبحث وقسم الى جزئين هما:

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات البحث (القيادة الاخلاقية ، وريادة المنظمة) من خلال مسارات الفرضيات التي بنائها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات وكما يلي:
اولاً. الفرضية الرئيسية الاولى: تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل بابعاده والمتغير المعتمد. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (65) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي :

جدول (16) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من $0.30-0.00 \pm$
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين $0.70-0.31 \pm$
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من $0.99-0.71 \pm$
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سلبية او موجبة)	$1 \pm$

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين (المتغير المستقل) و (المتغير المعتمد) إذ يشير الجدول (17) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير ريادة المنظمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (***) 0.636 . وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (18) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة

الاخلاقية وريادة المنظمة). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)

جدول (17) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية وابعاده ومتغير ريادة المنظمة

Correlations						
		الاحترام	الخدمة	العدالة	النزاهة	القيادة الاخلاقية
ريادة المنظمة	Pearson Correlation	.443**	.387**	.566**	.651**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V25

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الاحترام مع ريادة المنظمة: يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (17) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الاحترام ومتغير ريادة المنظمة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.443). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١).

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الخدمة وريادة المنظمة: يظهر جدول مصفوفة الارتباط (17) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية و دالة معنويا بين بعد الخدمة ومتغير ريادة المنظمة اذ بلغت علاقة الارتباط (**0.387) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.004) اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1 %) ، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢).

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد العدالة وريادة المنظمة: يشير جدول (17) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعد العدالة ومتغير ريادة المنظمة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.566) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٣).

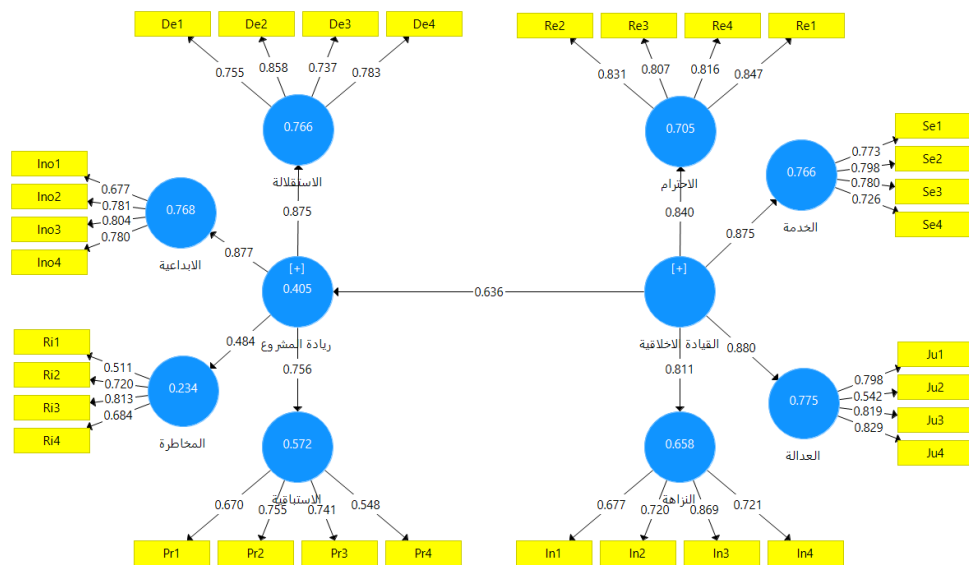
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد النزاهة وريادة المنظمة: يشير جدول (17) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعد النزاهة ومتغير ريادة المنظمة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.651) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٤).

ب. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة: تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير المباشر واتجاهها بين متغيرات البحث وكما يلي:

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعاده و ريادة المنظمة) اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة على خلال النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Smart PLS. (V.20) ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة. والشكل (4) هو النموذج

الهيكلية للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) والمتغير المعتمد (ريادة المنظمة) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير ريادة المنظمة فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة النموذج تم الاعتماد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلية وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

اذ يتضح من خلال الشكل (4) ان متغير القيادة الاخلاقية قادر على تفسير ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على متغير ريادة المنظمة اما النسبة المتبقية والبالغة (60%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما يتضح من خلال الجدول (20) والشكل (4) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.64). توضح بان زيادة مستويات توافر القيادة الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات ريادة المنظمة بنسبة (64%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (4) وجدول (20) يوضح النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (4) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (18) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (Q^2) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.107) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للنموذج كانت ضمن مستوى جيد (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($t=6.418, P<0.01$) مما يعني معنوية العلاقة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الاولى

جدول (18) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير ريادة المنظمة

متغير المعتمد Q2	جودة مطابقة GoF	المسار	قيم معنوية T value	قيم معنوية P value	بيانات المعيارية S.R.W	معامل التحديد R ²
0.107	0.460	القيادة الاخلاقية ---< ريادة المنظمة	6.418	0.000	0.636	0.405

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية :

