

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الريادة الإستراتيجية
دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين-اربيل

جبرائیل احمد اسماعیل¹، کامران بیر داود عزیز²

^{1,2} قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

gibraeel.ismael@su.edu.krd¹, kamaran.aziz@su.edu.Krd²

الملخص:

الإطار العام: يمثل الإطار العام للدراسة بمشكلة الدراسة والتي حددت بآثار تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن مجموعة من الفرضيات رئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لأختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات.

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتمثلت أبعاد المتغير المستقل القيادة الاخلاقية بـ(توافر السلوك الاخلاقي، ممارسات السلوك الاخلاقي، تعزيز السلوك الاخلاقي)، بينما تمثلت أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية بـ(تحمل المخاطرة، الإبداع والابتكار، القيادة الريادية، الاستباقية (المبادرة).

منهجية الدراسة: انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكذلك تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، ويمثل مجتمع الدراسة أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل وبلغ عددها (15) كلية. أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (117) عضوا من (عميد، معاون العميد، رؤساء الأقسام) وهم يمثلون عينة الدراسة. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.22).

أبرز الإستنتاجات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وبمستوى عالي بين القيادة الاخلاقية والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد استفادة الكليات المبحوثة من القيادة الاخلاقية ومساهمتها في تحقيق الريادة الاستراتيجية والتغلب على المنافسين. فضلاً عن وجود تأثير إيجابي وبمستويات معنوية لمتغير القيادة الاخلاقية في متغير الريادة الاستراتيجية.

أبرز المقترحات: من أبرز المقترحات التي قدمتها الدراسة ضرورة تبني القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين ممارسات للقيادة الأخلاقية وعدم اهمالها كلما أمكنها ذلك في سبيل تحقيق الريادة الاستراتيجية من قبل الأفراد العاملين لديها، كما إقتُرحت الدراسة مجموعة من العناوين المستنبطة من محددات الدراسة الحالية أو طُرأت في فكر الباحثان بناءً على الإستزادة من المعلومات، وذلك كدراسات مستقبلية قد تفيد الباحثين في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الريادة الاستراتيجية، جامعة صلاح الدين-اربيل.

یوخته:

چوارچینوهی گشتی: چوارچینوهی گشتیی توژیښه مکه خوی له گرفتیی توژیښه ده‌بینښه، که چنډ پرسیار یکی خستوته بهر باس له‌بار هی پیه‌مندی و کاریگه‌ری نیوان گوروی سمر به‌خو (سمر کر دایه‌تی ټاکاری) و گوروی پشته‌ستوو (پیش‌روی ستراتیژی)، بو ټم مېستنه هیلکاریه‌کی گریمانه‌یی دیزاین‌کراوه و چنډ گریمانه‌یه‌کی سمر کی خراومته‌روو، جا بو دلنیاوونوه له دروستی گریمانه‌کان، چنډ تاقیکر دنده مېک ټهنجامدر اوه و فور مې ر ابر سه و مک ټامر از ټک بو دسکو تټی داتا‌کان به‌کار هنر اوه.

نامانج: ئامانجى ئەم توۋىڭىنەمۇيە زاننى رۆلى سەركردايەتى ئاكارىيە لە بەدپەننى پېشرومى ستراتيژى، رەھەندەمەكانى گۇراوى سەربەخۇ واتا سەركردايەتى ئاكارى برىتتېيە لە: (ھەمىوونى رەقتارى ئاكارى، پىادەمەكارى رەقتارى ئاكارى و زمىنەسازى رەقتارى ئاكارى)، رەھەندەمەكانى گۇراوى پشئەستوش، كە پشرومى ستراتيژىيە برىتتېيە لە: (بەرگەمەرتى مەترسى، داھىنان، سەركردايەتى پېشروانە و پېشپر كە (دەستېشخەرى).

میتۆدی توئزینەوه: توئزینەوه که میتۆدیکێ وەسفی شیکاری گرتۆتەبەر، هەرۆک وەسفی گۆراوه سەرمکی و لاومکیهکان کراوه، هەرۆه شیکاری پەموندی و کاریگەری نیوان گۆراومان کراوه. کۆمەلگەی توئزینەوه که بریتیه له ئەندامانی ئەنجوومەنی کۆلێژەکانی زانکۆی سەلاحەدین-هەولێر، که ژمارەیان (15) پازده کۆلێژه، سەبارەت بە کەسانی وەلامی پرسبارەکانیان داوەتەوه ژمارەیان گەشتۆتە (117) ئەندام، ئەوانیش بریتییوون له: (پراگر، یاریدەدەری پراگر و سەرۆک بەشەکان)، که خۆیان له توئزی توئزینەوه که دەبیننەوه. گریمانەکان له پێی کۆمەلێک شیکار و تاقیکردنەوهی ئاماری و بە پشت بەستن بە بەرنامەی کۆمپیوتەری (SPSS-v.12).

دیارترین دهرنجامهکان: توژینومکه به کومه‌لیک دهرنجامی سرمکی گمیشت، له نیویان، هه‌بوونی پمومندی ئهرینی و له ئاستیکی بهرز له نیوان سهرکردایهتی ئاکاری و پیشرموی ستراتیژی له‌سهر ئاستی گشتی و به‌شه‌کی، ئه‌مه‌ش دووپاتی ئه‌وه دمکاته‌وه، که کولێژمکانی توژینومیان له‌سهر کراوه، سوودیان له سهرکردهی ئاکاری وهرگرتوه و ئهم جوړه سهرکردایه‌تییه به‌شداربووه له به‌دهینانی پیشرموی ستراتیژی و زالبوون به‌سهر رکا‌به‌ران. ویرای هه‌بوونی کاریگهری ئهرینی سهرکردایه‌تی ئاکاری و به ئاستی بهرز له‌سهر گزراوی پیشرموی ستراتیژی.

دیارترین پیشنیاړه‌کان: له دیارترینی پیشنیاړه‌کانی ئهم توژیښه‌ویه پیشکشی کردون، بریتیه له پیوستونوی پیروکردنی سرکردایعتی ئاکاری له‌لایمن سرکردایعتی ئه‌کادیمی کولیزه‌کانی زانکوی سه‌لاح‌مدین-هملیر، هسوه‌ها فراموش نه‌کردنی بهی توانا، ئهمش له پیناو به‌دیه‌نانی پیشرووی ستراتیژی له‌لایمن ستافه ئه‌کادیمی‌ه‌کی، هسوه‌ک توژیښه‌ویه کومه‌ئیک نونیشانی هملینجاوه، که له چوارچیه‌وی توژیښه‌ویه سسری هملداوه یا له هسری توژیښه‌ویان له بهسره‌نای زیادکردنی زانیاریه‌کان، ئهمش توژیښه‌وی نابنده‌یی، که سوود به توژیښه‌ویان لهسره‌واره ده‌گه‌م‌نیت.

وشه گیلویهکان: سهرکردیهتی ئاکاری، ینشروهی ستراتیژی، زانکوی سه لاهه دین-ههولیر.

Abstract:

General framework: The general framework represents the study problem, which was identified by raising several questions about the nature of the relationship, the impact, and the variance between independent variable ethical leadership, and dependent variable strategic entrepreneurship. All hypotheses were subjected to multiple tests, and the study used a questionnaire as a tool to collect data.

Objective: The current study aimed to explore the role of ethical leadership in achieving strategic entrepreneurship, the dimensions of ethical leadership were the availability of ethical behavior, ethical behavior practices, and enhancing ethical behavior. While the dimensions of strategic entrepreneurship were risk Taking, creativity and innovation, entrepreneurial leadership, and proactiveness.

Methodology: The study used descriptive analytical approach, as the main and sub-variables were described, as well as analyzing the relationships and influence between the variables. The survey participants were reached (117) members of the college deans, vice deans, and heads of departments and they represent the study sample. The hypotheses were tested by using SPSS V.22 program.

Main Results: The study reached several conclusions, the presence of a positive and significant relationship between ethical leadership and strategic entrepreneurship at the macro and micro level; this confirmed the benefit of the surveyed colleges from ethical leadership and its contribution to achieving strategic entrepreneurship and overcoming competitors. In addition, the results showed a positive and significant effect of ethical leadership in strategic entrepreneurship.

Main Recommendations: The researcher recommended that academic leaders in the faculties of Salahaddin University must adopt ethical leadership practices and not neglect them whenever

possible to achieve strategic entrepreneurship by academic members. The study also has some suggestions regarding future studies.

Keywords: Ethical Leadership, and Strategic Entrepreneurship, Salahaddin University - Erbil.

المقدمة:

ان القيادات الاكاديمية في منظمات التعليم العالي تعد الركن الاساسي الذي يقوم عليها حيث انه يمثل المحرك للطاقت والامكانيات البشرية والمادية وهو المنسق لهذه الطاقات والامكانيات لبلوغ الغايات التعليمية التي تسعى هذه الجامعات لتحقيقها لذلك يتطلب من هذه القيادات تبني انماط قيادية حديثة مثل القيادة الاخلاقية التي تركز على إيجاد مناخ متماسك بين الأتباع وبشكل يساعد على تحقيق المحبة والألفة والتعاون داخل الجامعات.

وتعد القيادة الاخلاقية من المداخل المناسبة لتمكين الجامعات من التفوق على المنافسين ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت الدراسة الحالية لتبحث عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في بيئة كليات جامعة صلاح الدين - اربيل والتي تعد من التجارب الناجحة في هذا القطاع الحيوي المهم، وهي بأمر الحاجة للبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لها، ووفقاً لهذه المنطلقات جرت صياغة مشكلة الدراسة بصيغة تساؤلات منها، ما الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الميدان المبحوث.

ان الجامعات بأمر الحاجة لمواكبة التغيير والتطور المعرفي والتكنولوجي الهائلين، فاتجهت للمفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ويعد مفهوم الريادة أحد اتجاهات تطوير الجامعات، فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر في بيئة العمل الجامعي، كما ان قدرة الجامعات على المنافسة والاستمرار والتقدم نحو التميز مرتبط لحد كبير بريادتها، لذا يتطلب منها أن تكون لها القدرة على استثمار الفرص من خلال السمات القيادية الريادية التي تمتلكها، وتعد الريادة الاستراتيجية من المواضيع الرئيسة في المنظمات التعليمية ومن اهم مقومات واسباب نجاحها حيث كانت سبباً في أحداث تغييرات كبيرة ومثيرة في بيئة عمل الجامعات(عتريس، 2020، 792).

وتؤدي ايضاً إلى زيادة سرعة التنافس بين الجامعات الحكومية والخاصة بأسلوب ابتكاري حديث من اجل تقديم خدمات مميزة لها، في ضوء ذلك قام الباحثان بتقسيم الدراسة على اربعة مباحث وكالاتي: تتناول المبحث الأول منهجية الدراسة في حين تطرق المبحث الثاني إلى الجانب النظري واستعراض لمتغيرات البحث والذي يتمثل في محورين تتناول المحور الأول المتغير المستقل القيادة الأخلاقية أما المحور الثاني يتضمن الريادة الاستراتيجية كمتغير تابع وقد اختص المبحث الثالث بالجانب العملي، وختمت الدراسة بالمبحث الرابع اذ قدمت الاستنتاجات في المحور الاول بينما جاء المحور الثاني ليعرض التوصيات التي قدمها الباحثان في دراستهم.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

لقد فرضت بيئة الأعمال الحالية والقيم الجديدة وعدم اليقين والتعقيد والعولمة والتغير التكنولوجي المتزايد وجائحة كورونا وتصنيف الجامعات (Ranking) والتي تعد من أهم سمات بيئة الأعمال المعاصرة أزمة أخلاقية كبيرة نتيجة لزيادة الظروف البيئية المتغيرة والتحول الاجتماعي والثقافي والاقتصادية السريعة وزيادة تعقد حياة العمل وافتقاد المنظمات الى الصدق والنزاهة وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة بالإضافة الى العديد من التحديات أمام مؤسسات التعليم العالي أهمها النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها خاصة في العلاقة مابين اعضاء مجالس الكليات والمؤوسين وكيفية الوصول الى الريادة الإستراتيجية في هذه المؤسسات، وانطلاقاً من دورهم القيادي في ممارسة قيم تستند على توافر وممارسات وتعزيز السلوك الأخلاقي في توزيع المهام والواجبات وأداء المهام وتقييم المؤوسين كان لا بد من توجيه الأنظار نحو نمط آخر من أنماط القيادة الحديثة إلا وهو نمط "القيادة الأخلاقية" والتي تمثل معايير ومبادئ تعد سلوكاً أساسياً للقادة الأكاديميين، وتعد من بين الانماط التي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحاصلة فيها.بناءً على ما تقدم، ومن هذا المنطلق استشعر الباحثان بالدور الذي تلعبه القيادة الاخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وعليه قام الباحثان بصياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

- مدى توافر القيادة الاخلاقية والريادة الاستراتيجية لدى الكليات في جامعة صلاح الدين- اربيل ؟
- هل يمكن أن تتفق آراء المستجيبين تجاه متغير القيادة الاخلاقية والريادة الاستراتيجية ؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري الدراسة مجتمعاً ومنفرداً؟

ثانياً// اهداف الدراسة

تنبثق من تساؤلات الدراسة الحالية مجموعة من الاهداف تتخلص بما يلي :

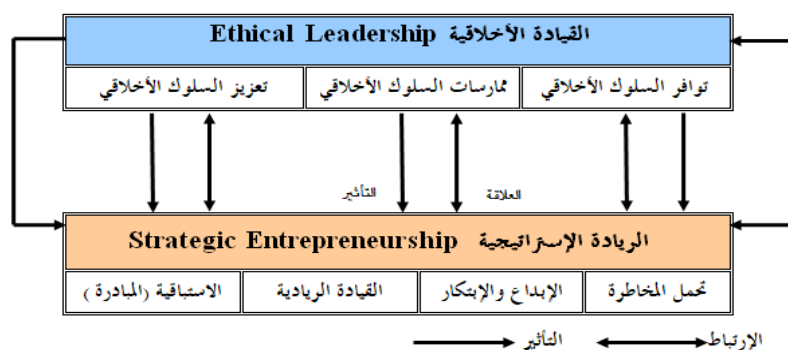
- 1- الكشف عن مدى تبني مفهوم القيادة الاخلاقية والريادة الاستراتيجية في القطاع المبحوث.
- 2- دراسة وتحليل طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيري الدراسة مجتمعاً ومنفرداً والاستفادة من نتائجها لبناء إستنتاجات منطقية و ليتم في ضوءها تقديم مجموعة من المقترحات تخدم القطاع المبحوث.
- 3- تحديد التباين في تحقيق الريادة الاستراتيجية والتعرف على علاقة ذلك التباين بالقيادة الاخلاقية.
- 4- التعرف على الفروقات بين آراء المستجيبين في استخدام القيادة الاخلاقية لتحقيق الريادة الاستراتيجية والتي يمكن أن نعزوها لاختلاف السمات الشخصية لهم.

