

## الأخلاقيات القيادة و دورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

### دراسة تحليلية لرأي عينة من القيادات الادارية في المراكز التسوق في مدينة السليمانية

م.م. عمر مصطفى محمد<sup>1</sup>، م.م. سوران محمد سعيد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم ادارة الاعمال / معهد تقني دوكان

<sup>2</sup>جامعة السليمانية/ كلية التجارة

<sup>1</sup>محاضر في جامعة جيهان / السليمانية

#### المستخلص

يسعى البحث الى تحديد طبيعة علاقة الارتباط وعلاقة الأثر الذي تحدثه القيادات الأخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية لدى قيادات و المدراء في المراكز التسوق في مدينة السليمانية. وتناولت هذه البحث اسلوب ادارى حديث في التطبيق بممارساتها الادارية في الوقت الحاضر، رغم ظهورها في بدايات علم الادارة، وفي هذه البحث اعتمد الباحثان على (الأخلاقيات القيادة) متغيراً رئيسياً مستقلأً تضمن ثلاثة ابعاد متمثلة بـ( توافر الاخلاقية، ممارسة الاخلاقية ، تعزيز الاخلاقية) والمتغير الرئيسي المستجيب (المسؤولية الاجتماعية) والتي تضمن ثلاثة ابعاد متمثلة بـ( المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه الزبون ، المسؤولية تجاه البيئة ).

فقد اختار الباحثان مجموعة مولات و سوبر ماركتات والتي زادت اهتمام بهم من قبل المشترين و زادت عددهم . وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة العلاقة الارتباط وتأثير بين القيادة الاخلاقية و المسؤولية الاجتماعية. واعتماد باحثان على اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الاساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع . وفي ضوء هذا العدد وزعت ( 85 ) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبيانات غير صالحة للتفرير، اذ بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (72) استبانة. واختتمت البحث بجموعة من التوصيات المناسبة التي يمكن الاستفادة منها في منظمات المعنية ( سوبرماركت و مولات ) في مركز مدينة السليمانية .

#### پوخته‌ی :

ئەم تویژیتەوەیە ھەول دەدات بۇ دۆزىنەوە و دیاريکىرىنى پەيوهنى و كارىگەرى نىيوان گۇراوى ( ئاكارەكانى سەركىرە ) و ( بەرپرسىيارىتى كۆمەلایەتى ) لە لاي بەرىۋەبەر و كارمەندانى بازار و مۇلەكانى شارى سليمانى ، ئەم تویژىنەوەيە پشت دەبەستىت بە رېڭاو شىۋاوازى تازە لە كاركىرەن، لەم تویژىنەوەيەدا تویژەران پېشيان بەستوھ گۇراوى جىڭىر ( ئاكارەكانى سەركىرە ) كە پېڭ دىت لە ( بونى ئاكار، بەكارھىيانى ئاكار، پەرەپىدانى ئاكار ) وە گۇراوى ناجىڭىر يان پېشەستوو ( بەرپرسىيارىتى كۆمەلایەتى كە پېڭ دىت لە ( بەرپرسىيارىتى بەرامبەر بە كۆمەلگا، بەرپرسىيارىتى بەرامبەر كېيار، بەرپرسىيارىتى بەرامبەر ئىنگە ) .

لەم تویژىنەوەيەدا تویژەران چەند سوپەرمارکەت و مۇنىكى گەورە شارى سليمانيان ھەلىزارد بۇ لايەنى پراكتىكى تویژىنەوەكە ، وە شىۋاوازى نمونىي ھەرەمەكى بەكارھاتوھ ، وە لەترسى نەگەرانەوە تویژىنەوەكەن ( 85 ) فۇرمى راپرسى دابەشكرا وە ( 72 ) فۇرمى شىاو گەرایەوە كە شىواوى شىكىرنەوە بابەتەكە بۇو . لە كۆتايدا تویژىنۇوھ كە بە چەندىن دەرئە نىجام و پېشنىار كۆتاي هات.

## **Abstract**

The research aims to determine the nature of the correlation and the relationship of the impact of ethical leadership and social responsibility among the leaders and managers in the shopping centers in the city of Sulaymaniyah. And dealt with this research with modern administrative style. In this research the researchers relied on the (ethical leadership) variable key independent included three dimensions represented by (the availability of ethical, practice of ethic, promote and strengthen ethic) and dependence variable the main effector (social responsibility), which included three dimensions represented by (a responsibility towards society, the responsibility towards the customer, the responsibility towards the environment).

The researchers chose a group Malls and Super Market, which increased their interest by buyers and increased their number. Since the goal of current research is to find out the relationship and the impact of the link between ethical leadership and social responsibility. The adoption of the researchers on the style of the stratified random sample, one of the statistical methods used in the selection of appropriate research sample and the most accurate representation of the community. In light of this issue were distributed (70) to identify for fear of the potential drop in the rate of retrieval or the presence of questionnaires unsuitable for a dump, as the numbers of valid questionnaires were retrieved and statistical analysis (53) questionnaire.

The research concluded find a set of appropriate recommendations can be benefit mainly in the respective organizations (supermarkets and malls) in the center of sulaimany city.

## المقدمة

ظهر الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص، وأصبح الحديث عنها في الأونة الأخيرة عنواناً للمؤتمرات والندوات، ومجالاً للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز البحث والمنظمات الدولية، كما تزايد الاهتمام بها من قبل كل الحكومة والشركات نفسها، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءاً من إستراتيجية شركات الأعمال للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة. لكن رغم ذلك فإنه لا يوجد اتفاق عام لدى الأطراف المعنية على تحديد تعريف واضح للمسؤولية الاجتماعية ، وكيفية قياسها من ناحية التكاليف والعواائد الاجتماعية.

حصل موضوع القيادة والأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لشركات الشركات العالمية. إن السبب الرئيس الذي تنتج عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد المسؤولية الاجتماعية من أبرزها.

استناداً إلى ما تقدم فإن البحث يدرس العلاقة والتأثير اخلاقيات القيادة على المسؤولية الاجتماعية لدى أصحاب و المدراء والعاملين في يوبرamarكتات و المولات في مدينة السليمانية .

## فصل الاول : منهجة البحث

### 1- مشكلة البحث

ان التغيرات التي تحدث في البيئة السياسية والاقتصادية والإجتماعية في اقليم كورستان العراق ادى الى اهتمام المستثمرين باستثمار في مجالات التجارية بمختلف احجامها و المستوياتها وذلك من خلال افتتاح مولات و سوبرماركتات كبيرة و افتتاح مراكز تجارية للماركات العالمية، و مع هذا ازدهار و افتتاح في مجال اعمال التجارية من الضروري ان تهتم ببناء اسس و المبادئ الاخلاقية في ادارة هذه المؤسسات و في جانب الاخر من الضروري ان تلتزم هذه الشركات بالمسؤولية الاجتماعية من خلال ( المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه زبون ، و المسؤولية تجاه البيئة ) .. ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث، لأن اخلاقية المدراء او الادارة العليا لها دور مهم في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في اي منظمة المبحوثة .

ويمكن تضمين مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما هي نوعية ومستوى علاقة الارتباط بين اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في المنظمات المبحوثة.
2. ما طبيعة ومستوى علاقة الأثر الذي تحدثه اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية في المنظمات المبحوثة.
3. ما هي اهم ابعاد اخلاقيات القيادة الاكثر تأثيراً على المسؤولية الاجتماعية.

### 2- أهمية البحث

يكسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، إذ يعد موضوع اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية من المواضيع التي لاقت كثير من الاهتمام في ادبيات الادارة و مدى تأثيرهم على شركات و المنظمات، كذلك أن البحث يحاول أن يوضح اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية بغية رسم مسار واضح للمنظمات المبحوثة في هذا المجال، عموماً تجاه بناء المسؤولية الاجتماعية لدى القيادات بابعاده مختلفة (المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه زبون ، المسؤولية تجاه البيئة) من خلال الاهتمام بأخلاقية القيادات و اخلاقية في العمل، كما تبرز الأهمية النظرية هذا البحث فيما تمثله من اضافة للتراث المعرفي في هذا المجال بالتحديد في بيئه شركات و السوبر ماركتات في مدينة السليمانية.