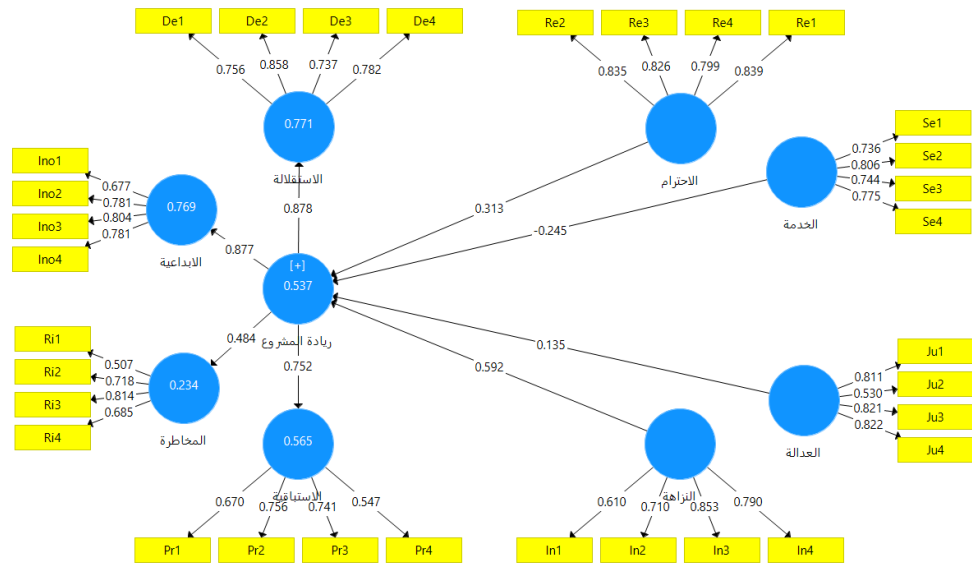
١. الفرضية الفرعية-١: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الاحترام في ريادة المنظمة : يبين شكل (5) بان ابعاد متغير القيادة الاخلاقية قادرة على تفسير ما نسبته (53.7%) من التغيرات التي تطرأ على متغير ريادة المنظمة اما النسبة المتبقية والبالغة (45.3%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة، وهو قدرة جيدة لتفسير المستقلات للتغير الحاصل في المعتمد، كما يوضح جدول (19) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (Q2) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.139) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للنموذج كانت ضمن مستوى جيد فقد حقق نسبة (0.519) (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين 0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) كما يتضح من خلال الجدول (21) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الاحترام ومتغير ريادة المنظمة والبالغ ($\beta = 0.313$, $P < .05$). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة t كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.056) وهي تحقق الشرط المطلوب، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد الاحترام ومتغير ريادة المنظمة تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاخلاقية ومتغير ريادة المنظمة . وشكل (5) و جدول (19) يوضح النموذج الهيكل المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

٢. الفرضية الفرعية-٢: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الخدمة وريادة المنظمة: كما يعرض الشكل (5) والجدول (19) نتائج العلاقة بين بعد الخدمة ومتغير ريادة المنظمة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الخدمة بلغ ($\beta = -0.245$, $P > .05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي فضلا عن قيمة t التي بلغت (1.448) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96). وهي لا تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد الخدمة ومتغير ريادة المنظمة ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاخلاقية وريادة المنظمة

٣. الفرضية الفرعية-٣: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العدالة وريادة المنظمة: يعرض الشكل (5) والجدول (19) نتائج العلاقة بين بعد العدالة ومتغير ريادة المنظمة وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد العدالة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى ريادة المنظمة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد العدالة بلغ ($\beta = 0.135$,

$P > .05$ وهو تأثير ايجابي وغير معنوي فضلا عن قيمة t التي بلغت (0.814) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96)، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد العدالة ومتغير ريادة المنظمة ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاخلاقية ومتغير ريادة المنظمة .

٤. الفرضية الفرعية-٤: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء النزاهة وريادة المنظمة: يعرض الشكل (5) والجدول (19) نتائج العلاقة بين بعء النزاهة ومتغير ريادة المنظمة وتتنبأ هذه الفرضية بان بعء النزاهة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى ريادة المنظمة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعء النزاهة بلغ $\beta = 0.592$ $P < .01$, وهو تأثير ايجابي ومعنوي فضلا عن قيمة t التي بلغت (3.721) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96)، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعء النزاهة ومتغير ريادة المنظمة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاخلاقية ومتغير ريادة المنظمة .



شكل (5) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (19) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد القيادة الاخلاقية ومتغيرريادة المنظمة

معامل التحديد R ²	بيانات المعيارية S.R.W	قيم معنوية P value	قيم معنوية T value	المسار	جودة مطابقة GoF	متغير المعتمد Q2
0.537					0.519	0.139
	0.313	0.040	2.056	الاحترام –ريادة المنظمة		1
	-0.245	0.148	1.448	الخدمة – ريادة المنظمة		2
	0.135	0.416	0.814	العدالة – ريادة المنظمة		3
	0.592	0.000	3.721	النزاهة – ريادة المنظمة		4

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-Pls



المبحث الاول: استنتاجات
المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الرابع المبحث الأول الاستنتاجات

تناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث عن طريق اساليب احصائية وتحليلية اذ يتضمن الاول الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات البحث والثاني التوصيات ذات العلاقة بالمتغيرين وكالاتي:

اولاً: الاستنتاجات

- ١- تمثل القيادة الاخلاقية نقطة اساسية في الشركة حيث تكون محور التفاعل بين التغيرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها الشركة.
- ٢- تسهم القيادة الاخلاقية في نجاح الشركة في تنمية القدرات العقلية والامكانيات الابداع للادارة العليا للمدى البعيد.
- ٣ تبين الدراسة دور القيادة الاخلاقية وتأثيرها على الجانب الاخلاقي للموظفين في تنمية شخصيتهم واثارها في نجاح الشركة.
- ٤- تطمح الشركة للوصول الى الريادة عن طريق تقديم منتجات عالية الجودة.
- ٥- اصبحت القيادة الاخلاقية من اهم المواضيع التي اهتمت بها المنظمات على مختلف المستويات.
- ٦- ادراك المنظمة المبحوثة في استخدام الاساليب الفعاله في الحصول على الميزة التنافسية من خلال كسب حب وتعاون الافراد والعاملين لتحقيق الريادة في المنظمة.
- ٧- لبعده النزاهة تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية في مستوى الريادة في الشركة.
- ٨- اشارت النتائج الى تأثير سلبي غير معنوي لبعده الخدمة في مستوى ريادة المنظمة لعدم استخدام الخدمة بشكل الصحيح في الشركة.
- ٩- اظهرت النتائج التحليل وجود تأثير لبعده العدالة في مستوى ريادة المنظمة لعدم تطبيق العدالة بالمستوى المطلوب في الشركة.

الفصل الرابع المبحث الثاني التوصيات

- ١- من الضروري ان تركز القيادة الاخلاقية في الشركة على مبدأ الاحترام المتبادل بين الموظفين.
- ٢- من الافضل للشركة اجراء دورات تطويرية للموظفين من حيث المهارات الابداع والابتكارات الفكرية.
- ٣- حث الشركة للتقديم حوافز للموظفين المجددين في اعمالهم لتشجيع الموظفين لتحسين الانتاج.
- ٤- الاهتمام القيادة الاخلاقية للاستماع بأراء الموظفين في الشركة من مشاكل التي تواجههم وايجاد حل مناسب لها.
- ٥- لغرض تحقيق الريادة في الشركة لابد من وجود مرتكزات جوهرية لتحقيقها وهي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتوسيع في تطور الاساليب الابداع والابتكارات الجديدة في الشركة.
- ٦- تعزيز الشركة استخدام تكنولوجيا حديثة في الانتاج من معدات والاليات متطورة في الشركة.
- ٧- ضرورة تقديم الشركة منتجات عالية الجودة لغرض تحقيق منافسة عالية بين الدول العالمية وتحقيق النمو الاقتصادي للبلد.
- ٨- اهتمام الشركة بتشجيع الموظفين على ابداء الاراء والمقترحات في اتخاذ القرار وعطاء ثقة بالنفس للموظفين في الشركة.
- ٩- العمل الشركة للتقديم الخدمات بالشكل الصحيح لتحقيق الريادة في الشركة.
- ١٠- سعي الادارات العليا في الشركة تطبيق العدالة بشكل متساوي وعادل في كافة الاجراءات والقوانين في الشركة.

المصادر

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب :

- ١- بدر اوي ، عبد الرضا فرج (٢٠١٨) " القيادة " ، دار المؤلف للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان.
- ٢- بلانشر ، كين و ميوتشينك ، مارك (٢٠١٠) " حبة القيادة " ، ترجمة هبة الصليبي ، مكتبة العبيكان للنشر والطباعة ، الرياض ، السعودية.
- ٣- الحبسية ، رضية بنت سلمان بن ناصر (٢٠١٢) " القيادة الاخلاقية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- ٤- حمدي ، سمير صلاح الدين (٢٠١٣) " القيادة الادارية في بناء الدولة والمجتمع " ، جامعة جيهان – أربيل.
- ٥- الربيعي ، نازك نجم (٢٠١٠) " ابعاد القيادة الاستراتيجية وممارساتها " ، مؤسسة أفاق للدراسات والابحاث العراقية، طبعة الاولى.
- ٦- الزعبي ، علي فلاح مفلح (٢٠١٦) " ريادة الاعمال صناعة القرن الحادي والعشرين " ، دار الكتاب الجامعي، طبعة الاولى.
- ٧- سادلر ، فيليب (٢٠٠٨) " القيادة " ، ترجمة هدى فؤاد ، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر، طبعة الاولى.
- ٨- السكارنة ، بلال خلف (٢٠١٠) " الريادة وادارة منظمات الاعمال " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن، طبعة الثانية.
- ٩- السكارنة ، بلال خلف (٢٠١٠) " القيادة الادارية الفعالة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان – الاردن، طبعة الاولى.
- ١٠- الصفار ، الشيخ فاضل (٢٠٠٢) " ادارة المؤسسات من التأهيل الى القيادة " ، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق ، سوريا، طبعة الاولى.
- ١١- الطراونة ، تحسين احمد (٢٠١٢) " الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية " و مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية.