ثالثاً// اهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث حيث تعتبر الجامعات رافداً مهماً في تزويد سوق العمل بملاكات مؤهلة علمياً وفي مختلف التخصصات
- وجود ندرة ومحدودية في دراسات التي اهتمت بمتغيرات وابعاد البحث الحالي والعلاقة بينهما، فحسب اطلاع الباحثين لا توجد اي دراسة اجنبية أو عربية سابقة تجمع متغيرات وابعاد البحث الحالي في انموذج فرضي واحد .
- تقديم الاسهام النظري لمتغيرات الدراسة الحالية عن طريق استعراض خلاصة لافكار البعض من المفكرين والباحثين في مجال (القيادة الاخلاقية، والريادة الاستراتيجية وابعادهما) بصورة مجتمعة ومنفردة.
- التوصل إلى نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات التي توفر معلومات وافية عن المقدرات الأكثر والأقل تأثيراً والأقوى والأضعف ارتباطاً مما يعطي صورة واضحة عن المجالات التي يجب الإهتمام بها وتعزيزها. – بيان مدى إستفادة نتائج البحث الحالي للجامعات؟.

رابعاً// مخطط الدراسة الفرضي

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها وبالاستناد الى الإطار الفكري لمفاهيم القيادة الاخلاقية والريادة الاستراتيجية ومضامينها الميدانية تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات الرئيسية والفرعية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل، عليه تم تصميم أنموذج إفتراضي للدراسة كما في الشكل 1.



الشكل 1 المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

خامسا // فرضيات الدراسة

من أجل إيجاد اجابات منطقية لتساؤلات الدراسة الحالية وتحقيقا لاهدافه فهناك ثلاثة فرضيات رئيسة توضح العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث التي تنبثق من نموذج البحث التي تبنتها البحث, وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف آراء المستجيبين في الجامعة المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية منفردة ومجموعة وبين أبعاد الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الرياد الإستراتيجية منفردة ومجموعة.

سادسا// ادوات جمع البيانات

من أجل أن تحقق هذا البحث غايته المنشودة فقد بالاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليلها على عدد من الأدوات بجانبها النظري والميداني، ويمكن تلخيصها بالآتي:

- أ- الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على عددٍ من المصادر والمراجع العلمية والمتمثلة بالأدبيات العربية والانكليزية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح سابقة لدارسين وأكاديميين معنيين لهم صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الإطلاع على مواقع الانترنت المهتمة بمجال البحث العلمي لإغناء الجانب النظري.
- ب- الجانب الميداني: اعتمد البحث الحالي على الإستبانة كمصدر رئيسي في جمع البيانات الأولية من عينة البحث وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي وقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحثان للمدة من 1-15-2022 لغاية 15-3-2022 على عينة البحث وقد قسمت الى جزئين اساسيين, كما هو موضح في الجدول 1 حيث يمثل هيكل الإستبانة.

الجزء الاول : ويضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل(الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة الاجمالية، عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية)

الجزء الثاني : ويضم 49 فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين هما:

المحور الاول: يتكون من (21) عبارة خاصة بأبعاد القيادة الاخلاقية.

المحور الثاني : يتكون من (28) فقرة خاصة بأبعاد الريادة الاستراتيجية.

الجدول 1 هيكل الاستبانة

الاجزاء		المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	المقياس المعتمد	
الجزء الاول		المتغيرات للمستجيبين	الديموغرافية	خصائص الشخصية	6	من اعداد الباحثان
الجزء الثاني	المحور الاول	القيادة الاخلاقية وابعادها	المتغير المستقل	(راضي و حسن, 2012)		
		توافر السلوك الأخلاقي	7	(الدروبي, 2016)		
		ممارسات السلوك الأخلاقي	7	(الروسان, 2018)		
		تعزيز السلوك الأخلاقي	7	(Wijesekera & Fernando, 2018)		
		المجموع	21	(عمر, 2019)		
	المحور الثاني	الريادة الاستراتيجية وابعاده	المتغير المعتمد	القحطاني, 2012		
		تحمل المخاطرة	7	(الدوري والسعيد, 2013)		
		الإبداع والإبتكار	7	(حمد, 2021)		
		القيادة الريادية	7			
		الاستباقية (المبادرة)	7			
المجموع		28				

المصدر : من اعداد الباحثان

وللتأكد من ثبات أداة البحث تم حساب معامل ألفا Cronbach's α بحيث يكون مقبولاً اذا كانت قيمته متساوية او اكبر من (0.70) حسب ما اقترح الاحصائيون.. (Sekar and Bougie, 2016, 290) وبالاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي تبين ان معامل الثبات للاستبانة عالية بشكل عام حيث بلغ (0.964) وهذا يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما موضح بجدول الاتي:

الجدول 2 معامل الثبات الفاكرونباخ للمحاور الاستبانة

ت	متغيرات الدراسة وابعادها	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
1	توافر السلوك الأخلاقي	7	0.821
2	ممارسات السلوك الأخلاقي	7	0.781
3	تعزير السلوك الأخلاقي	7	0.824
	أبعاد القيادة الاخلاقية (مجتمعة)	21	0.918
4	تحمل المخاطرة	7	0.851
5	الإبداع والابتكار	7	0.882
6	القيادة الريادية	7	0.898
7	الاستباقية	7	0.857
	ابعاد الريادة الاستراتيجية (مجتمعة)	28	0.951
	جميع عبارات الاستبانة	49	0.964

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22 N=117

سابعا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تناولت الدراسة جميع كليات جامعة صلاح الدين وعددها (15) كلية.
2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة بالجانب الميداني خلال المدة الواقعة بين (2022-1-15) لغاية (2022-3-15) وقد تم توزيع الاستبانة خلال هذه المدة في الميدان المبحوث.

ثامنا : موثوقية البيانات

(1) **التوزيع الطبيعي:** للتحقق من استيفاء بيانات الدراسة شرط التوزيع الطبيعي يجب اختبار شكل التوزيع لبيانات الدراسة الحالية، وهل أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ إذ أنه في حالة ان البيانات كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإنه من الممكن استخدام الاختبارات المعلمية لإجراء التحليلات المطلوبة حسب فرضيات الدراسة، أما إذا لم تستوفي هذا الشرط فإنه يتم اللجوء إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية. وقد استخدم الباحثان اختبار كولمغوروف-سميرنوف Kolmogorov – Smirnov للتحقق من هذا الشرط، إذ بينت نتائج التحليل والمبينة في الجدول (3) إلى ان كافة قيم (P-Value) المحسوبة كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يدل على ان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي سواء على مستوى متغيرات الدراسة الرئيسية أو على مستوى أبعاد تلك المتغيرات.

الجدول 3 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	أبعادها	قيمة P-Value
1	القيادة الأخلاقية	توافر السلوك الأخلاقي	0.090
2		ممارسات السلوك الأخلاقي	0.150
3		تعزيز السلوك الأخلاقي	0.160
	القيادة الأخلاقية (المؤشر الكلي)		
			0.200*
4	الريادة الاستراتيجية	تحمل المخاطرة	0.065
5		الإبداع والابتكار	0.105
6		القيادة الريادية	0.085
7		الاستباقية	0.065
	الريادة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)		
			0.200*

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

- (2) **تجانس التباين:** لتعزيز التحليلات المتصلة بصلاحية البيانات الحالية لإجراء الاختبارات الإحصائية فقد تم اعتماد اختبار ليفين (Levene's Test) كونه يساهم في التحقق من مدى مطابقة شرط تجانس التباين لمتغيرات الدراسة، وبما ان عدد مفردات العينة لبيانات الدراسة متساوية وأن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإنه من الممكن إجراء هذا الاختبار للتأكد من تجانس التباين للبيانات ولكافة متغيرات الدراسة وأبعادها. فإذا كانت قيمة (P-Value) لاختبار ليفين أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ قيمته (0.05) فإن ذلك يدل على أن المجموعات ذات تباين متجانس أو متساوي، وبالعكس إذا كانت قيمته مساوية أو أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة فإن ذلك يدل على عدم تجانس التباين. وحيث أن نتائج اختبار (Levene) والموضحة في الجدول (4) تشير إلى ان كافة القيم المحسوبة لمستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05). ويؤكد ذلك قيم إحصائية (Levene) المحسوبة ولكافة الأبعاد والتي كانت جميعها أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.924) وبدرجات حرية (1، 115)، مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين لبيانات الدراسة.

الجدول 4 اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين

Levene's Test		الريادة الاستراتيجية	Levene's Test		القيادة الأخلاقية
Sig.	قيمة F		Sig.	قيمة F	
0.325	0.984	تحمل المخاطرة	0.422	0.649	توافر السلوك الأخلاقي
0.565	0.333	الإبداع والابتكار	0.578	0.311	ممارسات السلوك الأخلاقي
0.685	0.165	القيادة الريادية	0.370	0.819	تعزيز السلوك الأخلاقي
0.677	0.174	الاستباقية			

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

وتأسيساً على نتائج اختبار شروط تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية تبين أن بيانات الدراسة قد تحققت فيها الشروط الثلاث مما يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

تاسعا : مجتمع وعينة الدراسة

نظراً لطبيعة متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في (القيادة الأخلاقية والريادة الاستراتيجية) فقد لجأ الباحثان إلى الاستعانة بآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين – أربيل كعينة البحث لإكمال متطلبات البحث الحالي وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة على الأداء العام للكليات التي يعملون فيها. لذلك اقتصر الميدان المبحوث على كليات جامعة صلاح الدين - أربيل والبالغ عددها 15 كلية، بينما مجتمع البحث فتمثل بأعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين – أربيل وتمثلت العينة المبحوثة بالأفراد المستجيبين. إذ تم توزيع (117) استبانة وتم استرداد (117) استبانة مدققة وصالحة للتحليل بما يشكل (100%) من عدد الاستمارات الموزعة إذ اعتمد الباحثان على برنامج التحليل الإحصائي (SPSSv.22) في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولاً إلى أهداف البحث.

عاشرا: الأساليب الإحصائية

تعتمد الدراسة لوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفرغها وتبويبها إحصائياً واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل في الآتي:

- النسب المئوية، التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation Coefficient) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة.
- استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر استجابي.
- معامل ألفا كرونباخ Alpha s'Cronbach للتحقق من ثبات أداة البحث (الاستمارة الاستبانة).

المبحث الثاني: الاطار النظري

المحور الاول: القيادة الأخلاقية

1- مفهوم القيادة الأخلاقية وتعريفها: تعد القيادة الأخلاقية مفهوماً حديثاً نسبياً من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين وقد اكتسب أهمية كبيرة في الحياة العملية خاصة بعد الفضائح التي شهدتها العالم في التسعينات من قبل الشركات الكبرى مثل ارنون وورلدكوم، حيث اثارت جدلاً كبيراً بخصوص أهمية اخلاقيات العمل والمسؤولية الاخلاقية للقائد، حيث تناولت بعض البحوث مفهوم القيادة الاخلاقية من منظور وصفي وهو ان القائد الاخلاقي هو شخص معنوي ومدير اخلاقي ويشير البعد المعنوي للشخص القائد الى الصفات الايجابية والتي يتأثر بها المرووسين والشخص الاخلاقي يتمتع بالقوة والصدق وجدير بالثقة، والمدير الاخلاقي يستمد قوته من قوة المجموعة التي يشرف عليها ويعتبر نفسه قدوة في مكان العمل وقادر على جعل الاخلاق سلوك العمل من ضمن السلوك الاخلاقي للعاملين لديه، وله القدرة على التواصل ضمن المعايير الاخلاقية (Brown & Mitchell: 2010 :584).