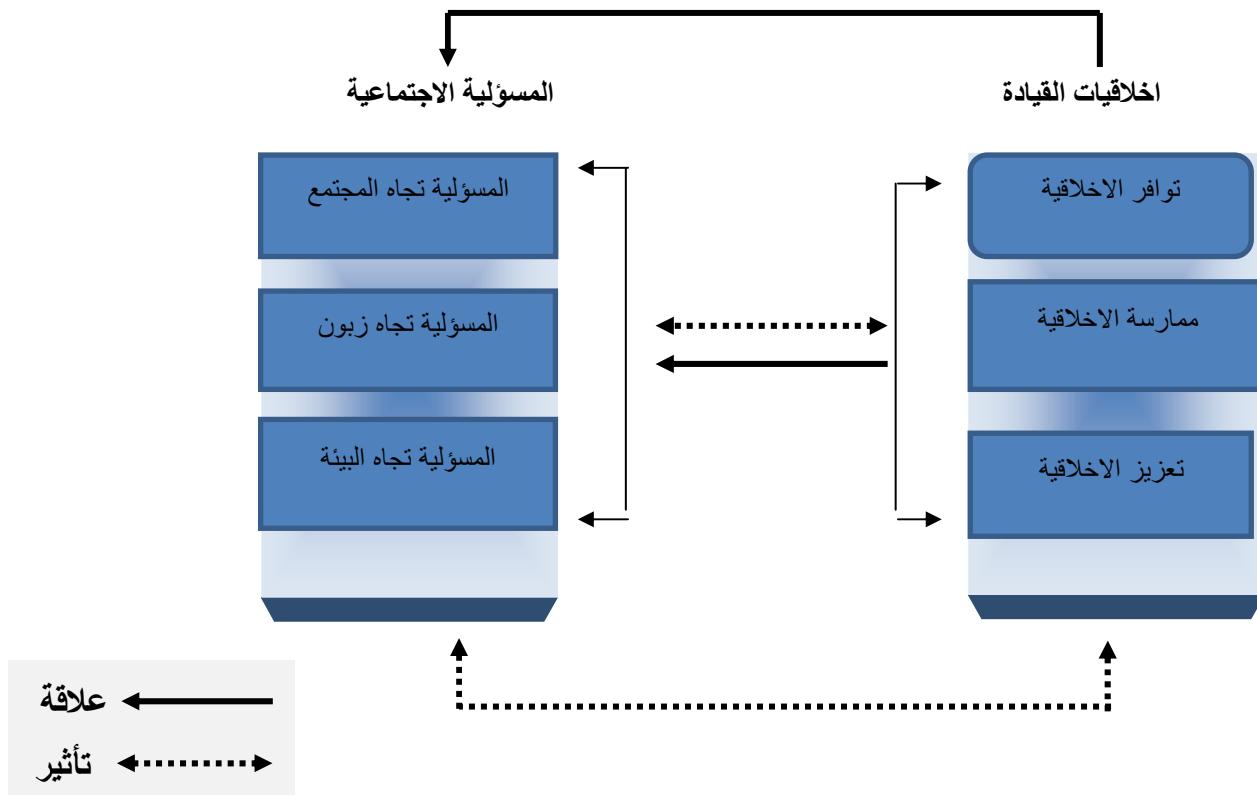
### 3- اهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تحديد طبيعة العلاقة ارتباط بين اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية لدى القيادات في المنظمات المبحوثة.
- ب. بيان طبيعة العلاقة الأثر الذي تحدثه اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية لدى القيادات في المنظمات المبحوثة.

ت. تشخيص مستوى التزام المنظمات لدى عينة البحث بالمسؤولية الاجتماعية.  
 ث. التعرف على مستوى تأثير ابعاد اخلاقيات القيادة على المسؤولية الاجتماعية ايهما اكثر تأثيراً .

#### 4- مخطط الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري القيادة الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قامت الباحثة بوضع مخطط فرضي وهو يجسد مخططاً بين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي

#### 5- فرضية البحث:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية في المنظمات المبحوثة"

2- **الفرضية الرئيسية الثانية** "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية في المنظمات المبحوثة"

#### 6- منهج البحث :

اعتمدت البحث منهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء بالإعتماد على الاستبيان، لذا فهو يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية .

#### 7- مجتمع البحث:

يعد تحديد موقع البحث أمراً في غاية الأهمية، ولأختبار فرضيات البحث عملياً، فقد اختار الباحثان مجموعة مولات و سوبر ماركتات والتي زادت اهتمام زادت عددهم . وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة العلاقة الارتباط وتأثير بين القيادة الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية. و اعتماد باحثان على اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى

الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع . وفي ضوء هذا العدد وزعت ( 85 ) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبيانات غير صالحة للتقرير، اذ بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي ( 72 ) استبانة.

## فصل الثاني / الجانب النظري بحث الاول:- المسؤولية الاجتماعية:

### -البعد التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية:

ان الظاهرة المعروفة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجاً لقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل دقيق، او انها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط، اذ ان علاقتها ترتبط بالمتغيرات الاساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي، وبالتالي فانها ليست بظاهرة جديدة، او حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة، والتي يمكن تهدئتها او معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة (P26, Votaw, 1972)، وان هناك فرق بين ان تكون المسؤولية الاجتماعية نتيجة لتعديلات اجتماعية بسيطة، او تكون نتيجة لتغيرات حيادية جذرية، يمكن ان تتسب الى الثورة الصناعية التي شهدتها اوروبا اساساً، أكثر من ان تتسب الى الحركات الاصلاحية التي سادت ارجاء العالم فيما بعد (البكري، 2001: 18).

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفاً بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المنظمات تحاول تعظيم أرباحها بكل وسائل ولكن مع النند المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبني دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها، وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن هناك عدة اتجاهات هادفة إلى تعريفها فقد عرفها (Durker) على أنها "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه". هذا وقد أشار (Holmer) إلى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلى "التزام المنشأة للأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من النشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها). (الصيري، 2007، 15). (منصور، 2011، 21).

### مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية:

لقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن يبدأ يأخذ مكاناً عام 1950، حتى أصبح يظهر جلياً في العقد الأخير، بحيث بدأت منظمات الأعمال في إظهار مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة استراتيجياتها والتقارير الاجتماعية لأصحاب المصالح فضلاً عن إبرازها عبر مسميات مختلفة إذ تشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية منها: المساءلة الاجتماعية (Corporate Accountability). الأخلاق التنظيمية (Corporate Ethics). المواطننة التنظيمية (Corporate Citizenship). والالتزامات التنظيمية (Corporate Obligations). أما (Pride & Ferrell 1997-65) فقد عرفاً المسؤولية الاجتماعية بأنها ((التزام المنظمة بتضمين أثرها الإيجابي والتقليل من أثرها السلبي على المجتمع)) وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تتعامل مع الأثر الكلي لجميع قرارات المنظمة في المجتمع.

تزايد دور العولمة الاقتصادية خلال سنوات التسعينيات، مما أدى إلى ظهور شركات لعبت دوراً في الحد من الفقر وعملت على تحقيق مبدأ الحق في الملكية وتفعيل أنظمة الحكومة، إضافة إلى ضمان سلامه البيئة. كما اعتبر عالم المال جزءاً من المجتمع من خلال بحثه عن إيجاد طرق ترفع المكاسب الإيجابية، وأطلق عليه عدة تسميات (مواطنة الشركات، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومساءلة الشركات).

قام باون (BOWEN) منذ سنة 1953، بإطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على أساس أنها عقد ضمني بين الشركة والمجتمع، وفي سنوات 1970 ظهرت مفاهيم التزامات الشركة في تحمل نتائج أنشطتها على المجتمع. (ياسر، 2001، 18-19). (رابح و هيبة، 2).

عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها: التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد. (الغالبي و العامري، 2005، 82-81).

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية يسبب اعتبارات اخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود اجراءات ملزمة قانونيا. (الكريدي، 2011، 15).

ويرى (الغالبي و العامري) بأنها: "عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبة المنظمة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته وينظر لها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل وحل الكثير من المشاكل (المواصلات، الإسكان، الصحة) وغيرها من الخدمات. (الغالبي و العامري، 2002، 216).

تعرفها جمعية اداريين الأمريكيين بأنها: "استجابة ادارة الشركات الى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بانجاز المساهمات الفردية للأنشطة التجارية الهدافة إلى خلق الثروة الاقتصادية. (الصيرفي، 2007، ص17). (الفيحان، ألبز، 6).

### أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تمتد جذور المسؤولية الاجتماعية الى عمق تاريخي ليس بالقليل وهي مرتبطة بتطور الفكر الاداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، اذ تأثرت المسؤولية الاجتماعية بالعديد من المتغيرات التي أدت الى تعزيز قبولها في حيز الواقع او الى انحسارها، او حتى تجاهلها في بعض الحالات تبعاً "إلى أسباب كثيرة من أبرزها طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعمل فيها، وما ساد من فهم متباين للمسؤولية الاجتماعية لدى مديري المنظمات (البكري والديوجي، 2001) (السحيباني، 2009: 2). هناك تساؤل دائماً "ما يثار عن جدوى تحمل المنظمة لتكلفة اضافية تقطع من ارباحها لتمويل انشطة ذات طابع اجتماعي، وبالطبع فلابد ان يعود نفع على المنظمة من تحملها للمسؤولية الاجتماعية حتى تقبل بالقيام بهذا الدور وعدم التهرب منه. ويرى(Benabou & Tirole) 2009 أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية أصبحت تمثل جزءاً "من انشطة المنظمة التقليدية، وان المنظمات أصبحت لاتضحي بالأرباح ولكن بدلاً "من ذلك تقوم بمارسات اجتماعية ذات عوائد غير مباشرة على وضعها المالي حتى وان كانت محدودة. اذ ان المنظمات سوف تضحي بجزء من الارباح مقابل حصولها على السمعة الطيبة وتقوية مركزها التنافسي واستمرارها في المدى الطويل. لذلك سيتناول هذا الجزء تحليل الأهمية أو عوائد التي ستعود على المنظمات جراء تعندها لمنظمات "مسؤولية" ويمكن تحديد هذه الأهمية بال نقاط الآتية:-

- 1-استقطاب الكفاءات البشرية للعمل في المنظمة نظراً "لسمعتها الجيدة في التعامل داخلياً" وخارجياً.
- 2-بناء علاقات قوية مع الحكومات تساعد في تسهيل عمل المنظمة وحل مشكلاتها.
- 3-رفع قدرة المنظمة على التعليم والإبتكار. (المغربل وفؤاد، 2008: 5).
- 4-انتاجية عالية للعاملين.
- 5-ولاء اكبر للعاملين.
- 6-انخفاض عدد الدعاوى القضائية.
- 7-رضا عالٌ للزبائن.
- 8-تحسين سمعة المنظمة وبالتالي زيادة مبيعاتها.
- 9-ارتفاع قيمة اسهم المنظمة (الحمدى، 2003: 44).
- 10-تنمية درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز ريادتها في السوق. (الحمدى وجعيل، 2008: 8).

### مبحث الثاني: اخلاقيات القيادة

#### مفهوم الأخلاق:

لقد اختار الله كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها نبينا محمد "صلى الله عليه وآله وسلم" إذ خاطة تعالى و قوله "وانك على خلق عظيم" "سورة القلم/ آية 4" كما يصف الرسول الكريم (ص) دوره الرسالي الذي بعث من أجله بقوله "إنما بعثت لأنتم مكارم الأخلاق" إذ إن الأخلاق بهذا الموضع الرفيع فإنما أراد منها الرسل والأنبياء (عليهم السلام) ان تكون حاجزاً بين النفس وشهواتها، وهو القلب، وليرسموا طريقاً للإنسانية تميز الإنسانية تميز الأعمال الصالحة والفضائل (العنزي والساعدي، 2002: 89) والأخلاق في اللغة هي جمع خلق وهي السجية والطبخ والمرؤة. والأخلاق بهذا المعنى السامي كانت وما زالت موضع اهتمام انساني وفلسفى منذ قديم الأزل حتى الآن (داغر وصالح، 2000: 495). يمثل المدخل الأخلاقي إستراتيجية فعل مسبق مصممة إلى أبعد من الحد الأدنى من المعايير المفروضة بالقوانين واللوائح الحكومية، وهو قائم على افتراض يشير بأن أعضاء المنظمة يكونونا موجهين بشئ ما هو أكبر من المصالح الاقتصادية، وان القيم الشخصية والاجتماعية يجب ان توجد أفعال المنظمة، وان القرارات والأفعال اليومية للإفراد في مختلف المستويات التنظيمية بإمكانها اعتماد رسالة تدعو الى عدم الإضرار (العنزي ونعمه، 2009، 3). ويمكن تعريف الأخلاق بأنها ((دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح، الجيد مقابل الشيء)). (Kreitner & Kinichi, 2007, 33).

وأشير بأنها ((علم الأفعال الأخلاقية)) (Karakose & Kocabas, 2009: 504).

وتعرف بأنها (( نسق من المعايير الخاصة بالأحكام القيمية أو المعنوية)) (داغر وصالح، 2000، 496)، وعبر عنها بأنها ((مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فإن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهيمنين بالمنظمة احدهم إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، وعليه ان خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسية

للمنظمة، ويمكن للمراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال التزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المسؤولين)) (العنزي ونعمـة، 2009: ص4).

وعرفت أيضاً بأنها ((المبادئ التي تحدد ما هو الخطأ أو الصحيح، الجيد أو السيء، وما هو الملازم (المناسب) أو غير الملازم في بيئات متعددة)) (Gomez-Mejia et al. 2005: 102).

#### مفهوم السلوك الأخلاقي:

إن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، أما التصرف غير الأخلاقي، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام. ولذلك فإن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وإن السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خطأ وتوبيخ أو فاشل في تلبية الالتزام (السعادي والعنزي، 2002: 104).

ان الحكم على السلوك على انه أخلاقي أو غير أخلاقي يستند إلى مبادئ أو قواعد ودلائل نابعة من نظرية أخلاقية محددة أو خصائص الشخص أو من القيم الاجتماعية. ولذلك فان تعريف السلوك الأخلاقي يواجه مسألتين شائكتين، الأولى: صعوبة إيجاد معيار للحكم ينطبق عليه جميع الأفراد. والثانية: ان ما هو جيد وسيئ أو صحيح وخطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة، وإن أكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ ان فعل الشخص أخلاقي بشكل ذاتي إذا ما اعتقد الشخص بأن فعله أخلاقي، ويكون فعل الشخص أخلاقي بشكل موضوعي إذا مارس ذلك الشخص فعله يحسب القاعدة أو القانون (العنزي ونعمـة، 2009: 5).

#### لماذا القيادة الأخلاقية؟

وأكـد براون وتريفـن (Brown & Trevin) المشار إليـهما في توماسـجان وزملـائه (2011، Tumasjan et al) أن القيادة الأخـلاقـية أثـارـاً إيجـابـية قد تـرـقـي بـمـسـتـوى أدـاءـ الـاتـبـاعـ من خـالـ الـتـبـادـلـ الـاجـتمـاعـيـ الذي تقومـ الـقـيـادـةـ الـاخـلـاقـيـةـ بـتـقـعـيلـيـةـ، ويـكـونـ ذـلـكـ من خـالـ الـمـعـاـمـلـاتـ الـحـسـنـةـ معـ الـاتـبـاعـ،ـ والـاعـتـارـيـةـ،ـ وـتـبـادـلـ الثـقـةـ،ـ وـجـمـيعـ هـذـهـ الأـفـكـارـ تـتـبـعـ لـأـهـافـ الـمنـظـمةـ.

وأشار ريسـكـ وآخـرونـ (Resick et al 2011، 2012) إلىـ أنـ الكـثـيرـ منـ الـدـرـاسـاتـ وـجـدـتـ أنـ الـقـيـادـةـ الـاخـلـاقـيةـ تـأـثـرـاـ ضـمـنـياـ إيجـابـياـ عـلـىـ كـلـ مـنـ الـاتـبـاعـ وـالـمـنـظـمةـ،ـ فـالـقـيـادـةـ الـاخـلـاقـيةـ (الـشـرـيفـيـ، 2011، 33).

عـلـىـ مـسـتـوىـ الـاتـبـاعـ مـرـتـبـطـةـ بـعـرـضـهـ لـلـمـشـكـلاتـ وـتـقـيـيمـ التـقـارـيرـ،ـ وـيـنـتـجـ عـنـهـ الـحدـ مـنـ مـسـتـوىـ مـارـسـةـ السـلـوكـ غـيرـ الـاخـلـاقـيـ عـلـىـ مـسـتـوىـ وـحدـاتـ الـعـلـمـ الـمـخـلـقـةـ،ـ فـضـلـاـ عـنـ ذـلـكـ فـإـنـهـ يـنـتـجـ عـنـهـ مـسـتـوىـ أـعـلـىـ فـيـ مـارـسـةـ السـلـوكـ غـيرـ الـاخـلـاقـيـ،ـ أـمـاـ عـلـىـ مـسـتـوىـ الـمـنـظـمةـ فـإـنـ مـارـسـةـ الـقـيـادـةـ الـاخـلـاقـيةـ مـرـتـبـطـةـ بـمـسـتـوىـ أـعـلـىـ فـيـ الشـعـورـ بـالـأـمـنـ الـنـفـسيـ،ـ وـمـارـسـةـ السـلـوكـ الـمـعـلـنـ،ـ فـضـلـاـ عـنـ الـاتـزـامـ الـحـقـيقـيـ بـمـيـثـاقـ الـمـنـظـمةـ،ـ وـالـتـقـوـلـ الـمـنـظـمـيـ (الـشـرـيفـيـ، 2012/2011، 33).