١٢- العلاق ، بشير (٢٠١٠) " القيادة الادارية " ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

١٣- القهيوي ، ليث عبدالله و الوادي ، بلال محمود (٢٠١٢) " المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

١٤- نجم ، نجم عبود (٢٠١١) " القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين " ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

١٥- نصير ، ايهاب بن حسن (٢٠٠٩) " الفراسة القيادة " - مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.

١٦- هاوس ، نورث و بيتر ج (٢٠٠٦) " القيادة الادارية النظرية التطبيق " ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض.

ب- المجالات الدورية المؤتمرات :

١٧- اسماعيل ، عمر علي (٢٠١٠) " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية واثرها على الابداع التقني " ، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي ، نينوى ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد ١٢ عدد ٤ .

١٨- أغا ، احمد عوني احمد و كتابه ، خيرى مصطفى (٢٠١٢) " عناصر استراتيجيات الريادة واثرها في ابعاد ابداع المنتج " ، دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الاطراف الصناعية في الموصل ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية عدد ١١ .

١٩- جمعة ، محمود حسن (٢٠١٧) " تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات " ، دراسة تطبيقية في شركة ديبالى العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة جامعة جيهان ، اربيل العلمية ، مجلد ١ عدد ١ .

٢٠- الحدراوي ، حامد كريم (٢٠١٣) " الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري " ، دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية.

٢١- ال حمد ، فدم عبد و الاء عبد الموجود (٢٠٢٠) " تشخيص ابعاد القيادة الاخلاقية للقيادات الاكاديمية " ، دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية ، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد ٣٩ عدد ١٢٥ .

٢٢- حسين ، ميسون علي (٢٠١٣) " ريادة الاعمال " مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية ، مجلد ٢١ عدد ٢ .

- ٢٣- رشيد ، صالح عبد الرضا و الزيايدي ، صباح حسين شناوه (٢٠١٣) " دور التوجيه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز " ، دراسة تحليلية لاداء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الاوسط ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجاد ١٥ عدد ٢ .
- ٢٤- سلطان ، حكمت رشيد و حجي ، أفان يوسف (٢٠١٦) " دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العالي " ، دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كوردستان العراق ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، مجلد ٢ عدد ٢ .
- ٢٥- الطائي ، علي حسون ومصيحب ، محسن رشيد (٢٠١٨) "العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الاخلاقية "، بحث ميداني في جامعة بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد عدد ٢٦
- ٢٦- الطائي ، يوسف حليم و عبد الله ، ده رون فديدون و رشيد ، وريا نجم (٢٠١٧) " القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري " ، دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، مجلد ٣ عدد ٢ .
- ٢٧- عرقاوي ، سامر و حرز الله ، فادي و ابو حفيظة ، سهى و ابومويس ، مهند (٢٠٢٠) " الابتكار الاداري واستراتيجية ريادة الاعمال " ، دراسة حالة في شركة الاسلامية الفلسطينية للتنمية ، مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث.
- ٢٨- العريفان ، نادية عبدالله (٢٠١٩) " المذكرة التربوية للوظائف الاشرافية القيادة والتفكير " ، مذكرة التربوية.
- ٢٩- عيسى ، احمد محمد بني (٢٠٢٠) " دور ريادة الاعمال في اداء الموارد البشرية " ، دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الاردنية ، مجلة العربية للنشر العلمي ، عمان ، الاردن.
- ٣٠- الفقية ، هند بنت محميد (٢٠١٩) " ممارسات القيادة الاخلاقية بالمدارس اليابانية وامكانية الافادة منها بالمدارس السعودية " ، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية عدد ٩ .
- ٣١- القحطاني ، سالم بن سعيد ال ناصر (٢٠١٢) " الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية " ، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج.
- ٣٢- القرني ، عبدالله بن عالي ، والزائدي ، احمد بن محمد (٢٠١٦) " القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية " ، جامعة تبوك ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، عدد ١٧٠ .
- ٣٣- محمود ، عماد عبد اللطيف (٢٠١٧) " التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي " ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي عدد ٣٧ .

٣٤- الناشاش ، فاطمة محمود ، والكيلاني ، أنمار مصطفى (٢٠١٥) " تطوير مدونة اخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الاردن " ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، مجلد ٤٢ ، عدد ٢ .

ت- الرسائل والأطاريح الجامعية:

٣٥- ابو جويقل ، ريم جمعة محمد (٢٠١٨) " درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لابعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالاداء الجامعي المتميز " ، رسالة ماجستير ، جامعة الاسلامية بغزة.

٣٦- البنوان ، مشاري عبد القادر (٢٠١١) " اثر الانماط الريادة على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط.

٣٧- بوارس ، نور الدين (٢٠١٤) " دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خضير بسكرة.

٣٨- التميمي ، أمال كاظم مهدي (٢٠١٥) "تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين " ، دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة .

٣٩- الجبوري ، علي خوام عبد الواحد (٢٠١٢) " أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي " ، بحث تحليلي في دائرة صحة بابل، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

٤٠- الحلواني ، شيماء محمد فهمي (٢٠١٧) " واقع ابعاد الريادة في الاعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي اقلقدس والخليل " ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل.

٤١- الدجاني ، ياسمين محمد ناصر محمود (٢٠١٨) " درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الاوسط.

٤٢- صرصور ، جابر علي سلمى (٢٠١٩) " الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في جامعة الاقصى " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الاقصى ، في غزة.

٤٣- عبد الامير ، علي حسين (٢٠١٩) " الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجية الريادي وعوامل نجاح المنظمة " رسالة ماجستير ، جامعة بغداد.

٤٤- العبيدي ، ميسون علي حسين (٢٠١٣) " دراسة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية " ، بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد.

- ٤٥- العتابي ، محسن رشيد مصيحب (٢٠١٦) " تأثير سلوكيات القيادة الاخلاقية في ممارسات القوة في ضوء نظرية اصحاب المصالح " ،دراسة ميدانية تشخيصية تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الادارة العامة – جامعة بغداد.
- ٤٦- علي ، عبد الرحيم ناجي (٢٠١٧) " القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق اليرادات في المصارف الاسلامية "، دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا ، رسالة ماجستير ، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج.
- ٤٧- العوادي ، هيثم فاخر حسين (٢٠١٨) " التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجية الريادي للمنظمات " ، دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- ٤٨- قديمات ، محمد (٢٠١٩) " دور الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل " ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل.
- ٤٩- القيسي ، محمد قاسم عطا (٢٠١٥) " دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية " ، رسالة ماجستير ، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا .
- ٥٠- كامل،سهاد برقي (٢٠١٣)" اثرالتسويق المستدام في التوجية الريادي" ، دراسة استطلاعية تحليلية لاداء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- ٥١- الكرد ، نور الدين احمد (٢٠٢٠) " القيادة الاخلاقية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة الاقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي" رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، بغزة.
- ٥٢- الكرعاوي ، محمد ثابت فرعون (٢٠١٥) " استراتيجية ريادية الاعمال لتبني انموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية " ، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق ، اطروحة دكتوراة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- ٥٣- كشكول ، قاسم عبد علاج (٢٠١٤) " حقوق الانسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات " ، دراسة استطلاعية لاداء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية ، اطروحة دكتوراة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- ٥٤- المختار ، جمال عبدالله مخلف (٢٠١٢) " دور ابعاد الريادة الاستراتيجية والسياسات والبرامج الحكومية في بناء حاضنات الاعمال" ، اطروحة دكتوراة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ٥٥- منشي ، جهاد مجاهد (٢٠١٨) " واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها " ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس.

٥٦- نسيمه ، خدير (٢٠١٥) " مساهمة اخلاقيات القيادة الادارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية " ، دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك ، اطروحة دكتوراه ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس.

ثانياً:المصادر الاجنبية

A-Books

- 57- Hair, J, Celsi, M,Ortinou, D, and Bush, R. (2013). Essentials of marketing research. New York, NY: Mc Graw-Hill/Irwin.
- 58- Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los angeles: Sage.
- 59- Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P and (2016). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling Los angeles: Sage.
- 60- Northouse Peter G.(2013)," leadership theory and practice ", sixth edition, SAGE.

B-Journals&periodicals&researchas

- 61- Dewberry, C. (*Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice*) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- 62- Lau , Theresa & Chan, K.F. &Tai, Susan, H.C. &Ng, David , K.C.(2010) "Corporate entrepreneurship of IJVs in China" ,Management Research Review ,Vol.33,No.1

C- Theses & dissertation

- 63- Boateng,A.(2018) "African Female Entrepreneurship Merging Profit and Social Motives for the Greater Good", This Palgrave Macmillan imprint is published by Springer Nature.
- 64- Morgan, D.W& Krejcie,R.V,(1970)"Determining Sample Size for Research Activities. Educational and psychological Measurment.
- 65- Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009.

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص الدقيق	اسماء الاساتذة المحكمين	ت
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	أدارة معلومات	أ. د فيصل علوان الطائي	١
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	أدارة انتاج وعمليات	أ. د ميثاق هاتف عبد السادة	٢
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعه كربلاء	أدارة استير اتيجية	أ. د محمود فهد عبد علي	٣
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	أدارة الاستير اتيجية	أ.م.د سحر عباس حسين	٤
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	سلوك تنظيمي	أ.م.د أحمد عبد الله أمانه	٥
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	أدارة موارد بشرية	أ.م.د بشرى محمد علوان	٦
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	أدارة جوده	أ.م.د رشا عباس عبود	٧
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	أدارة سلوك تنظيمي	أ.م.د يزن سالم محمد	٨

ملحق (2)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال /الدراسات العليا
ادارة المشاريع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
استبيان آراء السادة المحكمين