اصبحت القيادة الاخلاقية اليوم ضرورة وحاجة ملحة لجميع المنظمات وبشكل خاص الجامعات وذلك بسبب التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات واحتدام المنافسة بين المنظمات التعليمية والدور الكبير الذي تلعبه تلك المنظمات في بناء المجتمع واعداد وتهيئة الخريجين لسوق العمل وهذا يتطلب قيادات الاكاديمية متماز بخصائص وسلوكيات اخلاقية تجاه العملية التعليمية حيث ان نجاح المنظمات التعليمية مرتبط بالكيفية التي تديرها قياداتها، فالقائد الاكاديمي الاخلاقي يحفز التدريسين والعاملين في الكلية على الولاء لمنظمتهم ويسعون الى توفير مناخ اخلاقي يسوده الاحترام والصدق والثقة المتبادلة بينهم مما يؤدي الى زيادة ولائهم ودافعيتهم وتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات التي يعملون فيها المسؤولية تجاه منظماتهم (Ali,2022,125). ان القيادة الأخلاقية هي بمثابة مظلة أخلاقية تقوم بتهيئة بيئة عمل داعمة وعالية الجودة في المنظمة وبالتواصل والتنسيق بين القيم الإيجابية والأخلاقية، حيث يعد القائد الاخلاقي قدوة يحتذى به من قبل القوى العاملة، و من المعترف به على نطاق واسع ان سلوك القوى العاملة يتأثر بشكل مباشر بسلوك قادتهم. (Ahmed et al. ,2018 , 6-7).

حيث تقوم القيادة الاخلاقية في وضع المعايير ومكافأة السلوك الاخلاقي، وتأديب اولئك الذين لا يستوفون هذه المعايير، وبعبارة اخرى، فإنها تستخدم المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك الاخلاقي وفقاً للاخلاقيات، وبالتالي ينشأ نظام عادل يقوم على المبادئ الاخلاقية داخل المنظمة، فالثقافة الاخلاقية القوية في المنظمة تقود الاعضاء الى الشعور بالأمان. (Al-taie et al.,2017:282) (Sagnak, 2017, 1102).

ان الحكم على السلوك على انه اخلاقي او غير اخلاقي يستند الى مبادئ او قواعد ودلائل نابعة من نظرية اخلاقي محددة او خصائص الشخص او من القيم الاجتماعية لذلك فإنه من الصعوبة ايجاد تعريف للقيادة الاخلاقية يتفق عليه الجميع وذلك بسبب مسألتين شائكتين الاولى تتمثل بصعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الافراد والثانية بان ما هو جيد وسئ اوصحيح وخاطئ له معان مختلفة لاشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة، لذا نعرض عدد من اهم التعاريف التي اوردها الكتاب والباحثون عنها كما هو بين في الجدول الاتي :

الجدول 5 تعريف القيادة الأخلاقية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
1	Wang, An-chih et al. 2017, 507	إظهار سلوك قيادي أخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ونشر ذلك السلوك بين المسؤولين للاقتداء به
2	دبون وصيتي، 2018، 299	قيادة فعالة التي لا تكتف بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تضع تلك المبادئ موضع التنفيذ على نفسها قبل الآخرين. فهي تعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة، أو بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.
3	ولي وعمر، 2019، 278	مجموعة من الخصائص والسلوكيات الإيجابية كالمصادقية والامانة والرحمة والايثار يتبناها القائد للتأثير على التابعين وتوظيف امكاناتهم ومواهبهم وقدراتهم على وفق قيم العادلة واطار الاخلاقي لتحقيق اهداف المنشودة
4	مصطفى، 2021، 37	القيادة الأخلاقية تتمثل في إظهار السلوكيات الأخلاقية التنظيمية والإدارية والعلاقاتية لتشجيع الآخرين وادخال البهجة في قلوب التابعين للحد من الاخلال الوظيفي في المنظمة.
5	علي، 2022، 124	عبارة عن مجموعة من الخصائص والسلوكيات الاخلاقية التي يتبناها القائد الاكاديمي في الكليات كالنزاهة والعدالة والشفافية وغيرها من السلوكيات الايجابية الحميدة ويعززها في اعضاء هيئة التدريس من خلال مكافاة السلوكيات الايجابية ومعاقبة السلوكيات السلبية بحيث تؤدي الى خلق مناخ اخلاقي يساعد الكليات في تحقيق اهدافها واهداف العاملين
6	الفتلاوي ونعمة، 2022، 5	مجموعة من السلوكيات التي يؤديها القادة تجاه القوى العاملة في المنظمات والتي تمتاز بالالتزام بالقيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية المتمثلة باحترام الآخرين والنزاهة والانصاف والرحمة والصدق وبما يؤدي الى إرضاء القوى العاملة في العمل وتقليل معدل دوران العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المصدر: من اعداد الباحثان على وفق الادبيات المعتمدة

نستنتج من الجدول السابق ان معظم الكتاب والباحثين يرون ان القائد الاخلاقي لابد ان يتحلى او يتبنى مجموعة من القيم الاخلاقية ويعززها في التابعين من خلال الافعال التي يقوم بها القائد وان يكون نموذجاً يقتدى به من اجل خلق ثقافة اخلاقية ومناخ اخلاقي للمنظمة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين، وان وجود ميثاق او مدونه للاحلاقيات العمل الجامعي من شأنه ان يعزز ويساهم القيادات والتابعين في نشر والعمل بالسلوكيات الاخلاقية باعتبارها دليل للعمل الاخلاقي.

تأسيساً على ما سبق ذكره نورد تعريفاً إجرائياً للقيادة الأخلاقية على انها احدى الانماط القيادية المعاصرة والتي تتعامل مع الجانب الاخلاقي للانسان من خلال توافر السلوك الاخلاقي التي يتبناها ويؤديها القادة تجاه القوى العاملة في المنظمات التعليمية وان يكون قنوة للآخرين في السلوك والتعاملات وممارسة السلوك الاخلاقي في الحياة الشخصية، العلاقات الخاصة به، المنظمة، وتعزيز السلوك الاخلاقي من خلال مراقبة العاملين ومعاقبة من يبتعد عن السلوك الاخلاقي، وتوفير التدريب الاخلاقي، نظام عادل للمكافآت، توفير وتطوير مدونات أخلاقيات قيمة وبما يؤدي الى خلق ثقافة اخلاقية ومناخ اخلاقي للمنظمة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين.

2- اهمية القيادة الأخلاقية: تهدف القيادة الأخلاقية الى مجموعة من الأمور المهمة في المنظمة ومنها: (سموم، عبد كاطع، 2022).

- (1) تحفيز القيادات الجامعية على تحمل متطلبات ادوارهم ومسؤولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية.
- (2) تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد والممارسات غير السليمة.
- (3) ايجاد فرص للقيادة التعليمية الطموحين لمراجعة المعتقدات والخبرات التي كان لها الاثر الاكبر في تشكيل فرق عملهم في الكليات.
- (4) زيادة وعي رؤساء الاقسام بالقيم التي يتعين ان يوظفوها في اعمالهم.
- (5) زيادة تأثير القيادات الجامعية في سلوكيات المسؤولين وتهذيب اخلاقهم.
- (6) ممارسة العمل الجماعي من طريق فرق العمل وحلقات الجودة قولاً وفعلاً.

ويحدد الباحثان اهمية القيادة الاخلاقية بأنها :

- تساهم في زيادة القيم الاخلاقية والتعامل المبني على الاخلاق الحميدة بين القادة والمرووسين في الجامعات.
- تؤدي الى زرع مبادئ الصدق والنزاهة والامانة في السلوك لدى القيادات الجامعية.
- تعمل على زيادة اهتمام الجامعات بالريادة في اعمالها وتتبنى الاسس التي تؤدي الى تحقق الريادة الاستراتيجية.
- تشجع المرووسين على الولاء للمنظمات التي يعملون فيها من خلال تعميق الاسس والمبادئ الاخلاقية لديهم. - تحفز القيادات على العمل بروح الفريق في المنظمة من اجل الوصول الى الهدف الاسمي وهو التميز والتفوق على المنافسين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

3- ابعاد القيادة الأخلاقية: هناك العديد من الباحثين و الكتاب الذين عملوا على تقديم العديد من البحوث و الدراسات لتحديد ابعاد القيادة الاخلاقية فمنها دراسة (خليل، 2014، 14) اذ حدد اربعة ابعاد وهي (الضوابط الاخلاقية، السلوكيات الوظيفية، المهارات القيادية، السمات الشخصية) كما قام (محمود وعمر، 2014، 4) بوضع اربعة ابعاد لدراسته وهي (السمات الشخصية الاخلاقية، السمات الادارية الاخلاقية سمات عمل الفريق الاخلاقية، سمات العلاقات الانسانية الاخلاقية) في حين قام (الكبير:2016: 117) بوضع نموذج لقياس القيادة الاخلاقية يتكون من اربعة مكونات وهي (البعد الاخلاقي والقانوني، التوازن الذكي في تحقيق المصالح، الاسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، المقومات القيادية)، بينما اعتمدت دراسات كل من (العنقري، 2014، 240) (الشتوي،2016،24)، (الثقي،2016،46)، (الدروبي،2016،29)، (الفقيه، 2019،4)، (راضي وحسن، 111، 2010)، (ولي وعمر، 2019،279)، (علي وولي، 2020،730) (علي، 2022، 128) على ثلاثة ابعاد وهي (توفر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) وبناء على الاتفاق الحاصل بين هؤلاء الباحثين و الكتاب ولكونها اكثر الأبعاد استخداماً وانسجماً وملائمة مع متطلبات الدراسة والميدان المبحوث تم اختيار ثلاثة ابعاد وهي(توفر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) والتي سيركز عليها الباحثان:

1. توفر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الاخلاقي بعداً رئيساً للقيادة، حيث ان السلوك الاخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة اكدت بأن الاهتمام بالقضايا الاخلاقية يعد احد العناصر الاساسية للقيادة (الدجاني، 2018 : 11)، القائد الاخلاقي يتحرى الصدق في تعاملاته، ويتميز بالنزاهة والامانة في سلوكه وتصرفاته ويتحمل المسؤولية تجاه اخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يتأثر بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

ويقصد به ايضاً مدى وجود القيم والمبادئ السامية في تصرفات القائد، ذلك أن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، لذلك يجب أن يتحلى القائد بمجموعة من الصفات الاحترام، والأمانة والعدالة والنزاهة، فالاحترام يضمن تقدير أفكار الآخرين واعتبارهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، والأمانة تفرض على القائد صيانتها والحفاظ عليها، وعدم الالتزام بها يؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبين الأفراد، وتستلزم العدالة أن يضع القائد العدل محور اتخاذ قراراته، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، بينما تفرض النزاهة على القائد الأخلاقي الصدق والامانة في سلوكه وتصرفاته ويتحمل المسؤولية تجاه اخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يتأثر بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وجميع أفعاله وأعماله وتعاملاته، وبالتالي يجب على القائد أن يوضح أخلاق وقيم المنظمة للأفراد. (راضي وحسن، 111، 2010).

2.ممارسات السلوك الأخلاقي: تعد الاخلاق ركنا اساسيا لابد للقائد ان يعمل بموجيها في اسلوب وطريقة العمل في المنظمة حيث يترتب عليه ان يمارس السلوك الاخلاقي في الحياة الشخصية وفي العلاقات الخاصة به وفي المنظمة التي يعمل فيها ويجب عليه ان يتجنب اذى الآخرين ويحترم حقوق الغير والا يكون مخادعا او كاذبا، ان العاملين يتعلمون القيم، المعتقدات والأهداف من مشادة ومراقبة سلوكيات القائد، اذ ينبغي على القائد ان يجعل الاخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الاخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته (Ponnu & Tennakoon, 2009,22)وان يلتزم و يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الاذى عن الآخرين، ويساعد في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذا الضروريات لدى الآخرين حيث ان توفر السلوك الأخلاقي في القائد وحده غير كاف ما لم يعمل هذا الأخير على إظهار هذا السلوك في ممارساته اليومية مع الأفراد، ذلك أن هؤلاء في المنظمة يتعلمون من قائدهم القيم، والمعتقدات والأهداف من خلال مشاهدة ومراقبة سلوكياته، وينظرون إليه كنموذج في القيام بالأعمال بطريقة صحيحة، لذلك يجب على القائد أن يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، باعتبار ان تصرفاته لها أثر اكبر من الكلمات على الأفراد، وعليه يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يجعل الأخلاق أساس أي عمل في المنظمة وعندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد وكذلك من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الخاصة والمنظمة وفي علاقاته مع

مختلف المتعاملين، مما يتوجب عليه تجنب إلحاق الضرر بالآخرين وحماية حقوقهم، والالتزام بكل تعهداته معهم، والسهر على تطبيق القوانين. (الشاعر، 2017، 26).