#### مفهوم وتعريف القيادة الأخلاقية:

القيادة عـدـةـ أـنـمـاطـ سـلـوكـيةـ تـتـمـثـلـ فـيـ التـأـثـيرـ فـيـ الـآـخـرـينـ مـنـ خـالـ الـاتـصـالـ الـفـعـالـ معـ الـاتـبـاعـ وـالـزـمـلـاءـ،ـ بـهـدـفـ حلـ الـمـشـكـلاتـ وـاتـخـادـ الـقـرـاراتـ وـتـحـقـيقـ الـأـهـافـ،ـ وـتـنـقـنـ الـقـيـادـةـ الـفـعـالـةـ فـنـ إـشـبـاعـ حـاجـاتـ الـعـالـمـيـنـ بـغـيـةـ تـحـقـيقـ الـرـضـاـ الـوـظـيفـيـ لـدـيـهـمـ مـنـ خـالـ التـحـفـيزـ،ـ وـإـثـارـةـ الـدـافـعـيـةـ لـلـعـلـمـ،ـ وـتـقـبـلـ الطـافـاتـ،ـ وـتـحـبـرـ الـطـافـاتـ،ـ وـالـحـرـصـ عـلـىـ الـتـدـرـيـبـ وـتـنـمـيـةـ الـمـهـارـاتـ،ـ وـيـتـمـ كـلـ فـيـ إـطـارـ مـنـ الشـفـافـيـةـ،ـ وـالـعـدـلـ،ـ وـالـأـمـانـةـ،ـ وـالـاستـقـامـةـ (الـنـجـارـ، 2007).

أنـ الـأـخـلـاقـ هيـ جـوـهـرـ الـقـيـادـةـ،ـ وـذـلـكـ لـأـنـهـ تـدـورـ حـولـ عـلـمـيـةـ التـأـثـيرـ فـيـ الـآـخـرـينـ لـتـحـقـيقـ الـأـهـافـ،ـ وـيـكـونـ ذـلـكـ بـطـرـيـقـةـ تـجـسـدـ أـسـاسـاـ قـيـمـ الـمـنـظـمةـ وـمـنـاخـهاـ وـتـقـافـتهاـ.ـ وـيـجـمـعـ الـبـاحـثـونـ عـلـىـ أـنـ الـأـبعـادـ الـمـرـكـزـيـةـ لـلـقـيـادـةـ الـفـعـالـةـ تـتـضـمـنـ اـتـحـادـ كـلـ مـنـ الـفـاعـلـيـةـ وـالـاتـزـامـ الـأـخـلـاقـيـ.

وـلـاـ بـدـ لـلـقـيـادـةـ مـنـ أـنـ تـنـصـفـ بـالـأـخـلـاقـ وـالـفـضـلـيـةـ،ـ فـالـمـصـلـحةـ الـمـشـرـكـةـ هـدـفـ دـوـ قـيـمةـ مـشـرـكـةـ،ـ وـيـهـدـفـ إـلـىـ مـنـفـعـةـ الـجـمـعـ،ـ وـتـكـونـ هـذـهـ مـنـفـعـةـ لـلـدـرـجـةـ الـتـيـ تـمـثـلـ تـغـيـرـاـ إـيجـابـياـ وـمـفـيدـاـ فـيـ حـيـاةـ الـأـفـرـادـ.ـ وـالـقـائدـ الـعـادـلـ وـالـحـقـيقـيـ هـدـفـهـ الـوـلـ الـوـلـ هوـ الـمـصـلـحةـ الـعـامـةـ أـيـاـ كـانـ أـسـلـوبـ قـيـادـتـهـ،ـ فـالـقـائدـ بـمـقـاصـدـ الـنـبـيـلـةـ يـكـافـحـ مـنـ أـجـلـ تـنـفـيـذـ الـقـوـانـينـ وـالـسـيـاسـاتـ الـعـامـةـ الـتـيـ تـمـ اـتـفـاقـ عـلـيـهاـ جـمـاعـيـاـ وـتـشـرـيـعـيـاـ ( توفـيقـ، 2008).

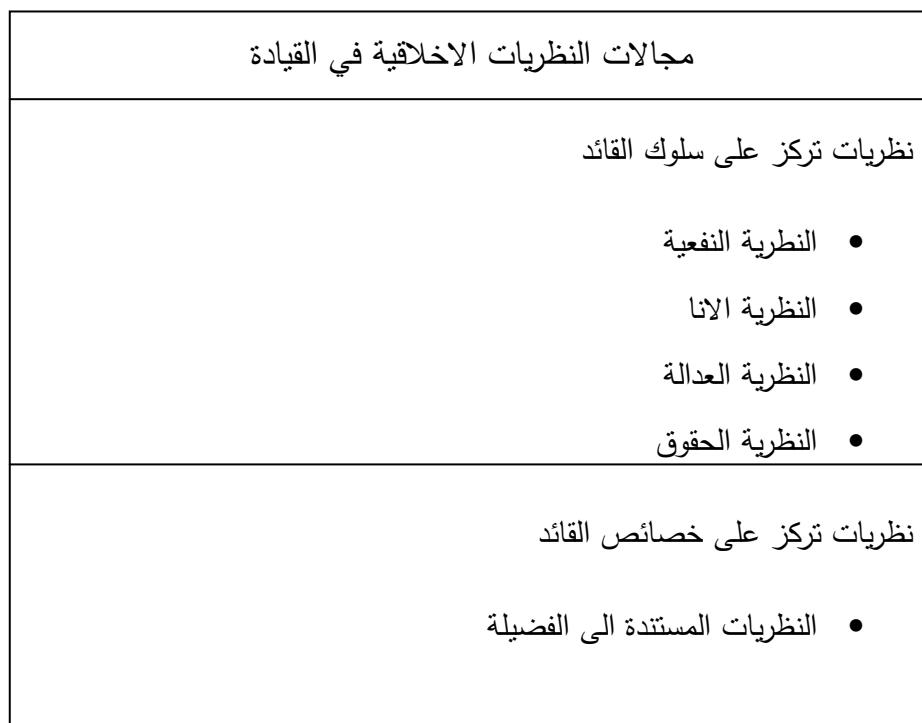
وـالـقـيـادـةـ الـأـخـلـاقـيـةـ هـيـ التـأـثـيرـ فـيـ الـاتـبـاعـ لـتـحـقـيقـ درـجـةـ عـالـيـةـ مـنـ الـكـفـاءـةـ وـالـفـعـالـيـةـ،ـ وـإـيجـادـ الـمـنـاخـ الـتـنـظـيمـيـ الـمـنـتجـ الـذـيـ يـسـودـهـ التـعـاملـ ضـمـنـ الإـطـارـ الـأـخـلـاقـيـ،ـ وـبـماـ تـسـمـعـ بـهـ الـقـوـانـينـ وـالـأـنـظـمـةـ (الـطـراـونـةـ، 2010).ـ وـأـشـارـ شـوـ (Shaw 2008)،ـ إـلـىـ أـنـ الـقـيـادـةـ الـأـخـلـاقـيـةـ هـيـ عـلـمـيـةـ تـتـنظـيمـ الـأـفـرـادـ،ـ وـتـوجـيهـ الـمـوـاردـ الـمـنـمـيـةـ بـأـسـلـوبـ يـتـوـافـقـ وـيـنـسـجـ مـعـ الـقـوـادـ وـالـمـعـايـرـ الـمـجـتمـعـيـةـ،ـ وـيـصـدـفـ الـأـنـمـاطـ السـلـوكـيـةـ الصـحـيـحةـ وـالـخـاطـئـةـ لـلـأـفـرـادـ.

وـتـتـضـمـنـ مـارـسـةـ الـقـيـادـةـ الـأـخـلـاقـيـةـ عـدـةـ مـبـادـئـ رـئـيـسـةـ هـيـ:ـ تـوضـيـحـ الـمـعـلـومـاتـ،ـ وـتـقـيـيمـ الدـعـمـ الـلـازـمـ لـلـاتـبـاعـ،ـ وـتـمـثـيلـ الـأـنـمـوذـجـ،ـ وـمـارـسـةـ التـكـيـرـ الـتـأـمـلـيـ (Barna 2010).ـ وـيـعـمـلـ الـقـادـةـ الـأـخـلـاقـيـونـ عـلـىـ تـبـلـيـغـ الـأـنـمـاطـ السـلـوكـيـةـ الـمـعـيـارـيـةـ الـمـأـمـلـةـ مـنـ خـالـ الرـسـائـلـ الـأـخـلـاقـيـةـ الـتـيـ يـنـقـلـونـهـاـ لـلـاتـبـاعـ بـاتـصالـهـمـ بـهـمـ فـيـ مـجـالـ تـأـثـيرـهـمـ فـيـهـمـ،ـ وـقـدـ يـكـونـ هـذـهـ الـاتـصالـ مـبـاشـرـاـ،ـ وـيـكـونـ ذـلـكـ بـالـتـصـرـيـحـاتـ مـنـ خـالـ الـحـوارـ حـولـ الـمـضـامـينـ الـأـخـلـاقـيـةـ فـيـ مـكـانـ الـعـلـمـ،ـ أـوـ غـيرـ مـبـاشـرـ،ـ وـيـكـونـ

ذلك في حالة تمثيل القادة الأخلاقيين للأنماط السلوكية المعيارية المناسبة في حياتهم الشخصية (2012، Pucic، الشريفي، 2012، 33). تعرف القيادة الأخلاقية بأنها ((التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، وال العلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار)) (Ponnu، 2009، 21: 21)، (Raspy & Tennakoon، 2006، 339) بأن القيادة الأخلاقية ((استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، زنشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من التابعين).