الأستاذ الفاضلالمحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

تمثل استمارة الاستبيان التي بين أيديكم مقياس لمتغيرات الدراسة الموسومة (دور القيادة الاخلاقية في بناء ريادة المنظمة ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة) كجزء من من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع .ونظراً لما تتميزون به من خبره ومعرفة في مجال اختصاصكم فأن الباحث يود الإفادة من آرائكم حول الأبعاد وفيما يتعلق بالمقاييس والفقرات الواردة في الاستبانة لیتسنى تعديلها وفق ما ترونه ملائم مع مراعاة الإجابة على الأسئلة التالية:

- س ١: هل أن الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساسية ؟
س ٢: مدى وضوح كل فقرة مدرجة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله ؟
س ٣: مدى انتماء كل فقره لكل بعد ؟
س ٤: مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى لأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات الغير مناسبة ؟

المتغيرات	المصادر
القيادة الاخلاقية	(Northouse,2013)
ريادة المنظمة	(Lau, et al., 2010)

المشرف
ا.م.د صالح مهدي محمد الحساوي
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث
نافع موحان هاشم
طالب دبلوم عالي / إدارة مشاريع

الجزء الاول معلومات عامة
بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

آ النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

ب العمر : ٢٠ - ٣٠ ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠

٥١ - ٦٠ ٦١ فأكثر

ج التحصيل العلمي: ابتدائية إعدادية دبلوم بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د سنوات الخدمة : من سنة ١ - ٥ ٦ - ١٠ ١١ - ١٥

١٦ - ٢٠ ٢١ فأكثر

هـ - عدد الدورات التي شارك فيها :- ١ - ٣ ٤ - ٦

٧ - ٩ ١٠ فأكثر

لا يوجد

ح - الموقع الوظيفي :-

الجزء الثاني الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الاخلاقية : هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف في نمو وتطور المنظمة وزيادة قدرات ومهارات أفرادها وسيتم اعتماد الابعاد الاتية لقياس متغير القيادة الاخلاقية استناداً الى (Northouse,2013).

١- الاحترام : القائد الذي يستمع إلى أتباعه ويتعاطف معهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وتقبل الآراء المعاكسة.

ت	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية.					
٢-	يحترم القائد حقوق الموظفين وامتيازاتهم.					
٣-	يحرص على اقامة علاقات طيبة بينه وبين الموظفين مبنيه على الاحترام المتبادل.					
٤-	يستجيب القائد بشكل منصف تجاه الشكاوي والقضايا العالقة.					

٢- الخدمة : يمارس القائد الأخلاقي مبدأ الخدمة و يكون مستعد لخدمة الآخرين ، وانه يضع مصالح الآخرين قبل أي شيء في عمله ، ويعمل بجد على إفادة الآخرين بشكل أخلاقي.

ت	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	يضع القائد في ذهنه دائماً مصالح موظفيه.					
٢-	يهتم القائد بآراء ومقترحات الموظفين.					
٣-	يأخذ بآراء الآخرين عند النقاش في قضايا الوظيفة.					
٤-	يشرح القواعد والتعليمات لمجاميع العمل ضمن التشكيلات الادارية لضمان حقوق الموظفين في الشركة.					

٣- العدالة : درجة شعور الموظف بعدالة الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات.

ت	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	يتعامل القائد بأنصاف لجميع					

					الموظفين عند اتخاذ القرارات.
					٢- يعاقب القائد الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.
					٣- يطبق الاجراءات الادارية والانظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز.
					٤- يعتمد على السياسات العادلة لجميع الموظفين في الشركة.

٤- النزاهة : تتطلب القيادة الأخلاقية النزاهة الصدق تجاه الآخرين وأن خيانة الأمانة تدمر الثقة وهي صفة حاسمة لأي علاقة بين القادة والتابعين.

ت	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	يلتزم بوعوده مع الموظفين.					
٢-	النزاهة مطلب أساسي في تنفيذ الأعمال.					
٣-	يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين.					
٤-	تتطابق أفعاله مع أقواله.					

ريادة المنظمة : تعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الافكار الجديدة في المنظمات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية وسيتم اعتماد الابعاد الاتية لقياس متغير ريادة المنظمة استناداً الى (Lau, et al., 2010).

١- الاستقلالية : تعني منح وتفويض الشركة المزيد من الصلاحيات والحرية للتقسيمات والافراد من أجل الوصول الى فرص الريادة واستغلالها بشكل جيد .

ت	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	تطمح إدارة الشركة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار والابداع .					
٢-	يسهم هيكل الشركة في تعزيز الاستقلالية وأعطائها					

					فرق العمل حرية أكبر لانجاز أعمالهم بالطريقة مناسبة.
					٣- تقوم الشركة بمنح صلاحيات للأقسام والوحدات والعاملين من اجل الحصول على افكار جديدة.
					٤- تعمل الشركة على استثمار نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول للريادة .

٢- الابداع : تبذل الشركة في ايجاد الفرص الجديدة وتوليد الفكرة الجديدة ودعم الابداع والحدثة وجهود البحث والتطوير وايجاد الحلول المتبكرة.