3. تعزيز السلوك الأخلاقي: يجب على القائد أن لا يتوقف عند ممارسات السلوك الأخلاقي، بل يجب عليه العمل على تعزيز هذا السلوك من خلال تشجيع الأفراد الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم، وتوجيه كل من يبتعد عن السلوكيات الأخلاقية، ومعاينة منتهكي المعايير الأخلاقية، لذلك يجب على القائد أن يكون قدوة ونموذجاً لباقي الأفراد، وهذا من خلال سلوكياته الفعلية ومهاراته القيادية التي تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي، والعمل على تطوير مدونات أخلاقية ذات قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، والعمل على تكوين نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي في المنظمة. (علي وولي، 703، 2020)، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الكفاءة من جهة، والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية من جهة أخرى، والعمل على نشر قيم النزاهة ومساعدة الآخرين، مما يؤدي إلى إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة ينعكس على دعم الاستقرار والعدالة والرضا لدى جميع الأفراد، ويمكن للمدراء من تعزيز السلوك الأخلاقي من الأتي:- (الشاعر، 2017، 26).

-التصرف الأخلاقي : القائد الذي يمكن ان يكون نموذجاً قويا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهارته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.

-مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية

-تطوير مدونات أخلاقية قيمة.

-توفير التدريب الأخلاقي.

ويمكن للمديرين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال (التدريب الأخلاقي، مدونات أخلاقيات، القائد نموذجاً قويا، نظام مكافآت). (Kreitner & Kinicki, 2007, 41).

المحور الثاني : الريادة الإستراتيجية

1- مفهوم الريادة الإستراتيجية وتعريفه: يود الباحثان الإشارة إلى أن مفهوم الريادة الإستراتيجية قد تم تناوله بعبارات مختلفة من قبل العديد من الباحثين ومن هذه المفاهيم ان الريادة الاستراتيجية هي عمل ريادي من منظور استراتيجي، لأن المنظمة تركز أيضا على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية والمبادرة في تبني أفكار جديدة عن طريق الإبداع، ليس فقط القدرة على اكتشاف الفرص، ولكن أيضا القدرة على تعظيم الفرص والإبداع، وامتلاك روح المخاطرة، والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع المواقف الغامضة لزيادة القيمة وتعظيمها لتحقيق أهدافها. (علي، 51، 2017)، ويتمثل مفهوم الريادة الاستراتيجية في تحويل الأفكار إلى أنشطة ريادية تستند إلى منظور استراتيجي في ظل ظروف غير مؤكدة لتعظيم فرص ريادة الأعمال واكتساب مزايا تنافسية. (الانباري، 91، 2017).

ويمكن توضيح تعريفات الريادة الاستراتيجية من خلال آراء عدد من الباحثين إذ وردت عدة تعريفات للريادة الاستراتيجية وكما موضحة في الجدول 6 :

الجدول 6 تعريف الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
1	Nakyejwe, Saadat, L.K. et al., 2016,467	عملية مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية من شأنها ان تخلق الثروة والقيمة.
2	محمد علي، 2017: 28	تركز على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية ولديها المبادرة لتبني أفكار جديدة من خلال الإبداع، ليس فقط لاكتشاف الفرص، ولكن أيضا لخلقها، ولديها روح تبني المخاطر ورؤية واضحة وقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع المواقف الغامضة لتحقيق أهدافها.
3	Arsic,2017 ,37	ظهور فكرة من قبل شخص أو فريق عمل وربطها بالوظائف الاستراتيجية
4	حمد، 2018، 79	إجراءات تنظيمية تتخذها المنظمة للتعامل مع الابتكار وتحديد الفرص والنمو بما يتماشى مع رؤية قيادتها الاستراتيجية وتحمل مخاطر الاختلالات في توازن السوق أو التغيرات الهيكلية من خلال دراسة الفرص الحالية والمستقبلية. ويتم استثمارها وهي ميزة تنافسية مستدامة لتوليد القيمة والثروة.
5	Ogunkoya ,Olufemi,2018,108	عملية يتم من خلالها اتخاذ القرارات والاجراءات والجهود الادارية المخططة لتحديد اكثر الفرص الريادية فاعلية وقيمة، ثم كيفية استغلالها من خلال مجموعة من الاجراءات الاستراتيجية لتحسين النشاط الريادي في سياق استراتيجي.
6	شبات والمصري، 2019، 32	القدرة على إيجاد وتحديد نقاط القوة والضعف الشخصية لدى الأفراد، فمن ناحية، هي ملتزمة بتطوير وتعزيز والحفاظ على نقاط القوة، ومن ناحية أخرى، تتجه نحو تصحيح نقاط الضعف من أجل إعادة تقويتها واستخدامها كعوامل إيجابية مستقبلية.
7	Brixiováet,2020,3	إنه مكون أساسي للتحويل الهيكلي والنمو المستدام ويركز على واحد أو أكثر من العوامل الثلاثة الرئيسة (البيئة المؤسسية، العوامل الاجتماعية وخصائص رواد الأعمال).
8	عطا وعلي، 2021، 385	الاستباقية في تحويل الأفكار الى أنشطة ريادية وفق منظور استراتيجي في ظل ظروف عدم التأكد من أجل تعظيم الفرص الريادية وتحقيق الميزة التنافسية
9	الفتلاوي والشمري، 2022، 11	السلوكيات التي تبحث عن فرص ذات الاحتمالية العالية لتسهيل استثمارهم لموارد المنظمة، بما يتماشى مع رؤية القادة لتحقيق أفضل النتائج وتعد ميزة خاصة لأصحاب المنظمات

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات السابقة.

واستنادا الى سبق فإن الباحثان يتفقان مع ما ذهب إليه اغلب الكتاب والباحثين من خلال دراساتهم وبحوثهم بان ريادة الأعمال الاستراتيجية هو مفهوم ذواهمية كبيرة وحاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين فمن خلال تركيز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الابداع والابتكار، فهي لا تعني القدرة فقط على اكتشاف الفرص وانما خلقها وتعظيمها وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والمحيط والتعامل مع الظروف الغامضة والاستباقية (المبادرة) الى ذلك قبل المنافسين من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة.

2-أهمية الريادة الإستراتيجية : تعد الجامعات بصورة عامة وجامعة صلاح الدين - اربيل بصورة خاصة في ظل الاتجاهات الحديثة نحو التوجه الريادي من أهم مؤسسات الأعمال من خلال إمدادها للمجتمع بالقوى البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق التقدم والتنمية والتطور الحضاري، وهذا يأتي من خلال وجود الفكر الريادي والاستراتيجي في الأداء وتقديم الخدمات والبرامج والبحث العلمي، فالريادة الاستراتيجية بالجامعات تساعد في غرس مبادئ تحمل المخاطرة والمبادرة والسبق والإقدام لتوليد الأفكار الابتكارية والعمل على خلق

الموارد الذاتية للجامعات، فالمنظمات كالجامعات التي تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية تختلف عن الأداء التقليدي المتبع في المنظمات الأخرى من حيث وجود استراتيجية واضحة تقوم على البحث عن التجديد المستمر والبحث عن قوى بشرية جديدة ذات رؤى ابتكارية وإبداعية مع الاحتفاظ بالعاملين الحاليين واستقبال ذوي الخبرة والمهارة، كما تنظر تلك المنظمات إلى التغيير باعتباره فرصاً يجب أن يتم اقتناصها وهذا من أهم ما تستند إليها الريادة الاستراتيجية من خلال تبني إجراءات لاقتناص الفرص وتحقيق الميزة التنافسية باستمرار، كما تسهم الريادة الاستراتيجية للمنظمات المنفذة لها في تحقيق الآتي:

(Nityananda and Mohanty, 2012, 211) (418: 2020) (عبدالله والآخرين، 2020) (Makinde, & Agu, 2018, 55) (Alayoubi et al., 2020, 17) (محمد، 2021، 175) (Patzelt & Shepherd, 2009: 2) (Kearney, 2020, 53) (النعمي، وحמיד، 2015، 45) (Wright & Hitt, 2017: 201) (Kuratko & Audretsch, 2009: 10-18).

1. تكون لديها القدرة على النظرة بعيدة المدى والقدرة على البقاء والاستمرار والنمو.
2. تعزيز المخاطرة والقدرة على تحملها risk taking
4. توفر نوع من الاتصالات والهيكل غير الرسمية والأفقية، بجانب الرسمية.
5. السعي المستمر لدى الأفراد نحو امتلاك الميزة التنافسية
6. العمل وفقاً لخطة استراتيجية مدروسة بشكل جيد ومبنية على أساس علمي
7. تقوم على أساس هيكل تنظيمي واضح، يسهل من السلوك الريادي
8. يمكن المنظمة من الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل أسرع.
9. النظر للأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي ومصدر الابتكار والثروة.
11. الاعتماد بشكل كلي على التنظيم الإداري والابتكار في تقديم الخدمات، ونظم الحوافز
12. خلق الثروة لتكامل الريادة (سلوك البحث عن الفرصة) والإدارة الاستراتيجية (سلوك البحث عن الميزة)

3- أبعاد الريادة الاستراتيجية: لا يوجد منظور موحد لأبعاد الريادة الاستراتيجية نتيجة لاختلاف الزوايا التي ينظر إليها الباحثون إلى مضمون الريادة الاستراتيجية ومحدداتها وقد حدد الباحثون العديد من الأبعاد للريادة الاستراتيجية، فمنهم من يتفق مع غيره على مجموعة من الأبعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يقضي بعضها ومنهم من يزيد، واستنبط الباحثان من خلال متابعته ومراجعته للادبيات الفكرية في مجال الريادة الاستراتيجية بأنها تتضمن مجموعة من الأبعاد وقد جاءت بمسميات متعددة، العناصر تارة وبالعوامل تارة ثانية وبالمرتكزات تارة ثالثة، وأرثت الدراسة الحالية تناولها بمسمى الأبعاد، وقد تبنت الدراسة الأبعاد (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، القيادة الريادية، الاستباقية (المبادرة)) لكونها الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث والدراسات ولملاءمتها مع ميدان التطبيق (جامعة صلاح الدين) ومتطلبات البحث الحالي وباإستناد إلى (Hamad, 2021, 27).

1. الإبداع والابتكار: يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة، ويمثل عملية خلق القيمة أو قدرة جديدة للكوادر الحالية من خلال تنفيذ منتج جديد أو تحسين انتاجه لتكوين الثروة ولا يتم ذلك إلا من خلال العقل البشري حيث بوجود الإبداع البشري يمنح للموارد قيمة اقتصادية (Dogan, 2017, 291) ويشير (Cho et al, 2019, 4) أن الإبداع يحتاج بيئة جيدة لضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية، المادية لتطوير القدرة التنافسية والمحافظة عليها من خلال دعم الأفراد بممارسات الموارد البشرية من التدريب والتطوير المكثف والتي تعتبر من ضروريات الإبداع. ويرى (Commission, 2019, 9) أن الإبداع يمثل أحد المرتكزات المهمة لتقدم اقتصاديات المجتمعات فهو يساعد على استدامة وجودهم في الأسواق من خلال تطبيق معطياته لإعطاء نتائج مختلفة ومحسن لسوق العمل وهو بحد ذاته مرتبط بخلق القيمة والابتكار المشترك من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية لذا فهو عملية ذهنية تتمثل بجلب أوصياغة أفكار جديدة لتطوير المنظمة أو لحل مشاكلها لتصبح أكثر قدرة على التنافس.

2. تحمل المخاطر: وهو اتخاذ إجراءات فعالة وجريئة وشجاعة للدخول في مشاريع غير واضحة المعالم أو النتائج، كتحمل الديون (الاقتراض) بشكل كبير أو التزام وتعهّد موارد مهمة للدخول في مشاريع ذات بيانات غير مؤكدة، (Rauch et al, 2009, 7). وأن تحمل المخاطر المرتبط بالعمل هي الاستعداد لتخصيص موارد كبيرة المشاريع غير مؤكدة وتكون فيها النتائج غير معروفة، واحتمال لفقدان الهدف الأساس من هذه المشاريع عالية. (Morris et al., 2011, 949)، ويرى آخرون أن استراتيجية تحمل المخاطر تعني تلك الإجراءات التي تمثل المضاربة في المشاريع التجارية والمجازفة في دخول المجهول، الديون الثقيلة والمجازفة في الأجزاء الأكبر من موجودات الشركة للدخول في مشاريع غير مؤكدة (Soininen, 2013, 24) وبنفس الأسلوب ناقش (السكرانة، 2008، 65) مهارات تحمل المخاطرة بأنها تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف

من الفشل، حتى يبقى الفرد ريادياً لأبد من أن يحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال وتساعد العناصر الآتية في تشكيل المهارات لمواجهة المخاطر والتعامل معها:

- 1- الرؤية الايجابية للأشياء: أن الريادي والمنظمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن بحيث يصبح لديها الرؤية المستقبلية الايجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة لمثل هذه المنظمات.
- 2- الريادي يجب أن تكون لديه الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يومياً ووضع كل مرحلة تحت الرقابة.
- 3- العمل على تقييم الأعمال بعد انجاز كل مهمة، وعلى العكس في حالة عدم الانجاز والمقارنة بين ذلك.