#### نظريات القيادة الأخلاقية:

تنقسم النظريات الأخلاقية التي تتناول سلوك القائد إلى نوعين: النظريات التي تؤكد نتائج أفعال القيادة (نظريات سلوك القائد)، والنظريات التي تؤكد على خصائص القائد، (Raspy & Hossen، 2006، 110). ويوضح الشكل (1) مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة.



الشكل (1) مجالات نظريات القيادة الأخلاقية

المصدر: هاوس، بيتر ج، (2006)، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 335.

إن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، فالقيادة بما لديهم من تأثير فأنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فإن القيادة لها بعداً أخلاقياً وتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية (هاوس، 2006: 336).

#### -2- أبعاد اخلاقيات القيادة:-

##### أ- توافر السلوك الأخلاقي:

بعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، فقد أشار (Morgan، 1993، 203) ان السلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية لقيادة.

ويؤكد (هالوس، 2006: 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرًا. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

أما بالنسبة للصدق، فإن الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقًا، إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم ثقة بالقائد ويؤكد (Karakose & Kocabas ، 2009: 505) أن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة.

#### ب- ممارسات السلوك الأخلاقي:

أشار (Daft، 2004: 380) بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصيرات لها وقع أكبر من الكلمات. ويؤكد (Ponnu & Tennako، 2009: 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً (راضي و حسن، 111).

عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ يبغى على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، وبحترام حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخدعاً أو كذباً، وإن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

#### ج- تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للمرء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي (Kreitner & Kinichi، 2007: 41):  
\*التصير أخلاقياً: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصير الأخلاقي.

\*مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.

\*تطوير مدونات أخلاقية قيمة.

\*توفير التدريب الأخلاقي.

\*توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي. (راضي و حسن، 111).

## فصل الرابع:- الجانب التطبيقي للدراسة

### وصف الأفراد المستجيبين

يمكن تصنيف عينة الدراسة على وفق للمتغيرات الآتية: الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في المجالات الإدارية فقط ، التحصيل الدراسي. فيما يأتي توضيح لخصائص أفراد عينة الدراسة اعتماداً على هذه المتغيرات

1. الجنس: يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور بلغت (65.2%)، يقابلها نسبة الإناث (34.8%)

الجدول (1): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

النكرارات و النسب المئوية		الجنس
%	ت	
65.2	47	ذكور
34.8	25	إناث
100.0	72	المجموع

2 - العمر: يمكن ملاحظة التوزيع الطبيعي من حيث الفئات العمرية لأفراد عينة البحث من الجدول (1) حيث أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (أقل من 30 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (68.1 %)، يليها الفئة العمرية (من 31 – 40 سنة)، إذ بلغت نسبتها (20.8 %)، ويليها الفئة العمرية (من 41 – 50 سنة)، حيث بلغت نسبتها (6.9 %)، والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) هي الأقل حيث بلغت نسبتها (4.2 %) من أفراد عينة الدراسة.

#### الجدول (2): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر

النكرارات و النسب المئوية		العمر
%	ت	
68.1	49	أقل من 30 سنة
20.8	15	من 31 – 40 سنة
6.9	5	من 41 – 50 سنة
4.2	3	51 سنة فأكثر
100.0	72	المجموع

3-التحصيل الدراسي : يتبع من الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة البحث حاملي درجة أقل من اعدادية وبنسبة (13.8 %)، وأن ما نسبته (31.9 %) فقط حاصلين على درجة الاعدادية، حاملي درجة الدبلوم المهني وبنسبة (20.8 %)، وأن ما نسبته (33.5 %) فقط حاصلين على درجة البكالوريوس.

#### الجدول (3): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للتحصيل الدراسي

النكرارات و النسب المئوية		التحصيل الدراسي
%	ت	
13.8	10	أقل من اعدادية
31.9	23	الاعدادية
20.8	15	الدبلوم المهني
33.5	24	البكالوريوس
0.0	0	الشهادات العليا
100.0	72	المجموع

4- عدد السنوات الخدمة: يمكن ملاحظة التوزيع الطبيعي من حيث عدد السنوات الخدمة لأفراد عينة البحثمن الجدول (4) حيث أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحثتقع أعمارهم ضمن عدد السنوات الخدمة (أقل من سنة)، حيث بلغت نسبتهم (34.8%)، يليها عدد السنوات الخدمة (1—5 سنة)، إذ بلغت نسبتها (41.6%)، ويليها عدد السنوات الخدمة (6—10 سنة)، حيث بلغت نسبتها (12.5) و عدد السنوات الخدمة (11—15 سنة) هي الاقل حيث بلغت نسبتها (6.9%) من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها و عدد السنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) هي الاقل حيث بلغت نسبتها (4.2%) من أفراد عينة الدراسة.

**الجدول (4): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً عدد السنوات الخدمة**

النكرارات و النسب المئوية		عدد السنوات الخدمة
%	ت	
34.8	25	أقل من سنة
41.6	30	1—5 سنة
12.5	9	6—10 سنة
6.9	5	11—15 سنة
4.2	3	16 سنة فأكثر
100.0	72	المجموع

5- عدد الدورات التدريبية في المجالات الادارية فقط.

يتبيّن من الجدول (5) أن غالبية أفراد عينة البحثمن حاملي لم أشارك من الدورات التدريبية وبنسبة (34.7%)، وأن ما نسبته (31.9%) فقط حاصلين على دورة تدريبية واحدة، حاملي دورتان تدريبيتان وبنسبة (6.9%)، وأن ما نسبته (26.5%) فقط حاصلين على ثلاث دورات فأكثر.

**الجدول (5): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً عدد الدورات التدريبية في المجالات الادارية فقط**

النكرارات و النسب المئوية		عدد الدورات التدريبية
%	ت	
34.7	25	لم أشارك
31.9	23	دورة تدريبية واحدة
6.9	5	دورتان تدريبيتان
26.5	9	ثلاث دورات فأكثر
100.0	72	المجموع

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا المبحث تحليل آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث واختبار فرضياته

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة :

تتناول هذه الفقرة عرض البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبيان وتحليلها فيما لعينة الدراسة استخدمنا لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي الذي يتوزع بين أعلى وزن له للفقرة (اتفاق تماماً اعطيت 5 درجات )، إلى أوطأ وزن له الفقرة ( لا اتفق تماماً وأعطيت 1 درجة ) ، ثلاثة أوزان أخرى هي (اتفاق أعطيت 4 درجات، غير متأكد أعطيت 3 درجات، لا اتفق أعطيت 2 درجة) لتمثل حقول الإجابات الأخرى بعد ذلك تم عمل جدول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة لاعتماد هذا النوع من الجداول لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ، واعتمد الباحث أيضاً على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار من أجل قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص تتضمن هذه الفقرة اعطاء نبذة مختصرة عن عينة الدراسة حيث ان الباحث قام باختيار القيادات الادارية (المدراء، معاون المدراء، رؤساء الأقسام) لمولات وسوبر ماركيتان في اقليم كورستان كعينة للدراسة كونها الانسب والاقرب في تحقيق هدف الدراسة واثبات فرضياته الرئيسية، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 100 استبانة على أفراد عينة الدراسة ، عدد استماراة استبانة المستلمة (72) وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 82 منها نظراً لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 72استماراة.

متغيرات الدراسة.

اولاً: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول ( توافر القيادة ) -

يتضح من الجدول (6) ان الوسط الحسابي العام لمتغير توافر القيادة بلغ (3.92) اهمية النسبية البالغ (78.5)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير بعد واضحاً لافراد عينة البحث بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (74.2%) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (14.2%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (11.6%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) من افراد العينة .