ت	العبرة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	تقوم الشركة على بذل جهود كبيرة من اجل ايجاد فرص جديدة وتوظيفها.					
٢-	تشجع ادارة الشركة على دعم وتحفيز المبدعين.					
٣-	تعمل الشركة على نشر الوعي الابداعي بين الافراد والوحدات والاقسام.					
٤-	تبذل الشركة حلول للمشاكل القائمة والجديدة.					

٣- الاستباقية : هي الجهود المبذولة من قبل الشركة لتحديد احتياجات الزبائن المستقبلية والقيام بالفحص البيئي يفوق المنافسين.

ت	العبرة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	تحاول الشركة دائما الى الاعتماد على طرائق جديدة					

					لانجاز الاعمال.
					٢- تمتلك الشركة رؤيه مستقبلية لرغبات زبائنها.
					٣- تمارس الشركة عملية الفحص البيئي بشكل دقيق يفوق المنافسين.
					٤- تتوجه الشركة ذاتياً نحو الفرص

٤- المخاطرة : تقبل الشركة بالمخاطر المحتملة لايجاد حلول جديدة لتحقيق الاهداف والميزة التنافسية مع ضرورة الانتباه الى حجم هذه المخاطرة.

ت	العبرة	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
١-	تسعى الشركة للاستثمار المشاريع عالية المخاطر من اجل الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الريادة.					
٢-	تفضل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد.					
٣-	تدرك الشركة بأن المبادرات الجديدة ضرورية في أنجاز الاهداف.					
٤-	تميل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.					



ملحق (3)
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا
ادارة المشاريع

استمارة استبانته

إلى السادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانته وهي جزء من متطلبات شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع للبحث الموسوم (دور القيادة الاخلاقية في بناء ريادة المنظمة) بحث تحليلي لعينة من الموظفين لشركة الجود للعتبة العباسية المقدسة واستعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي.

أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها .

إن نجاح البحث يعتمد على درجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، علماً إن هذه البحث لا يستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة، بقدر ما تستخدم لإغراض البحث العلمي على أمل أن تخرج بنتائج تخدم المسيرة العلمية، بفضل ما تقدموه من إجابات موضوعية ودقيقة، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة، شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا .

المشرف

ا.م.د صالح مهدي محمد الحساوي
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث

نافع موحان هاشم
طالب دبلوم عالي / إدارة مشاريع

الجزء الاول معلومات عامة
بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

آ النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

ب العمر : ٢٠ - ٣٠ ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠

٥١ - ٦٠ ٦١ فأكثر

ج التحصيل العلمي: ابتدائية إعدادية دبلوم بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د سنوات الخدمة : من سنة ١ - ٥ ٦ - ١٠ ١١ - ١٥

١٦ - ٢٠ ٢١ فأكثر

هـ - عدد الدورات التي شارك فيها :- ١ - ٣ ٤ - ٦

٧ - ٩ ١٠ فأكثر

لا يوجد

ح - الموقع الوظيفي :-

الجزء الثاني الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الاخلاقية : هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف في نمو وتطور المنظمة وزيادة قدرات ومهارات أفرادها وسيتم اعتماد الابعاد الاتية لقياس متغير القيادة الاخلاقية استناداً الى (Northouse,2013).

١- الاحترام : القائد الذي يستمع إلى أتباعه ويتعاطف معهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وتقبل الآراء المعاكسة.

ت	العبارة	اتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١-	يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية.					
٢-	يحترم القائد حقوق الموظفين وامتيازاتهم.					
٣-	يحرص على اقامة علاقات طيبة بينه وبين الموظفين مبنيه على الاحترام المتبادل.					
٤-	يستجيب القائد بشكل منصف تجاه الشكاوي والقضايا العالقة.					

٢- الخدمة : يمارس القائد الأخلاقي مبدأ الخدمة و يكون مستعد لخدمة الآخرين ، وانه يضع مصالح الآخرين قبل أي شيء في عمله ، ويعمل بجد على إفادة الآخرين بشكل أخلاقي.

ت	العبارة	اتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١-	يضع القائد في ذهنه دائماً مصالح موظفيه.					
٢-	يهتم القائد بآراء ومقترحات الموظفين.					
٣-	يأخذ بآراء الآخرين عند النقاش في قضايا الوظيفة.					
٤-	يشرح القواعد والتعليمات لمجاميع العمل ضمن التشكيلات الادارية لضمان حقوق الموظفين في الشركة.					

٣- العدالة : درجة شعور الموظف بعدالة الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات.

ت	العبارة	اتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
---	---------	-----------	------	-------	---------	--------------

١-	يتعامل القائد بأنصاف لجميع الموظفين عند اتخاذ القرارات.				
٢-	يعاقب القائد الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.				
٣-	يطبق الاجراءات الادارية والانظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز.				
٤-	يعتمد على السياسات العادلة لجميع الموظفين في الشركة.				

٤- النزاهة : تتطلب القيادة الأخلاقية النزاهة الصدق تجاه الآخرين وأن خيانة الأمانة تدمر الثقة وهي صفة حاسمة لأي علاقة بين القادة والتابعين.