3. القيادة الريادية: ويقصد بها قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي تولد المستقبل، وتعتمد على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدام الأفضل نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (Shabat & Al-Masry, 2020, 35) وأشار إليها (Al-Yassiri & Hussein, 2016, 71) على أنها القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية. وتعد المحور الأساسي في الريادة الاستراتيجية ويمكن أن تمارس على كافة مستويات المنظمة ومن كل الأفراد وهي عملية تطوير الأفكار والرؤية بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى غالباً ما تكون صعبة بهدف تحفيز الأفراد داخل المنظمة، والقيم والمعتقدات للقائد وتوفير التوجه العام للمنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة، (AL-Khalifah, 2014: 1)، وتعرف القيادة الريادية بأنها عملية خلق رؤية لريادة الأعمال الملهمة لفريق العمل، وتتكون من ثلاثة عوامل هي: المبادرة وتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين لحفزهم على الإبداع بدلاً من انتظار الفرصة الجيدة القادمة، والإبداع ويعني القدرة على التفكير وتطوير الأفكار المفيدة للمؤسسة وزيادة الاستفادة منها بشكل أفضل من الموارد، وتحمل المخاطر وهو الاستعداد لتحمل عدم التأكد والتعقيد البيئي وتحمل أعباء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل (الحواجة، 2018، 417).

والقيادة الريادية قادرة على تعزيز قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي، من خلال اتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية، والنجاح في تحقيق أهدافها، خاصة وأنها تقوم على أساس المبادرات الريادية والمخاطر التنظيمية المدروسة، كما تتولى تعزيز ثقافة الابتكار والمجازفة، من خلال تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري يؤسس لبرنامج عمل جديد في الجامعات، بحيث تتحول الجامعة إلى جامعة ريادية (عبد الوهاب، 2018، 44).

فالقيادة الريادية هي التي تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المسؤولين، والقائد الريادي لديه القدرة على المبادرة وامتلاك الرؤية نحو التغيير، والقدرة على تشكيل المنطق الديناميكي، واستثمار مختلف المواهب والخبرات والقدرات في تحقيق التنافسية المتميزة، وهي القيادة التي تستطيع غرس الابتكار والإبداع والمبادرة في عقلية المؤسسات وفي الثقافة الريادية، وبدون هذه القيادة الريادية لا يمكن أن تتحقق لا الريادة الاستراتيجية ولا الأداء التنافسي المتميز.

4- الاستباقية (المبادرة): ويقصد بها المشاركة في مشاكل المستقبل والتغيرات والحاجات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية (السكرانة، 2008: 90). أن المبادرة تشكل عنصر مهم وفعال للمنظمة فهي تعبر عن تشكيل شيء ذي قيمة من لاشيء تقريباً حيث تبدأ من إدراك الفرصة ومن ثم السعي لتحقيقها (الحدراوي البغدادي، 2018: 98) وتتعلق الاجراءات الاستباقية بالمستقبل والتخطيط له وتوقع التغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها المنظمة والعمل على الاستفادة من هذه التغيرات والتغلب على المنافسين.

المحور الثالث : العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

ان القيادة الأخلاقية هي الموارد المتركمة والسلوكيات الايجابية كالمعدالة والنزاهة والمصادقية والامانة والرحمة والايثار يتبناها القائد للتأثير على المرؤوسين وتحقيق اهداف المنظمة المنشودة من خلال الخبرات والمهارات وقدرات تميز المنظمة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والاساسيات لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة من خلال أبعاده الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي وممارسات السلوك الاخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي) (علي، ولي، 2020، 702).

ان ترسيخ قيم القيادة الأخلاقية وتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية أصبح المتطلب الحتمي للمنظمات التعليمية، حيث انها تسعى إلى البقاء والنمو والاستمرارية، وان عدد قليل من الدراسات تناولت هذه المواضيع من حيث ربطها معاً وبيان دورها في المنظمات التعليمية، وفيما يأتي شرحاً لطبيعة العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة.

نظراً لإزدياد التعقيدات والتحديات نتيجة التطور التكنولوجي والمعرفي والثورة المعلوماتية وصراع القيم و العولمة الجديدة وجائحة كورونا لذا توجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لكي تتمكن من تحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال الإهتمام بالجانب الأخلاقي في القيادة، ويكون مواكبة هذه الطورات والتحديات من خلال تهيئة القيادات متماز بالريادة الأخلاقية وتكون قادرة على الإبداع والابتكار واقتناص الفرص والاستباقية في الاعمال، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات متماز بالريادة.(مزهودة وبوخولة، 2021، 54).

وبعد نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة للقرن الحادي والعشرين ظهر توجه جديد في المنظمات، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالموهوبين وتعزيز نموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به (أبو تينة و آخرون، 2007: 140)(عبدالله، 2018: 229). ومن بين تلك الأنماط والنماذج: القيادة الأخلاقية التي تعنى بتطوير معايير أداء واضحة متبصرة لدى العاملين معها واعتبارهم مُسائلين إيجابياً عنها، وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابية من الجميع، ومن منطق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعاً (الحبسية، 2012، 55).

إن غرس مفاهيم القيادة الأخلاقية يكون منوطاً بعمل القيادة العليا، وإن المفاهيم الأخلاقية تنعكس بصورة إيجابية على عمل الأفراد العاملين، لذلك ستكون هناك هوية أخلاقية يعتز بها العاملون بسبب انتمائهم للهوية الأخلاقية للمنظمة وإيمانهم العميق بما تعرضه القيادة العليا من فلسفات أخلاقية يكون مردودها إيجابياً لصالح المنظمة والعاملين (العنابي، 2016، 38).

وجاءت فكرة الاهتمام بالريادة الإستراتيجية كونها تحتاج إلى توظيف العقلية الريادية وممارسة الريادة في إدارة موارد المنظمة (بما في ذلك مقدراتها الجوهرية) لتوليد الابتكار الذي ينتج عنه ميزة تنافسية. وقد وسع هذا العمل من ادراك العملية التي تتم فيها الريادة الإستراتيجية. إذ يوضح التوافق في عملية الريادة الإستراتيجية (أي عملية إنشاء، تطوير الريادة الإستراتيجية). كما انها تمثل عملية وبناء على حد سواء، ما يوفر حافزاً إضافياً لتعزيز البحث داخل مظلة الريادة الإستراتيجية. (Wright&Hitt,2017:201).

إن الريادة الاستراتيجية مدخل يجب اعتماده في الجامعات لمساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال وجود قيادة اخلاقية وفي ظل وجود العديد من المتغيرات مثل : العولمة، المنافسة، الثورة الرقمية، الإدارة الإلكترونية، والأزمات المالية، والتي تفرض على الجامعات مجموعة من التحديات تدفع إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع والتميز بالأداء. (هاشم وإبراهيم، 2018، 26).

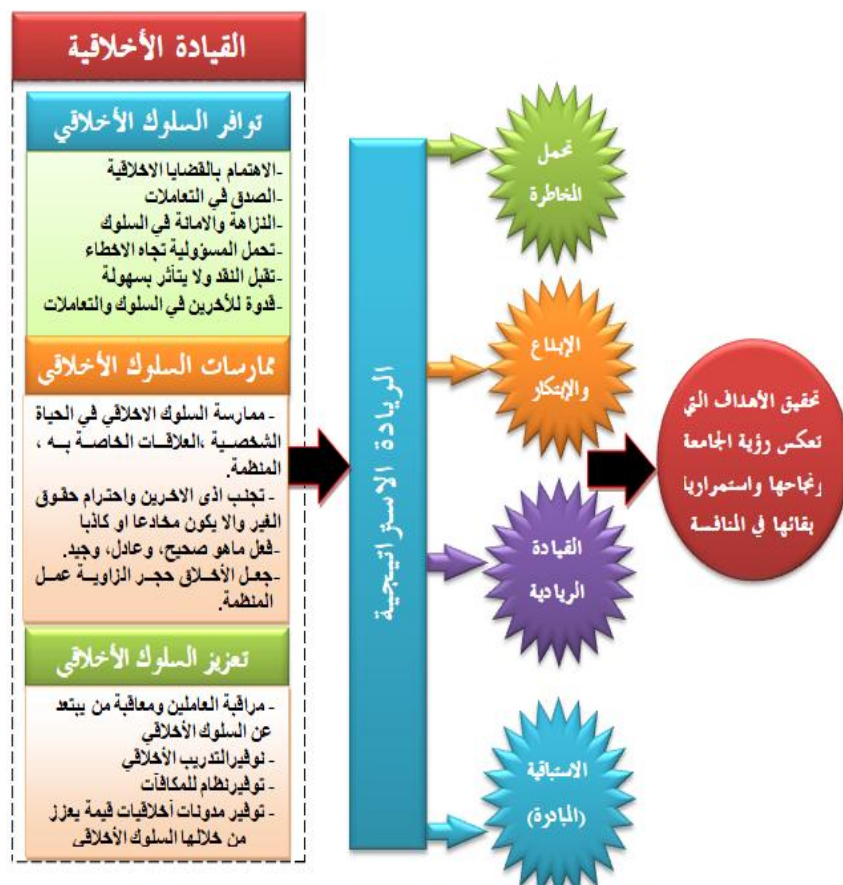
واشار (الانباري، 2018: 94) الى اهمية الريادة الاستراتيجية تكمن في وصف مناخ الأعمال في القرن الحادي والعشرين في ضوء المشهد التنافسي الجديد عالي المخاطر وقابلية التنبؤ المنخفضة والعوائق التي تعترض التنظيم، أصبحت واضحة إذ يمكن وصف هذا المشهد الجديد بأربع قوى: (التغيير، التعقيد، الفوضى، التناقض)، وبالتالي من الضروري على المنظمات استكشاف واستخدام الفرص لخلق القيمة والثروة والتكيف أو التغلب على البيئة على المدى الطويل، البقاء على قيد الحياة والنمو.

وأكد (Patzelt & Shepherd, 2009: 2) على ان الريادة الإستراتيجية تمثل إحدى عوامل نجاح المنظمات، حيث تساعد المنظمات على اكتشاف واستغلال الفرص من خلال تقديم الخدمات الجديدة وتساعدهم على ان يتصرفوا بشكل استراتيجي لتحقيق اهدافهم الاستراتيجية، كما بين (Kay, et al., 2018,11) إلى حتمية المزج والارتباط بين شقى الريادة الاستراتيجية، إذ لا يمكن

أن تتحقق أهداف ريادة الأعمال بدون استراتيجية ريادية تحدد نمط ترتيب الموارد والعمليات والأنظمة والخدمات التي تعتمد عليها المؤسسات للتعامل مع عدم الثقة في بيئتها، وإنما لابد من روح المبادرة والابتكار والريادة.

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بشكل ريادي وبأقل تكلفة ووقت، فهذا يتطلب قيادة أخلاقية تراعي الجانب الأخلاقي في التعامل مع المرؤوسين ولكي تتمكن من تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال : تحمل المخاطرة، الإبداع والابتكار، القيادة الريادية، الاستباقية (المبادرة). حيث أن القيادة الأخلاقية تتطلب من القائد أن يتصرف بطريقة أخلاقية كونها تنطوي على جوانب مرئية وأخرى غير مرئية، لذا فإن تصرفات القائد في الأماكن العامة يجب أن تعكس سلوكيات أخلاقية، كما أنه يجب أن يفكر بطريقة أخلاقية فالأخلاق تصبح جزءاً لا يتجزأ من إطار العمل اليومي للقائد، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تركز بشكل أساسي وكبير على تنفيذ القيم الأخلاقية في كل جانب من جوانب القيادة.(Balu & Singh, 2017,1394).

بما ان هدف القيادة الأخلاقية هو تحقيق الأهداف التي تعكس رؤية الجامعة ونجاحها واستمرارية بقائها في المنافسة فإن الريادة الإستراتيجية يعد المفتاح الرئيسي لتحقيق هذه الأهداف من خلال التزام اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح سلوكيات اخلاقية عديدة ومنها الاهتمام بالقضايا الأخلاقية كالصدق في التعاملات والنزاهة والامانة في السلوك وتحمل المسؤولية تجاه الاخطاء وتقبل النقد وعدم التأثر بسهولة وان يكون قدوة للآخرين في السلوك والتعاملات وممارسة السلوك الاخلاقي في الحياة الشخصية، العلاقات الخاصة به، المنظمة، تجنب اذى الاخرين، احترام حقوق الغير، عدم الخداع والكذب، فعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد، جعل الأخلاق حجر الزاوية عمل المنظمة وتعزيز السلوك الأخلاقي من خلال مراقبة العاملين ومعاقبة من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، توفير التدريب الأخلاقي، توفير نظام للمكافآت، توفير وتطوير مدونات أخلاقيات قيمة.و الشكل 2.9 يوضح العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والريادة الإستراتيجية.



الشكل 2 العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والريادة الإستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثان

المبحث الثالث: الإطار الميداني

وصف مجتمع الدراسة: تتمثل بأعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل وبلغ عددها (15) كلية وتم اختيار هذه الجامعة لكونها من أهم الدعائم الأساسية للقطاع التعليمي في إقليم كردستان، وهي أقدم وأكبر جامعة تعليمية في الإقليم وتعد بمثابة الجامعة الأم، وتمتلك أكبر عدد من الكفاءات العلمية وتشهد نموا متزيدا في قبول أعداد الطلبة سنويا وتحتضن الجامعة مختلف الاختصاصات العلمية، وتوفر البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق القيادة الأخلاقية فيها، ويمكننا اختبار فرضيات الدراسة فيها بشكل مميز.