جدول (6): توافر القيادة

الترتيب	أهمية النسبية	اختبار T	معنوية	المتوسط	5	4	3	2	1	المحور
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
1	83.6	44.73	0.00	4.18	27	34	8	3	0	X1 - تعكس مبادىء الاخلاقية في رؤية و رسالة المنظمة
					37.5	47.2	11.1	4.2	0.0	
2	81.6	37.22	0.00	4.08	26	33	7	5	1	X2 - يتوخى قيادتنا بأخلاقية و العدالة في التعامل
					36.2	45.8	9.7	6.9	1.4	
5	70.8	28.69	0.00	3.54	14	27	15	16	0	X3 - اختلاف وجهات النظر و استقلالية الرئي ليس لها تأثير على عملية التقييم الاداء.
					19.5	37.5	20.8	22.2	0.0	
4	76.6	32.3	0.00	3.83	20	30	13	8	1	X4 - يبتعد قيادتنا عن الذاتية و الانانية في التعامل.
					27.7	41.7	18.1	11.1	1.4	
3	80.2	35.6	0.00	4.01	25	31	8	8	0	X5 - تتمتع قيادة شركتنا بأخلاقية عالية
					34.7	43.1	11.1	11.1	0.0	
				3.92	112	155	51	40	2	المجموع
					31.1	43.1	14.2	11.1	0.5	

المصدر : النتائج التي تم التوصل إليها باحث من خلال البرامج الإحصائية .

- إحتلت الفقرة (x1) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة اتفق-اتفق بشدة(47.2%) من أفراد المجتمع يتقدون على أن توفر ( تعكس مبادىء الاخلاقية في رؤية و رسالة المنظمة )، وكانت قيمة الوسط الحسابي عالية حيث بلغ (4.18) وانحراف معياري (15.17) وبأهمية نسبية (%) وهي أكبر من %60
- إحتلت الفقرة (x2) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (45.8%) من أفراد المجتمع يتقدون على أن ادارة سوبرماركتات ومولات يتوخى قيادتنا بأخلاقية و العدالة في التعامل، قيمة الوسط الحسابي عاليةـ إذ بلغت (4.08) وانحراف معياري قدره ( 14.17 ) ، وبأهمية نسبية قدرها (%) وهي أكبر من %60.
- إحتلت الفقرة (x5) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (43.1%) من أفراد المجتمع يتقدون على أن (تمتع قيادة شركتنا بأخلاقية العالية) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.1) وانحراف معياري قدره (13.01)، وكانت الأهمية النسبية (%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x4) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (41.7%) من أفراد المجتمع يتقدون على أن (يبتعد قيادتنا عن الذاتية و الانانية في التعامل)، قيمة الوسط الحسابي كانت عاليةـ ، إذ بلغ (3.83) وبالانحراف المعياري (11.14) والأهمية النسبية بلغت (%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x3) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (37.5%) من أفراد المجتمع يتقدون على أن جودة العلاقة مع الزبون هو معيار رئيسي لتقدير عملية الاتصال بين ادارة الفندق و الزبائن، قيمة الوسط الحسابي كانت عاليةـ إذ بلغ (3.54) وبالانحراف المعياري (9.60) وباأهمية نسبية (70.8%) وهي أكبر من 60%.

ثانياً: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة الاخلاقية.

يتضح من الجدول (7) ان الوسط الحسابي العام لمتغير ممارسة الاخلاقية بلغ (4.03) كما بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (80.6)، وهذا يعني ان مؤشرات المتغير بعد واضحاً لافراد عينة الدراسة. إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3)، بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (%) 76.2 ، كما أن نسبة (12.5%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك وان نسبة (11.3%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة).

جدول (7): ممارسة الاخلاقية

الترتيب	أهمية النسبية	اختبار T	معنوية	المتوسط	5	4	3	2	1	المحور
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
1	82.2	33.47	0.00	4.11	33	23	8	7	1	X6 - تعتمد قيادتنا على اسس و المباديء الاخلاقية في ممارسة وظائفنا
					45.9	31.9	11.1	9.7	1.4	
3	80.4	33.48	0.00	4.02	27	30	6	8	1	X7-تعتمد قيادة شركتنا في عملية الاتصال و التعامل مع العالمية على اسس اخلاقية العمل.
					37.5	41.7	8.3	11.1	1.4	
4	80.0	31.97	0.00	4.0	28	26	10	6	2	X8-ستند قيادتنا في عملية التحكيم و التقييم الى المباديء الاخلاقية في العمل
					38.9	36.1	13.9	8.3	2.8	
2	81.6	36.07	0.00	4.08	28	29	9	5	1	X9-تعمل على اعادة بناء موظفين و اصلاحهم وليس تعاملهم بتعامل غير اخلاقي و غير القانوني.
					38.9	40.3	12.5	6.9	1.4	
5	79.0	29.3	0.00	3.95	31	19	12	8	2	X10- تسعى ادارة شركتنا الى تكوين فرق العمل و روح الجماعي الاخلاقي
					43.0	26.4	16.7	11.1	2.8	
	80.6			4.03	147	127	45	34	7	المجموع
					40.7	35.5	12.5	9.4	1.9	

• احتلت الفقرة (x6) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (45.9%) من افراد

المجتمع يتحققون على أن تعتمد قيادتنا على اسس و المباديء الاخلاقية في ممارسة وظائفنا ، قيمة الوسط

الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.11) وبالانحراف المعياري (13.18) والأهمية النسبية بلغت (%) 82.2

وهي أكبر من 60%.

• احتلت الفقرة (x9) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (38.9%, 40.3%) من افراد المجتمع يتحققون على أن ادارة سوبرماركيات و مولات تعمل على اعادة بناء موظفين و اصلاحهم وليس تعاملهم بتعامل غير اخلاقي و غير القانوني، قيمة الوسط الحسابي عالية. إذ بلغت (4.08) وبالانحراف المعياري قدره (13.18)، وبأهمية نسبية قدرها (81.6) وهي أكبر من 60%.

• احتلت الفقرة (x7) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (37.5%, 41.7%) من افراد المجتمع يتحققون على أن تعتمد قيادة شركتنا في عملية الاتصال و التعامل مع العالمية على اسس اخلاقية العمل) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.2) وبالانحراف المعياري قدره (13.16)، وكانت الأهمية النسبية (%) 80.4 وهي أكبر من 60%.

• احتلت الفقرة (x8) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (38.9%, 36.1%) من افراد المجتمع يتحققون على أن (ستند قيادتنا في عملية التحكيم و التقييم الى المباديء الاخلاقية في العمل) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.0) وبالانحراف المعياري (11.86) والأهمية النسبية بلغت (%) 80 وهي أكبر من 60%.

- إحتلت الفقرة (10x) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (35.5%, 40.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن تسعى ادارة شركتنا الى تكوين فرق العمل وروح الجماعي الاخلاقي، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (4.3) وبالانحراف المعياري (11.14) واهمية نسبية (79.0) وهي أكبر من .%60.

### ثالثاً: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول تعزيز الاخلاقية.

يتضح من الجدول (8) ان الوسط الحسابي العام لمتغير تعزيز الاخلاقية بلغ (3.94) و اهمية النسبة البالغ (78.9)، وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحأ لافراد عينة الدراسة. إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقاييس (3) بنسبة اتفاق اجمالي بالغ (73.7%) ، كما أن نسبة (15.3%) من افراد العينة غير متاكدين من ذلك وان نسبة (11.0%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) .

**جدول (8): تعزيز الاخلاقية**

الترتيب	أهمية النسبة	اختبار T	معنوية	المتوسط	5	4	3	2	1	المحور			
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
					%	%	%	%	%				
5	75.0	28.9	0.00	3.75	21	25	15	9	2	X11- تهتم شركة بتطوير علاقات بين العاملين من خلال مشاركتهم في دورات التدريبية			
					29.2	34.7	20.8	12.5	2.8				
3	79.4	32.1	0.00	3.97	27	25	13	5	2	X12- تهتم قيادة شركتنا بتربية علاقات الإنسانية و روح العمل المعنوي والجماعي			
					37.5	34.7	18.1	6.9	2.8				
1	84.0	33.25	0.00	4.20	37	23	5	4	3	X13- تسامح و المرونة هي اسس تعامل مع العاملين			
					51.4	31.9	6.9	5.6	4.2				
2	81.0	34.71	0.00	4.05	27	30	9	4	2	X14- تهتم اهتمام التام بارشادات و التعليمات خاصة بصحة و السلامة العاملين كونهم اهم راسمال المنظمات.			
					37.5	41.7	12.5	5.6	2.8				
4	75.4	30.49	0.00	3.77	18	32	13	6	3	X15- يساعد العاملين لتنمية مهاراتهم اتصالاتية من خلال توفير فرص التدريب.			
					25.0	44.4	18.1	8.3	4.2				
				3.94	130	135	55	28	12	المجموع			
					36.2	37.5	15.3	7.7	3.3				

- إحتلت الفقرة (13x) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (31.9%, 51.4%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (تسامح و المرونة هي اسس تعامل مع العاملين) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.20) وبالانحراف المعياري (15.09) والأهمية النسبية بلغت (80.0%) وهي أكبر من .%60.

- إحتلت الفقرة (14x) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (%34.7, 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركتات ومولات تهتم اهتمام التام بارشادات و التعليمات خاصة بصحة و السلامة العاملين كونهم اهم راسمال المنظمات، قيمة

الوسط الحسابي عاليةـ إذ بلغت (4.05) وبانحراف معياري قدره (13.16)، وبأهمية نسبية قدرها(%)81.0) وهي أكبر من %60.