ت	العبارة	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١-	يلتزم بوعوده مع الموظفين.					
٢-	النزاهة مطلب أساسي في تنفيذ الأعمال.					
٣-	يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين.					
٤-	تتطابق أفعاله مع أقواله.					

ريادة المنظمة : تعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الافكار الجديدة في المنظمات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية وسيتم اعتماد الابعاد الاتية لقياس متغير ريادة المنظمة استناداً الى (Lau, et al., 2010).

١- الاستقلالية : تعني منح وتفويض الشركة المزيد من الصلاحيات والحرية للتقسيمات والافراد من أجل الوصول الى فرص الريادة واستغلالها بشكل جيد .

ت	العبارة	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١-	تطمح إدارة الشركة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار والابداع .					
٢-	يسهم هيكل الشركة في تعزيز الاستقلالية وأعطاء فرق العمل					

					حرية أكبر لانجاز أعمالهم بالطريقة مناسبة.	
					تقوم الشركة بمنح صلاحيات للأقسام والوحدات والعاملين من أجل الحصول على افكار جديدة.	٣-
					تعمل الشركة على استثمار نقاط القوة في كل وحدة عمل من أجل الوصول للريادة .	٤-

٢- الابداع : تبذل الشركة في ايجاد الفرص الجديدة وتوليد الفكرة الجديدة ودعم الابداع والحدثة وجهود البحث والتطوير وايجاد الحلول المتبكرة.

ت	العبارة	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١-	تقوم الشركة على بذل جهود كبيرة من أجل ايجاد فرص جديدة وتوظيفها.					
٢-	تشجع ادارة الشركة على دعم وتحفيز المبدعين.					
٣-	تعمل الشركة على نشر الوعي الابداعي بين الافراد والوحدات والاقسام.					
٤-	تبدع الشركة حلول للمشاكل القائمة والجديدة.					

٣- الاستباقية : هي الجهود المبذولة من قبل الشركة لتحديد احتياجات الزبائن المستقبلية والقيام بالفحص البيئي يفوق المنافسين.

ت	العبارة	اتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١-	تحاول الشركة دائما الى الاعتماد على طرائق جديدة لانجاز الاعمال.					

					٢- تمتلك الشركة رؤيه مستقبلية لرغبات زبائنها.
					٣- تمارس الشركة عملية الفحص البيئي بشكل دقيق يفوق المنافسين.
					٤- تتوجه الشركة ذاتياً نحو الفرص

٤- المخاطرة : تقبل الشركة بالمخاطر المحتملة لايجاد حلول جديدة لتحقيق الاهداف والميزة التنافسية مع ضرورة الانتباه الى حجم هذه المخاطرة.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١-	تسعى الشركة للاستثمار المشاريع عالية المخاطرمن اجل الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الريادة.					
٢-	تفضل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد.					
٣-	تدرك الشركة بأن المبادرات الجديدة ضرورية في أنجاز الاهداف.					
٤-	تميل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.					

Abstract

The aim of this research is to define the role of moral leadership in organization leadership, and in order to achieve this, the dimensions of moral leadership (respect, service, justice, integrity) were adopted, and organization leadership was expressed in its dimensions (independence, creative, proactive, risk-taking). The research tried to answer several questions, including: Is there a correlation for ethical leadership in organization leadership?

The research was conducted in the Al-Joud Company for the Abbasid Holy Shrine Karbala – Iraq, as the necessary information for the field side was obtained through the questionnaire prepared for this purpose, as it was distributed to a sample of (65) employees representing branches, divisions, divisions and units in the company, as well as interviews and personal notes.

A number of descriptive and analytical statistical methods have been adopted, including the weighted arithmetic mean, standard deviation, and (t) value of the arithmetic means, and the simple correlation coefficient was used to measure the correlation relationship between the two variables and the (t) test to know the significance of this relationship, and the simple regression analysis and (F) test to determine the significance Regression equation, and (R²) has also been used to explain the amount of influence of the independent variable on the .dependent variable

And the research pointed to a set of conclusions, the most important of which is the existence of an influencing relationship between the role of moral leadership by its dimensions on organization leadership in the generosity company of the holy Abbasid shrine, Karbala – Iraq. Then the research was concluded with a set of recommendations related to its variables, :including

The necessity of applying the moral leadership in the company to the research community and adapting its dimensions to its reality because it is one of the modern strategies of the leadership that seeks to protect the company, preserve the natural resources for future generations, maintain the relationship with the customer and achieve leadership in the .company, and then return to it to excel

Keywords:ethical leadership,organization leadership

**Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration
Postgraduate Studies – Project Management**



((The role of ethical leadership in building organization leadership))

An analytical survey of the opinions of a sample of employees of Al-Joud Company for the Abbasid Holy Shrine

Board of the College of Administration and Economics at the University of Karbala

It is part of the requirements for obtaining a higher diploma in project management

Submit it

Nafeh Mohan Hashem Al-Masoudi

Supervised by

.Assistant Professor Dr

Saleh Mahdi Al-Hasnawi

AD 2021

AH 1442