وصف عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة بالافراد المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل والبالغ عددها (15) كلية من (عميد، معاون عميد، رؤساء أقسام) حيث ان عينة الدراسة مثلت المجتمع بشكل كامل، وقام الباحثان بتوزيع (117) استبانة على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين، وتم اعادتها بالكامل وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (117) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (100%). والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول 7 عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة و الصالحة والنسبة المئوية

ت	اسم الكلية	عدد الاستثمارات			عدد الاستثمارات الصالحة	
		الموزعة	المعادة	الصالحة	النسبة %	
1	الإدارة والاقتصاد	8	8	8	6.84 %	
2	الهندسة	11	11	11	9.40 %	
3	تربية	12	12	12	10.26 %	
4	تربية شقلاوة	7	7	7	5.98 %	
5	التربية الرياضية و علوم الرياضة	3	3	3	2.56 %	
6	العلوم	9	9	9	7.69 %	
7	العلوم السياسية	5	5	5	4.27 %	
8	العلوم الاسلامية	8	8	8	6.84 %	
9	الفنون الجميلة	5	5	5	4.27 %	
10	علوم الهندسة الزراعية	10	10	10	8.55 %	
11	تربية مخمور	4	4	4	3.42 %	
12	القانون	3	3	3	2.56 %	
13	الادبيات	10	10	10	8.55 %	
14	التربية الاساس	12	12	12	10.26 %	
15	اللغات	10	10	10	8.55 %	
المجموع		117	117	117	100 %	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وصف خصائص الأفراد المبحوثين : يوضح جدول 8 وصف خصائص الافراد المبحوثين من حيث :

الجنس: توزع أفراد العينة المستجيبة حسب صفة الجنس في الكليات المبحوثة إلى نسبة (86.3%) من الذكور، أما الإناث فكانت نسبتهن (13.7%) من إجمالي العينة، مما يدل على أن الذكور يشكلون الأغلبية في مجالس الكليات في الجامعة المبحوثة وهو ما عليه الحال في أغلب مؤسسات الإقليم، وكما موضح في الجدول 8.

العمر : يشير الجدول 8 أن نسبة (54.7) من أعضاء مجالس الكليات يقع ضمن الفئة العمرية (41 - 50) سنة وهذا مؤشر الى نزوح القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

المؤهل العلمي : يبين الجدول 8 بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ومن حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهن (75.2%)، وتلتها نسبة (24.8%) لحاملي شهادة الماجستير. وتدل هذه النسب على أن أغلبية أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين هم من حملة شهادة الدكتوراه.

اللقب العلمي : يتبين من المعلومات في الجدول 8 ان غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يشغلون لقب (استاذ مساعد) والتي بلغت (43.6%)، تلتها النسبة (33.3%) وهم الذين يمتلكون لقب (مدرس)، في حين كان نسبة الحاصلين على لقب (مدرس مساعد) قد

بلغت (12%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي لقب (أستاذ) اذ بلغت نسبتهم (11.1%). مما يشير الى ان غالبية أعضاء مجالس الكليات من يمتلكون القاب علمية ملائمة مع فئاتهم العمرية الناضجة لتحملهم المسؤوليات الادارية التي تقع على عاتقهم..

عدد سنوات الخدمة الاجمالية: تعد مدة الخدمة إحدى المؤشرات الضرورية لتراكم- الخبرة والمعرفة والمهارة والقدرة في القيادة ويشير الجدول 8 الى أن نسبة (45.3%) من أعضاء مجالس الكليات لهم خدمة اجمالية من 21 سنة فأكثر.

عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية: يبين الجدول 8 بأن نسبة (38.2%) من أعضاء مجالس الكليات لهم خدمة كعضو في مجلس الكلية كانوا من فئة 3 - 5 سنة، مما يدل على تباين فترات بقاء افراد العينة في مناصبهم كأعضاء لمجالس الكليات في الجامعة المبحوثة.

الجدول 8 أوصاف عينة الدراسة

الجنس							
ذكور				إناث			
التكرار		%		التكرار		%	
101		86.3		16		13.7	
العمر							
30 سنة فما دون		40-31		50-41		51 فأكثر	
التكرار		%		التكرار		%	
6		5.1		24		20.5	
24		64		54.7		23	
19.7							
المؤهل العلمي							
ماجستير				دكتورا			
التكرار		%		التكرار		%	
29		24.8		88		75.2	
اللقب العلمي							
مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ	
التكرار		%		التكرار		%	
14		12		39		33.3	
39		51		43.6		13	
11.1							
سنوات الخدمة الإجمالية							
5 سنوات فما دون		10-6		15 - 11		16 - 20 سنة	
التكرار		%		التكرار		%	
9		7.7		6		5.1	
6		16		13.7		33	
28.2		53		45.3			
عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية							
سنتان فما دون		3 - 5 سنة		6 سنوات فأكثر			
التكرار		%		التكرار		%	
40		34.3		45		38.2	
45		32		27.4			

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على spss v.22 N=117

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

1. مواقفهم تجاه مؤشرات القيادة الاخلاقية: تعكس معطيات الجدول 9 مواقف المستبينة آرائهم تجاه متغير القيادة الأخلاقية ويمكن من خلال تفحصها القول: بأنها استحوذت على رضاهم على نحو عام، وذلك بدلالة المعدل العام للأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء مرتفع بواقع (4.73) وبانحراف معياري مقداره (0.52) وبنسبة اتفاق بلغت (97.47%)، وعلى وفق الآتي:

- **توافر السلوك الأخلاقي:** العبارات ($X_1 - X_7$) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساطه الحسابية بين (4.67) و (4.88) وإنحرافات المعيارية بين (0.336) و (0.616) وهذا يعطي نتيجة أولية على وجود بعد توافر السلوك الأخلاقي في الكليات المبحوثة. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X_4) بوسط حسابي بلغ (4.88) وبانحراف معياري بلغ (0.375) والتي تشير الى دعم مجلس الكلية لمبادئ الصدق والنزاهة والشفافية والموضوعية عند إنجاز مهامها وبلغت نسبة الاتفاق (97.61%). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الرؤية كانت للعبارة (X_6) بوسط حسابي بلغ (4.67) وبانحراف

المعياري بلغ (0.616) وبلغت نسبة الاتفاق (93.33%)، والتي تنص على ان مجلس الكلية يحاكي السلوكيات الاخلاقية للاعضاء المتميزين في الجامعات المتناظرة.

- **ممارسات السلوك الاخلاقي:** العبارات ($X_8 - X_{14}$) والخاصة بوصف آراء الافراد المستجيبين تجاه بعد ممارسات السلوك الاخلاقي إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن الاوساط الحسابية تراوحت بين (4.63) و (4.80) وانحرافات المعياري بين (0.420) و (0.714) هذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات هذا البعد في الكليات المبحوثة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X_{11}) والتي بلغ وسط حسابي (4.79) وبانحراف المعياري بلغ (0.420) وبنسبة اتفاق بلغت (96.07%) والتي تشير إلى حرص مجلس الكلية على تطبيق ابعاد العدالة التوزيعية والعدالة في المعاملات. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد كانت للعبارة (X_{13}) والتي بلغ وسط حسابي (4.63)، وانحراف المعياري بلغ (0.714) وبنسبة اتفاق بلغت (92.65%) والتي تنص على ان مجلس الكلية يتغاضى احياناً عن بعض الممارسات خدمة للهدف الاخلاقي الاعلى والاسمى.

- **تعزيز السلوك الأخلاقي:** تركزت متغيرات هذا البعد بالعبارات ($X_{15} - X_{21}$) والتي تراوحت أوساطه الحسابية وانحرافاته المعيارية بين (4.49) و (4.79) وانحراف المعياري بين (0.448) و (0.665) على التوالي وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات هذا البعد العضوية في الكليات المبحوثة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X_{21}) بوسط حسابي بلغ (4.79)، وبانحراف المعياري بلغ (0.470) وبنسبة اتفاق بلغت (95.73%) والتي تشير إلى ان اعضاء مجلس الكلية ينظمون حياتهم الوظيفية على وفق القيم الاخلاقية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X_{17}) والتي بلغ وسط حسابي (4.49)، وانحراف المعياري بلغ (0.665) وبنسبة اتفاق بلغت (89.74%) والتي تنص على أن مجلس الكلية يتقبل الفشل احياناً على حساب تحقيق السلوكيات الاخلاقية.

الجدول 9 مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات القيادة الروحية

#	العبارات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
		5	4	3	2	1	0	0	0	0	0			
	X ₁	102	87.18	15	12.82	0	0	0	0	0	0	4.87	0.336	97.44
	X ₂	101	86.32	2	10.26	1	0.85	3	2.56	0	0	4.80	0.576	96.07
	X ₃	100	85.47	5	12.82	1	0.85	1	0.85	0	0	4.83	0.460	96.58
توافر السلوك الأخلاقي	X ₄	105	89.74	0	8.55	2	1.71	0	0	0	0	4.88	0.375	97.61
	X ₅	90	76.92	25	21.37	1	0.85	0	0	1	0.85	4.74	0.563	94.70
	X ₆	85	72.65	27	23.08	3	2.56	2	1.71	0	0	4.67	0.616	93.33
	X ₇	100	85.47	5	12.82	2	1.71	0	0	0	0	4.84	0.414	96.75
	المعدل		83.39	14.53	1.22	0.73	0.12					4.80	0.477	96.07
			97.92					0.85						
	X ₈	94	80.34	19	16.24	1	0.85	3	2.56	0	0	4.74	0.604	94.87
ممارسات السلوك الأخلاقي	X ₉	95	81.20	19	16.24	1	0.85	2	1.71	0	0	4.77	0.547	95.38
	X ₁₀	91	77.78	22	18.80	3	2.56	1	0.85	0	0	4.74	0.548	94.70

96.0 7	0.42 0	4.8 0	0	0	0	0	0.8 5	1	17.9 5	21	81.2 0	95	X ₁₁	تعزيز السلوك الأخلاقي ي
95.7 3	0.42 0	4.7 9	0	0	0.8 5	1	0.8 5	1	17.0 9	20	81.2 0	95	X ₁₂	
92.6 5	0.71 4	4.6 3	0.85	1	1.7 1	2	3.4 2	4	21.3 7	25	72.6 5	85	X ₁₃	
94.1 9	0.60 3	4.7 1	0	0	0.8 5	1	5.1 3	6	16.2 4	19	77.7 8	91	X ₁₄	
94.8 0	0.55 1	4.7 4	0.12		1.22		2.08		17.70		78.88		المعدل	
			1.34				96.58							
94.7 0	0.56 3	4.7 4	0	0	1.7 1	2	0.8 5	1	19.6 6	23	77.7 8	91	X ₁₅	
91.2 8	0.51 5	4.5 6	0	0	0	0	0.8 5	1	41.8 8	49	57.2 6	67	X ₁₆	
89.7 4	0.66 5	4.4 9	0	0	2.5 6	3	1.7 1	2	40.1 7	47	55.5 6	65	X ₁₇	
92.3 1	0.57 0	4.6 2	0	0	0.8 5	1	1.7 1	2	32.4 8	38	64.9 6	76	X ₁₈	
95.2 1	0.44 8	4.7 6	0	0	0	0	0.8 5	1	22.2 2	26	76.9 2	90	X ₁₉	
93.8 5	0.59 4	4.6 9	0.85	1	0	0	1.7 1	2	23.9 3	28	73.5 0	86	X ₂₀	
95.7 3	0.47 0	4.7 9	0	0	0.8 5	1	0.0 0	0	18.8 0	22	80.3 4	94	X ₂₁	
93.2 6	0.54 6	4.6 6	0.12		0.85		1.10		28.45		69.47		المعدل	
			0.98				97.92							
94.7 1	0.52	4.7 3	0.12		0.93		1.47		20.23		77.25		المعدل العام	
			1.05				97.47							

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS V.22 N=117

2. مواقفهم تجاه مؤشرات الريادة الإستراتيجية: تعكس معطيات الجدول 10 مواقف المستبينة آرائهم تجاه متغير الريادة الإستراتيجية ويمكن من خلال تفحصها القول: بأنها استحوذت على رضاهم على نحو عام، وذلك بدلالة المعدل العام للأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء مرتفع بواقع (4.70) وبانحراف معياري مقداره (0.80) وبنسبة اتفاق بلغت (93.95 %)، وعلى وفق الآتي:

- تحمل المخاطرة: العبارات (Y₇ – Y₁) لقياس هذا البعد والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد تحمل المخاطرة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (96.09 %) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.22 %) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (92.28 %)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.612). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على بعد تحمل المخاطرة لدى الكليات المبحوثة وبمستويات عالية.