- إحالت الفقرة(x12) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (%)37.5،%41.7) من أفراد المجتمع يتفقون على أن(تهتم قيادة شركتنا بتنمية علاقات الإنسانية و روح العمل المعنوي و الجماعي) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.97) وبانحراف معياري قدره (11.34)، وكانت الأهمية النسبية (%)80.4) وهي أكبر من %60.

- إحالت الفقرة(x15) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (%25.0،%44.4) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (يساعد العاملين لتنمية مهاراتهم اتصالية من خلال توفير فرص التدريب) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عاليةـ إذ بلغ (3.77) وبالانحراف المعياري (11.45) والأهمية النسبية بلغت (80%) وهي أكبر من 60%.

- إحالت الفقرة(x11) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (%29.2،%34.7) من أفراد المجتمع يتفقون على أن تهتم شركة بتطوير علاقات بين العاملين من خلال مشاركتهم في دورات التدريبية ، قيمة الوسط الحسابي كانت عاليةـ إذ بلغ (3.75) وبالانحراف المعياري (9.20) و أهمية نسبية (75.0) وهي أكبر من 60%.

#### رابعاً: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المسؤولية تجاه المجتمع.

يتضح من الجدول (9) ان الوسط الحسابي العام لمتغير المسؤولية تجاه المجتمع بلغ (3.86) و اهمية النسبية البالغ (77.3)، وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة. إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) بنسبة اتفاق اجمالي بالغ (19.7%) ، كما أن نسبة (70.1%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك وان نسبة (10.2%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) .

**جدول (9): المسؤولية تجاه المجتمع**

المحور		المتوسط	معنوية	اختبار T	أهمية النسبية	5	4	3	2	1
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
						%	%	%	%	%
X1- شركتنا تهتم بتحقيق المصلحة العامة و مصالح الاجتماعية.	5	75.4	30.49	0.00	3.77	20	27	16	7	2
						27.8	37.5	22.2	9.7	2.8
X2- من اهدافنا تحقيق و اشیاع رغبات اکثرية المجتمع.	2	79.4	31.37	0.00	3.97	27	26	12	4	3
						37.5	36.1	16.7	5.6	4.2
X3- نشارك في كثير من المشاريع الخدمية و الخيرية	3	75.8	31.54	0.00	3.79	19	29	16	6	2
						26.4	40.3	22.2	8.3	2.8
X4- تساهمنا في مشاريع بنية التحتية و التنمية البشرية	4	75.8	32.90	0.00	3.79	17	32	16	5	2
						23.6	44.4	22.2	6.9	2.8
X5- تتعامل بمحبة مع احترام قانون حماية المستهلك.	1	80.4	35.46	0.00	4.02	26	29	11	5	1
						36.1	40.3	15.3	6.9	1.4
المجموع	77.3				3.86	109	143	71	27	10
						30.4	39.7	19.7	7.5	2.7

- إحتلت الفقرة (x5) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (36.1%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (شركةنا تهتم بتحقيق المصلحة العامة و مصالح المجتمعية ) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.02) وبالانحراف المعياري (12.52) والأهمية النسبية بلغت (%80.4) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x2) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (36.1%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركتات وموالات،(من اهدافنا تحقيق و اشباع رغبات اكثريه المجتمع) ، قيمة الوسط الحسابي عالية ، إذ بلغت (4.05) وبالانحراف معياري قدره (11.58)، وبأهمية نسبية قدرها(37.5%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x3) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (26.04%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن(شارک فى كثير من المشاريع الخدمية و الخيرية ) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.79) وبالانحراف معياري قدره (10.73)، وكانت الأهمية النسبية (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x4) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (23.6%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (تساهم شركةنا في بنية التحتية و التنمية البشرية ) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (3.79) وبالانحراف المعياري (11.84) والأهمية النسبية بلغت (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x1) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (27.8%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن تهتم بتحقيق المصلحة العامة و مصالح المجتمعية ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (3.75) وبالانحراف المعياري (10.01) واهتمام نسبية (80.4%) وهي أكبر من 60%.

#### خامس: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المسؤولية تجاه زبون.

المحور	المتوسط	العدد	العدد	العدد	العدد	المحور						
						5	4	3	2	1		
						%	%	%	%	%		
X6-شعارنا الصداقة بين اعلن التجارى و نوعية و جودة منتجاتنا	4.04	27	29	10	4	2	37.4	40.3	13.9	5.6	2.8	
		37.4	40.3	13.9	5.6	2.8						
X7-نهتم بعملية تسليم من خلال تحقيق اسعار المناسبة و العادلة	4.09	30	27	8	6	1	41.7	37.5	11.1	8.3	1.4	
		41.7	37.5	11.1	8.3	1.4						
X8-نهتم باستمرارية العلاقة مع الزبون من خلال خدمات ما بعد البيع	4.25	34	27	8	1	2	47.2	37.5	11.1	1.4	2.8	
		47.2	37.5	11.1	1.4	2.8						
X9-شعارنا ( الزبون او المشتري ) على الحق دائما	4.15	30	32	4	3	3	41.7	44.4	5.6	4.2	4.2	
		41.7	44.4	5.6	4.2	4.2						
X10-نهتم بصحة و امنية منتجاتنا	4.11	35	21	7	7	2	48.6	29.2	9.7	9.7	2.8	
		48.6	29.2	9.7	9.7	2.8						
المجموع						156	136	37	21	10		
المجموع						43.5	37.7	10.3	5.8	2.7		

يتضح من الجدول (10) ان الوسط الحسابي العام لمتغير المسؤولية تجاه زبون بلغ (4.12) و اهمية النسبية البالغ (82.5)، وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحًا لافراد عينة الدراسة. إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) بنسبة اتفاق اجمالي بالغ (81.2%) ، كما أن نسبة (10.2%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك وان نسبة (8.5%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) .

#### جدول (10): المسؤولية تجاه زبون

- إحتلت الفقرة (8x) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (47.2%, 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (نهم باستمرارية العلاقة مع الزبون من خلال خدمات ما بعد البيع) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ،إذ بلغ (4.25) وبالانحراف المعياري (15.14) والأهمية النسبية بلغت (%85.0) وهي أكبر من %60.
- إحتلت الفقرة (9x) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (41.7%, 44.4%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركتات ومولات،(شعارنا الزبون او المشترى على الحق دائماً) ، قيمة الوسط الحسابي عالية. إذ بلغت (4.15) وبالانحراف معياري قدره ( 15.17 ) ، وبأهمية نسبية قدرها(0%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (10x) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (48.6%, 29.2%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (نهم بصحبة و امنية منتجاتنا) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.11) وبالانحراف معياري قدره (13.52) ، وكانت الأهمية النسبية (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (7x) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (41.7%, 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (نهم بعملية تسويق من خلال تحقيق اسعار المناسبة و العادلة) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ،إذ بلغ (3.79) وبالانحراف المعياري (13.16) والأهمية النسبية بلغت (%81.8) وهي أكبر من %60.
- إحتلت الفقرة (6x) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (40.3%, 37.4%) من أفراد المجتمع يتفقون (شعارنا الصدقة بين اعلن التجارى و نوعية و جودة منتجاتنا، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (4.04) وبالانحراف المعياري (12.77) واهمية نسبية (80.8%) وهي أكبر من 60%.

#### خامس: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المسؤولية تجاه البيئة .

يتضح من الجدول (11) ان الوسط الحسابي العام لمتغير المسؤولية تجاه البيئة بلغ (3.90) و اهمية النسبية البالغ (78.04)، وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحًا لافراد عينة الدراسة. إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) بنسبة اتفاق اجمالي بالغ (69.4%) ، كما أن نسبة (20.3%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك وان نسبة (10.3%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) .