إن أعلى مستوى لعبارات هذا البعد هي للفقرة (Y₂) والتي تنص على أن (مجلس الكلية يمتلك القدرة على تحمل المخاطرة في العمل ومعرفة كيفية مواجهتها)، حيث أن المستوى كان عالياً جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.74) و الانحراف المعياري (0.532)، ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر أفراد العينة فقد بلغت نسبة الاتفاق (94.70 %) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد تحمل المخاطرة .

في حين حققت (Y₄) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن (مجلس الكلية يحرص العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل)، وكانت درجة الانسجام لإجابات الاعضاء المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (90.09 %) وبوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.690).

- **الإبداع والابتكار:** العبارات ($Y_8 - Y_{14}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الإبداع والابتكار والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (96.83%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.98%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (94.11%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.547). وكانت أعلى مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y_{14})، وهذا يشير إلى أن مجلس الكلية يؤكد على نشر ثقافة الابتكار والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مجال البحوث العلمية، وقد بلغ الوسط الحسابي (4.78) والانحراف المعياري (0.475)، وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الاتفاق (95.56%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الإبداع والابتكار.

في حين أن أقل مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y_{10}) والتي وسطها الحسابي بلغ (4.57) والانحراف المعياري (0.723)، والتي تشير إلى أن مجلس الكلية يحرص على تخصيص الموارد المالية والمادية للبحث والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز البحوث المبتكرة، وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الاتفاق (91.45%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الإبداع والابتكار.

- **القيادة الريادية:** العبارات ($Y_{15} - Y_{21}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد القيادة الريادية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (97.44%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.49%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (94.19%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.523). وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (Y_{17}) أعلى مستوى والتي تنص على أن مجلس الكلية يمتلك قيادات لديها القدرة على حل المشاكل من خلال المناقشة والحوار المفتوح، وكان معدل الانسجام للإجابات مرتفع الأهمية وأعلى من بقية الفقرات وبلغ (95.38%) وبوسط حسابي (4.77) والانحراف المعياري (0.423)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد القيادة الريادية.

وجاءت الفقرة (Y_{15}) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن مجلس الكلية يستفيد من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز، وذلك بوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.636)، وبدرجة انسجام عالية الأهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (92.82%).

- **الاستباقية (المبادرة):** العبارات ($Y_{22} - Y_{28}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الاستباقية (المبادرة) والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (97.92%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.49%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (95.21%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.493). وهذا يدل على أن الكليات المبحوثة تميل إلى إمكانية الإفادة من الاستباقية وبمستويات عالية وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y_{23}) التي تنص على يحرص مجلس الكلية على تقوية العلاقات بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى العملية التعليمية، ساهمت بشكل بارز في اغناء هذا المكون إذ بلغت الأوساط الحسابية (4.84) والانحرافات المعيارية (0.370)، وكانت درجة الانسجام في الاجابات عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الاتفاق (96.75%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاستباقية.

وجاءت الفقرة (Y_{26}) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن مجلس الكلية يتمتع بقدرات جديدة في تشخيص المشكلات وحلها قبل حدوثها والاستعداد لمواجهةها، ذلك بوسط الحسابي (4.68) وانحراف معياري (0.641)، وبدرجة انسجام عالية الأهمية جداً يدعم ذلك نسبة الاتفاق (93.50%).

الجدول 10 مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات الريادة الإستراتيجية

#	العبارات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
		5	4	3	2	1	2	1	5					
	Y ₁	85	72.65	2	23.9	2	1.71	1	0.85	1	0.8	4.67	0.64	93.33
تحمل المخاطرة	Y ₂	90	76.92	2	20.5	2	1.71	1	0.85	0	0.0	4.74	0.53	94.70
	Y ₃	75	64.10	3	32.4	3	2.56	1	0.85	0	0.0	4.60	0.58	91.97
	Y ₄	69	58.97	4	35.0	4	3.42	3	2.56	0	0.0	4.50	0.69	90.09
	Y ₅	70	59.83	4	36.7	2	1.71	1	0.85	1	0.8	4.54	0.66	90.77
	Y ₆	80	68.38	3	27.3	4	3.42	1	0.85	0	0.0	4.63	0.59	92.65
	Y ₇	78	66.67	3	29.0	5	4.27	0	0.00	0	0.0	4.62	0.56	92.48
	المعدل	66.79	29.30	2.69	0.98	0.24	4.61	0.61	92.28					
ل	96.09													
	Y ₈	85	72.65	2	20.5	6	5.13	2	1.71	0	0.0	4.64	0.66	92.82
الإبداع والابتكار	Y ₉	90	76.92	2	21.3	2	1.71	0	0.00	0	0.0	4.75	0.47	95.04
	Y ₁₀	78	66.67	3	28.2	1	0.85	5	4.27	0	0.0	4.57	0.72	91.45
	Y ₁₁	89	76.07	2	22.2	2	1.71	0	0.00	0	0.0	4.74	0.47	94.87
	Y ₁₂	87	74.36	2	23.0	2	1.71	1	0.85	0	0.0	4.71	0.54	94.19
	Y ₁₃	89	76.07	2	22.2	2	1.71	0	0.00	0	0.0	4.74	0.47	94.87
	Y ₁₄	94	80.34	2	17.0	3	2.56	0	0.00	0	0.0	4.78	0.47	95.56
	المعدل	74.73	22.10	2.20	0.98	0.00	4.71	0.54	94.11					
ل	96.83													
	Y ₁₅	83	70.94	2	23.9	4	3.42	2	1.71	0	0.0	4.64	0.63	92.82
القيادة الريادية	Y ₁₆	83	70.94	3	26.5	2	1.71	1	0.85	0	0.0	4.68	0.55	93.50

95.38	0.42 3	4.77	0.0 0	0	0.00	0	0.00	0	23.0 8	2 7	76.92	90	Y ₁₇	
94.70	0.46 2	4.74	0.0 0	0	0.00	0	0.85	1	24.7 9	2 9	74.36	87	Y ₁₈	
93.50	0.55 4	4.68	0.0 0	0	0.00	0	4.27	5	23.9 3	2 8	71.79	84	Y ₁₉	
94.70	0.48 1	4.74	0.0 0	0	0.00	0	1.71	2	23.0 8	2 7	75.21	88	Y ₂₀	
94.70	0.54 8	4.74	0.0 0	0	0.85	1	2.56	3	18.8 0	2 2	77.78	91	Y ₂₁	
94.19	0.52 3	4.71	0.00		0.49		2.08		23.44		73.99		المعدل	
			0.49					97.44				ل		
95.56	0.47 5	4.78	0.0 0	0	0.00	0	2.56	3	17.0 9	2 0	80.34	94	Y ₂₂	الاستباقي ة (المبادرة (
96.75	0.37 0	4.84	0.0 0	0	0.00	0	0.00	0	16.2 4	1 9	83.76	98	Y ₂₃	
95.38	0.48 0	4.77	0.0 0	0	0.00	0	2.56	3	17.9 5	2 1	79.49	93	Y ₂₄	
94.87	0.49 8	4.74	0.0 0	0	0.00	0	0.85	1	23.9 3	2 8	75.21	88	Y ₂₅	
93.50	0.64 1	4.68	0.0 0	0	2.56	3	1.71	2	21.3 7	2 5	74.36	87	Y ₂₆	
95.21	0.48 5	4.76	0.0 0	0	0.00	0	2.56	3	18.8 0	2 2	78.63	92	Y ₂₇	
95.21	0.50 3	4.76	0.0 0	0	0.85	1	0.85	1	19.6 6	2 3	78.63	92	Y ₂₈	
95.21	0.49 3	4.76	0.00		0.49		1.59		19.29		78.63		المعدل	
			0.49					97.92				ل		
93.95	0.54	4.70	0.06		0.74		2.14		23.530		73.530		المعدل العام	
			0.80					697.0						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS V.22 N=117

وبناءً على المعطيات الإحصائية المتحققة والخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة فهي تشير إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء المستجيبين في الجامعة المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

اختبار نموذج الدراسة وفرضياته احصائياً

أولاً: اختبار فرضية علاقات الارتباط : نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة وبين أبعاد الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

- 1. العلاقة حسب المؤشر الكلي:** أظهرت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضح في الجدول 11 وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر الكلي وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الريادة الاستراتيجية (0.789^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) ، وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثين الاستنتاج أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الكليات المبحوثة على القيادة الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية لديها.
- 2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي:** من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منهما منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول 11 تشير إلى وجود علاقات الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بُعد تعزيز السلوك الأخلاقي ومتغير الريادة الاستراتيجية والتي بلغت (0.730^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) ، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية فكانت بين بُعد ممارسات السلوك الأخلاقي ومتغير الريادة الاستراتيجية بقيمة بلغت (0.707^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) . وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الكليات المبحوثة على استخدام أبعاد القيادة الأخلاقية أدى ذلك إلى تحسين قدراتها في تحقيق الريادة الاستراتيجية. أما العلاقة بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية و أبعاد متغير الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة، إذ تبين اضعف العلاقة بين بُعد تعزيز السلوك الأخلاقي وكل من بُعد القيادة الريادية حيث كانت قيمة المعامل بينهما (0.551^{**}) . وكذلك تبين اقوى العلاقة بين ابعاد المتغيرات الرئيسية كانت بين بعدي توافر السلوك الأخلاقي و بُعد تحمل المخاطرة حيث كانت قيمة المعامل بينهما (0.720^{**}) .

الجدول 11 علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	الريادة الاستراتيجية (Y)					المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الاستباقية (المبادرة)	القيادة الريادية	الإبداع والابتكار	تحمل المخاطرة	توافر السلوك الأخلاقي	
0.730^{**}	0.631 ^{**}	0.577 ^{**}	0.614 ^{**}	0.720 ^{**}	توافر السلوك الأخلاقي	القيادة الأخلاقية (X)
0.707^{**}	0.622 ^{**}	0.601 ^{**}	0.620 ^{**}	0.623 ^{**}	ممارسات السلوك الأخلاقي	
0.708^{**}	0.623 ^{**}	0.551 ^{**}	0.631 ^{**}	0.664 ^{**}	تعزيز السلوك الأخلاقي	
0.789^{**}	0.691^{**}	0.636^{**}	0.686^{**}	0.737^{**}		المؤشر الكلي

**** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $(Sig. \leq 0.01)$**

*** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية $(Sig. \leq 0.05)$ $N = 117$**

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الريادة الاستراتيجية على المستويين الكلي والجزئي يتبين لنا صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة وبين أبعاد الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة).

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة القيادة الأخلاقية في المتغير المعتمد المتمثل في الريادة الإستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، واختبار الفرضية الثالثة ومتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما موضح ادناه:

1. تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول 12 إلى الآتي:

أ- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (189.817) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.924) وبدرجات حرية (1، 115) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير القيادة الأخلاقية في متغير الريادة الاستراتيجية والذي يشير إلى أن اعتماد الكليات المبحوثة على القيادة الأخلاقية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من الريادة الاستراتيجية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.596) أن هناك ظهوراً للريادة الاستراتيجية من خلال أبعادها وبمقدارها (0.596) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الأخلاقية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الريادة الاستراتيجية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من القيادة الأخلاقية التي تستخدمها الكليات المبحوثة.

- أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.866) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة الأخلاقية يؤدي إلى تغيير مقداره (0.866) في الريادة الاستراتيجية، وهو تغيير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية في المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية.

- أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.623) والتي تشير إلى أن ما نسبته (62.3%) من التغير الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية يعود إلى القيادة الأخلاقية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (62.3%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (37.7%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير داخلة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول 12 تأثير القيادة الأخلاقية في الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي

الريادة الاستراتيجية				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
0.623	189.817	0.866	0.596	القيادة الأخلاقية
	Sig.(0.000)	t(13.777) Sig.(0.000)	t(1.997) Sig.(0.000)	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F(1, 115) = 3.924$ (Sig. ≤ 0.05) N= 117

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2. تحليل الانحدار المتعدد: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية في المتغير المعتمد والمتمثل بالريادة الاستراتيجية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول 13 وكالآتي:

أ. **النموذج الأول:** تبين أن أعلى تأثير بحسب هذا الأنموذج كان لبعد توافر السلوك الأخلاقي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000)، ويدلل على قوة تأثير هذا البعد قيمة (R²) والتي بلغت (0.533) حيث أن بعد توافر السلوك الأخلاقي يفسر لوحده ما نسبته (53.3%) من التغير الذي يحصل في متغير الريادة الاستراتيجية. ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختيار (t) والتي بلغت (11.458) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.658) وبدرجة حرية (116).

ب. **النموذج الثاني:** في المرحلة الثانية وبحسب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) خطوة بخطوة تم دخول بعد تعزيز السلوك الأخلاقي إلى الأنموذج السابق للمشاركة مع بعد توافر السلوك الأخلاقي لترتفع قوة التأثير (R²) بحسب هذا الأنموذج إلى قيمة (0.594) حيث أن بعدي توافر السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي معاً يفسران ما نسبته (59.4%) من التغير الذي يحصل لمتغير الريادة الاستراتيجية. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختيار (t) والتي بلغت (5.098) و (4.152) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.658) وبدرجة حرية (116).