### جدول (11): المسؤولية تجاه البيئة

	أهمية النسبة	اختبار T	معنوية	المتوسط	5	4	3	2	1	المحور
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
1	83.0	31.49	0.00	4.15	27	33	8	4	0	X11-منتجاتنا تتصف بانسجام مع متطلبات الصحية و البيئية
					37.5	45.8	11.1	5.6	0.0	
3	78.0	42.27	0.00	3.90	25	25	13	8	1	X12-شركتنا تهتم بشجير و تخضير مساحات خالية.
					34.7	34.7	18.1	11.1	1.4	
4	75.8	31.53	0.00	3.79	22	23	18	8	1	13-شارك في جميع نشاطات جماعات حماية البيئة
					30.6	31.9	25.0	11.1	1.4	
5	75.2	30.72	0.00	3.76	20	23	22	6	1	14-تلزم التزاماً تاماً بقوانين و ارشادات البيئية المصدرة من قبل المنظمات المحلية و العالمية
					27.8	31.9	30.6	8.3	1.4	
2	78.2	33.11	0.00	3.91	23	29	12	7	1	15-نهتم بعملية نظافة و الحد من التلوث البيئي
					31.9	40.3	16.7	9.7	1.4	
	78.04			3.90	117	133	73	33	4	المجموع
					32.5	36.9	20.3	9.2	1.1	

- إحتلت الفقرة (x11) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (45.8%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (منتجاتنا تتصف بانسجام مع متطلبات الصحية و البيئية) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.15) وبالانحراف المعياري (14.67) والأهمية النسبية بلغت (80.4%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x15) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (44.4%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركتيات ومولات،(نهتم بعملية نظافة و الحد من التلوث البيئي)، قيمة الوسط الحسابي عالية .إذ بلغت (3.90) وبالانحراف معياري قدره ( 11.48 ) ، وبأهمية نسبية قدرها(78.2%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x12) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (34.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على (شركتنا تهتم بشجير و تخضير مساحات خالية). حيث بلغ الوسط الحسابي (3.90) وبالانحراف معياري قدره (10.57) ، وكانت الأهمية النسبية (78.0%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x13) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (31.9%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (نشارك في جميع نشاطات جماعات حماية البيئة) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (3.79) وبالانحراف المعياري (9.55) والأهمية النسبية بلغت (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x14) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (31.9%) من أفراد المجتمع يتفقون (تلزم التزاماً تاماً بقوانين و ارشادات البيئية المصدرة من قبل المنظمات المحلية و العالمية) قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (3.76) وبالانحراف المعياري (10.16) واهتمام نسبية (75.2%) وهي أكبر من 60%.

يوضح الجدول (12) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا و تربيع قيمة الارتباط و قيم توزيعي F و T من المتغير المستقلين والمتغير التابع. ويمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تتصل بأنه " يوجد دور معنويقيادة الاخلاقية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية " حيث يتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوي من المتغير القيادة الاخلاقية و تحقيق المسؤولية الاجتماعية وقد تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد كونه ملائماً مع عنوان البحث. تشير

النتائج الإحصائية المبنية في الجدول (7) ان النموذج ويصلح لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وذلك لأن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.565) يدل على أن التغير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية (36.1%) يعزى الى القيادة الاخلاقية. ويَدِعُم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.57) عند درجتي حرية (1 و 70) ضمن مستوى معنوية (0.00) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.432) وهذا يعني (43.2%) من التغير القيادة الاخلاقية تفسرها تحقيق المسؤولية الاجتماعية ويعود الباقى (56.2%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلًا.

جدول (12): ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

علاقة انحدار و ارتباط		المتغير التابع: تحقيق المسؤولية الاجتماعية						
المتغير المستقل	Beta	F	T	R	R <sup>2</sup>	.Sig	Df	
ثابت	25.88	36.57	4.58	0.586	0.432	0.00	70	
القيادة الاخلاقية	0.565		6.08	0.586	0.432	0.00		
<b>Pearson Correlation/ Multiple Regression</b>							1	
<b>**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)</b>							71	

#### رابعاً:- الاستنتاجات والتوصيات

##### 1. الاستنتاجات

2. تبين من خلال التحليل الاستبانة (توافر القيادة) وجود نظرة ايجابية لتبني أن(مولوسوبرماركيت) حيث كانت النتائج في معظمها ايجابية وتعتبر هذه النقطة ميزة أولى بالنسبة للمنظمات. وجهات نظر المستحبين في القيادة الاخلاقية يتمتعون بقيادة الأخلاقية بفعالية العالية.
3. ولما كان مدير (مول وسوبرماركيت) قائداً ادارياً في نفس الوقت، فلابد وأن يتصرف سلوكه قيادي والاداري بالسمات الاخلاقية ليتمكن من أدائهم مهماتهم على وجه أكمل، باعتبار أن الاخلاق من ركن الاساس من العمل الإداري تسعى ادارة شركة الى تكوين فرق العمل وروح الجماعي الاخلاقي.
4. ظهر من نتائج الدراسة أن(تعزيز الاخلاقية) المديرين في المنظمات تهتم بتطوير علاقات بين العاملين ويساعد العاملين لتنمية مهاراتهم اتصالاتية من خلال توفير فرص التدريب ، لكن جاءت النتائج ضعيفة بخصوص مشاركتهم في دورات التدريبية.
5. تبين من التحليل(المسؤولية تجاه المجتمع) وجود احترام قانون حماية المستهلك وبنية التحتية و التنمية البشرية لكن وجود العديد من الاراء التي تعارض وجود اهتمام كبير يجب التركيز عليها وزيادة الاهتمام بها لكي تكتمل الصورة الايجابية لها في ذهن ابناء المجتمع الذي تعمل فيه.
6. تبين من التحليل الاستبانة (المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن) وجود اراء ومناحي ايجابية تدعم الشركة في الاستمرار بهذا الاداء في خدمة الزبائن لذلك تعتبر هذه النقطة ايضا ميزة بالنسبة للشركة.
7. ظهر من نتائج الدراسة أن(المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) تعتبر هذه النقطة نقطة ضعف بالنسبة للشركة يجب التركيز عليها وزيادة الاهتمام بها

8. أوضحت نتائج تحليل الأثر القيادة الأخلاقية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

## 2- التوصيات

- 1- التوجه المستمر نحو أفضل الطرق التي من خلالها التعامل المنظمات المبحوثة بشكل ايجابي مع البيئة والمجتمع والزبائن .
- 2- ان تغلب الشركة المصلحة العامة على حساب المصالح الخاصة لكي يحافظ على كيان مجتمع مترابط ومتتطور كما عهدهناه، ويساعد العاملين لتنمية مهاراتهم اتصالاتية من خلال توفير فرص التدريب
- 3- ضرورة التزام مدربى المنظمات بأخلاقيات المهنة و الرقاء بمستوى ممارساتهم القيادة الأخلاقية و السلوك المواطن التنظيمية .
- 4- تعزيز المبادئ و ممارسات القيادة الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية في المنظمات .
- 5- اجراء المزيد من الدراسات و البحث حول هذا الموضوع القيادة الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية .
- 6- تعميم نتائج هذه الدراسة على المنظمات (مول و سوبر ماركتات)

## المصادر

- اولاً : المصادر العربية
- 1- البكري ، ثامر ياسر ، (2001). التسويق و المسؤولية الاجتماعية ، طبعة الاولى ، دار الوائل للطباعة والنشر ، عمان ،الأردن .
  - 2- البكري ، ثامر ياسر ، الدبيوجي ، ابى سعيد ،(2001). " ادارك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية " دراسة تطبيقية على شركات صناعية بالعراق ، مجلة العربية للادارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مجلد 21 ، عدد يونيو .
  - 3- الحمدي ، فؤاد محمد (2003) . " الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة التحليلية لاراء عينة من المديرين والمستهلكين فى عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية فى الجمهورية اليمنية ،اطروحة دكتوراه (غيرمنشورة ) ، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة المستنصرية .
  - 4- داغر ، منقد ، عادل حروش ، (2000) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة و النشر ، بغداد ، العراق .
  - 5- رائدة ، هاني محمود (2012) ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير (غير منشور )، جامعة الشرق الأوسط ، كلية علوم تربية ، قسم الادارة و المناهج .
  - 6- الصيرفى ، محمد (2007). المسؤولية الاجتماعية للادارة ، طبعة الاولى ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر .
  - 7- الطراونة، تحسين (2010)، الأخلاق و القيادة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
  - 8- العنزي ، سعد ، نعمة نغم حسين (2009) ، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الاعمال ، مجلة العلوم الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، مجلد 15 ، عدد 45 .
  - 9- العنزي ، سعد و الساعدي ، مؤيد (2002) ، اخلاقيات الادارة : مداخل التكوين في منشآت الاعمال ، مجلة العلوم الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، مجلد 1 ، عدد 3 .
  - 10- الكردي ، احمد السيد (2011) ، ادارة الصورة الذهنية للمنظمات في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية ، طبعة الاولى ، الاسكندرية ، مصر .
  - 11- هاوس ، بيتر ج ، نورث (2006) ، القيادة الادارية: النظرية و التطبيق ، ترجمة ، المعیوف ن محمد بن معاذ ، معهد ادارة العامة ، الرياض ، السعودية .
- المصادر الأجنبية :

- 1- Benabou , roland &toile , Jean,(2009) " individual and corporate responsibility " Princeton university and IZA

- 2- Barna ,P,J, (2010) **Ethical behavior in the framework of educational and ethical leadership** : Ground theory research . DAI –A70 ,proquest .UMI Dissertation
- 3- Daft, Richard (2004) **organization theory and design**, south-western thomston, 8ed.
- 4- Kreithner,Robert & kinkick , Angel (2007) **organizational behavior** , McGraw-HILL 7 ed , new york ,USA.

Internet:-

- 1- <http://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/corporate-responsibility-report-overview.html>