ج. **النموذج الثالث:** في المرحلة الثالثة تم دخول بعد ممارسات السلوك الأخلاقي إلى لأنموذج السابق للمشاركة مع بعدي توافر السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي لترتفع قوة التأثير (R²) بحسب هذا الأنموذج إلى قيمة (0.613) حيث أن الأبعاد الثلاثة

معاً تفسر ما نسبته (61.3%) من التغير الذي يحصل لمتغير الريادة الاستراتيجية. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختبار (t) والتي بلغت (3.034) و (3.258) و (2.931) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.658) وبدرجة حرية (116). مما يمكن للباحثان من الاستنتاج بأن أفضل أنموذج للعلاقة التأثيرية لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد في الدراسة الحالية هو الأنموذج الثالث للانحدار كونه يضم أكبر عدد من الأبعاد فضلاً عن ارتفاع القوة التأثيرية للأبعاد.

الجدول 13 الإنحدار المتعدد بالطريقة التدريجية

الأنموذج	أبعاد الدراسة الداخلة إلى الأنموذج خطوة بخطوة	قيمة B_0	قيمة B	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجات الحرية	قيمة P-Value المحسوبة
1	توافر السلوك الأخلاقي	1.002	0.769	%53.3	11.458			0.000
2	توافر السلوك الأخلاقي تعزيز السلوك الأخلاقي	0.765	0.479 0.350	%59.4	5.098 4.152			0.000 0.000
3	توافر السلوك الأخلاقي تعزيز السلوك الأخلاقي ممارسات السلوك الأخلاقي	0.584	0.321 0.278 0.269	%62.3	3.034 3.258 2.931			0.003 0.001 0.004

N= 117

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبالاستناد على نتائج تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في الريادة الاستراتيجية فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للقيادة الأخلاقية في الريادة الإستراتيجية منفردة ومجموعة".

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات

- 1- اصبحت القيادة الاخلاقية ضرورة ملحة لجميع المنظمات وبشكل خاص للمنظمات التعليمية وذلك نتيجة التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات وشدة المنافسة بين المنظمات التعليمية الحكومية والخاصة.
- 2- توصلت الدراسة الحالية الى ان القيادة الأخلاقية قادرة على تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال ممارسة توافر السلوك الاخلاقي، ممارسات السلوك الاخلاقي، وتعزيز السلوك الاخلاقي لدى قياداتها.
- 3- تعد القيادة الاخلاقية عاملاً مهماً ومؤشراً قوياً لصالح المنظمات التعليمية التي تراعي اخلاقيات المهنة لديها حيث ان مجلس الكلية يعد نموذجاً لإنجاز الاعمال الصحيحة من الناحية الاخلاقية.
- 4- أظهرت معطيات نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وابعاها بأنها متواجدة وبنسب جيدة في جامعة صلاح الدين، حيث كان المستوى جيداً للقيادة الاخلاقية وذلك بسبب الاهتمام الكبير لاجراءات الكليات بالجانب الاخلاقي لديها وهذه دلالة على سعي قيادات الكليات المبحوثة الى ممارسة الدور القيادي الاخلاقي فيها.
- 5- كشفت نتائج التحليل الوصفي لخصائص المستجيبين بأن غالبية أعضاء مجالس الكلية في جامعة صلاح الدين هم من الذكور ومن الفئة العمرية الناضجة والتي لازالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية واغلبيتهم من حملة شهادة الدكتوراه وبلقب استاذ مساعد وتزيد مدة خدمتهم الاجمالية اكثر من 21 سنة، وهذه المؤشرات جاءت متوافقة مع وصف جامعة صلاح الدين كأقدم واكبر جامعة في اقليم كردستان وتمتلك اكبر عدد من الكفاءات العلمية وتعد بمثابة الجامعة الام بالنسبة للجامعات الأخرى.
- 6- أفرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغيرين وابعاها وعلى المستوى الكلي والجزئي اذ كانت معاملات الارتباط عالية وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين القيادة الاخلاقية والريادة الاستراتيجية ويشير ذلك الى انه كلما اعتمدت الكليات المبحوثة على القيادة الاخلاقية ادى ذلك الى تحقيق الريادة الاستراتيجية لديها.
- 7- اشارت نتائج الانحدار البسيط الى وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الاخلاقية في متغير الريادة الاستراتيجية، نستدل من هذه العلاقة بأن القيادة الاخلاقية تؤثر في بناء مستويات عالية من الريادة الاستراتيجية في كليات جامعة صلاح الدين.
- 8- اكدت نتائج الانحدار على المستوى الجزئي عن وجود تأثير معنوي لكل من توافر السلوك الاخلاقي، ممارسات السلوك الاخلاقي، وتعزيز السلوك الاخلاقي في الريادة الاستراتيجية وهذه دلالة على ان جميع هذه الابعاد تعزى وبالدرجة كبيرة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة.

ثانيا : المقترحات

- 1- ضرورة زيادة مشاركة الأناث بممارسة المهام الادارية كأعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين والاستفادة من بعض خصائصهم الشخصية كالقدرة على التحمل والتفكير المتعدد.
- 2- ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجه نحو بيئات اخرى لتنفيذها وذلك من خلال تغيير اسس واجراءات قيادية واخلاقية في تلك الكليات
- 3- تقترح الدراسة بضرورة اعتماد مجالس الكليات على اساليب حديثة في القيادة كأحد استراتيجياتها للحفاظ على القيم الاخلاقية الرصينة وتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 4- تقترح الدراسة بضرورة توجيه أنظار إدارة الكليات المبحوثة الى الانماط القيادية المميزة في الادارة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال إعادة النظر بأهدافها على ضوء إستراتيجياتها المستقبلية.
- 5- توصي الدراسة الباحثين بتطوير نماذج عمل جديدة مبنية على القيادة الأخلاقية التي تؤدي الى زيادة محاكاة مجلس الكلية للسلوكيات الاخلاقية للاعضاء المتميزين في الجامعات المتناظرة من اجل زيادة توافر السلوك الأخلاقي فيها.
- 6- تقترح الدراسة الحالية بضرورة زيادة اهتمام مجالس الكليات المبحوثة بالتغاضي احياناً عن بعض الممارسات خدمة للهدف الاخلاقي الاعلى والاسمى ومن اجل رفع مستوى ممارسات السلوك الاخلاقي
- 7- توصي الدراسة بضرورة بزيادة حرص اعضاء مجالس الكليات المبحوثة الكلية على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل اي تحمل المخاطرة.

- 8-تفترح الدراسة بضرورة زيادة الوعي لدى الافراد في المناصب القيادية وخاصة في قطاع التعليم العالي بتأثير القيادة الأخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ومنها التكنولوجيا والمعرفية والعولمة والتغلب على المنافسين.
- 9-نوصي القيادات الاكاديمية في الكلية على توجيه أنظار اعضاء مجالس الكليات المبحوثة الى إتباع الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز والريادة الاستراتيجية من خلال القيادة الأخلاقية
- 10- ضرورة تمتع اعضاء مجالس الكليات المبحوثة بقدرات جديدة ومميزة في تشخيص المشكلات وحلها قبل حدوثها والاستعداد لمواجهتها وتنفيذ القرارات من اجل تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال بعد الاستباقية (المبادرة).
- 11- توصي الدراسة بضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها الى خدمة الكليات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين تعزيز السوك الأخلاقي والقيادة الريادية.
- 12- زيادة حرص الكليات المبحوثة على جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها للاستفادة منها في إتخاذ القرارات وتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 13- فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، يوصي الباحثان المهتمين بدراسة القيادة الخلاقية بضرورة ربطها بمتغيرات أخرى كالتفوق الاستراتيجي وتحسين سلوك المواطن التنظيمية والتحكم التنظيمي في الجامعات والارتجال الاستراتيجي وفي مجتمعات بحثية أخرى كالبنوك والشركات والمستشفيات ومكاتب السفر والساحة والمنظمات العمومية والخاصة.

المصادر

المصادر العربية

- (1) ابو تينة، عبدالله، وخصاونة، سامر، والطحانية، زياد، (2007)، "القيادة الخادمة في المدارس الاردنية كما يدركه المعلمون والمديرون": دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(8)، العدد(4)، الاردن.
- (2) الانباري، فكري عبادي علي حسون، (2018)، "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية" دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق واسيسيل) للاتصالات المتنقلة "رسالة ماجستير، الجامعة العراقية
- (3) البغدادي، عادل هادي، الحدراوي، رافد حميد، (2018)، دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توفر المهارات السياحية لدى قادة المنظمات، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة عدد 49.
- (4) الثقي، طارق عيضة، (2016)، القيادة الاخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بإداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كليات الشرق العربي قسم الادارة والاشرف التربوي.
- (5) الحبسية، رضية بنت سليمان، (2012)، "القيادة الاخلاقية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (6) حمد، خالد فاضل، (2018)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات العامة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- (7) الحواجرة، كامل محمد، (2018)، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الاعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 14، العدد3، ص417
- (8) خليل، أريج سعيد، (2014)، تأثير أبعاد إدارة المواهب في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، كلية التقنية الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(3)، 103-135.
- (9) دبون، عبدالقادر وصيتي، عبداللطيف، (2018)، دور انماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطن التنظيمية في قطاع السكن- حالة ديوان الترقية والتسيير لولاية غارداية. مجلة Global Journal Economic And Business، المجلد 4(3)، ص299.
- (10) الدجاني، ياسين محمد ناصر محمود، (2018)، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، درجة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، قسم الإدارة والمناهج، عمان.
- (11) الدروبي، احمد عبدالله، (2016)، درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الاوسط.
- (12) الدوري، زكريا والسعيد، يعرب، (2013)، الريادة الإستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 203-217.

- (13) راضي، جواد محسن و حسن، عبدالله كاظم، (2010)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلم الاقتصادية والادارية، 7(21)، 103.
- (14) راضي، جواد محسن وحسن عبد اهلل كاظم، (2011)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 7، العدد 61.
- (15) الروسان، هدى محمد، (2018)، درجة ممارسة رؤساء الاقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الاخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية 13(19)، 119-140.
- (16) سالم القحطاني، (2012)، " الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية "، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 10- 12 ديسمبر.
- (17) السكارنة، بلال خلف، (2008)، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة أيار 2008، العدد (17) 112-77.
- (18) سموم، عبد كاطع، (2022)، القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالوشاية الوظيفية وجودة الأداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 18، العدد 52، ص 163-204
- (19) الشاعر، عماد سعيد محمد، (2017)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، درجة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، ادارة الاعمال، غزة.
- (20) شبات، جلال اسماعيل والمصري، نضال حمدان، (2019)، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية على شركة اريدو – فلسطين للاتصالات الخلية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد، 28 العدد 2
- (21) الشتوي، سلمان، (2016)، القيادة الأخلاقية القوة الناعمة، مجلة التدريب والتنمية.
- (22) عبدالوهاب، ايمان جمعة محمد، (2018)، مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري، نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة استنشر لافية"، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، العدد 90، المجلد 2، ص 44
- (23) عبدالله، ده رون فريدون، عبدالله، دنيا احمد، حمة امين، روزا احمد، (2020)، " دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف قطاع الخاص في مدينة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 4، العدد 1، ص 418
- (24) عبدالله، ده رون فريدون (2018)، " دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية" مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، ص 229
- (25) العنابي، محسن رشيد مصيحب، (2016)، "تأثير سلوكيات القيادة الاخلاقية في ممارسات القوة في ضوء نظرية أصحاب المصالح :دراسة ميدانية تشخيصية تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- (26) عتريس، محمد عيد، (2020)، "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة": رؤية مصر 2030 :جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد 77، ص 824.
- (27) عطا، خالدية مصطفى وعلي، فخري عبادي، (2021)، "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الإستراتيجية"، دراسة تطبيقية مقارنة بين شركة (زين العراق وآسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، بحث مستقل، مجلة دنائير، المجلد 1، العدد 21، ص 388-422
- (28) عطا، خالدية مصطفى وعلي، فخري عبادي، (2021)، "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية مقارنة بين شركة (زين العراق وآسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، بحث مستقل، مجلة دنائير، المجلد 1، العدد 21، ص 385-422
- (29) علي، مظفر حمد، (2022)، الدور المعدل لعدد من الانماط القيادية في تحسين العلاقة التأثيرية للصراع التنظيمي في الحد من التهكم التنظيمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل
- (30) علي، مظفر حمد، ولي، احلام ابراهيم، (2020)، دور القيادة الاخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي، مجلة قه لآي زانست العلمية، المجلد 5، العدد 3، ص 730

- 31) عمر، ژاله حيدرولي، احلام ابراهيم، (2019)، القيادة الأخلاقية و دورها في إدارة المواهب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صلاح الدين - اربيل- العراق، ص278
- 32) العنقري، عبد العزيز بن سلطان، (2014)، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر.
- 33) الفتلاوي، ميثاق هاتف ونعمة، سارة حميد، (2022)، تأثير القيادة الأخلاقية على خفة حركة القوى العاملة، مجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 71، 5
- 34) الفقيه، هند بنت محمد، (2019)، ممارسات القيادة الاخلاقية بالمدارس اليابانية وامكانية الافادة منها بالمدارس السعودية، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد 9.
- 35) الكبير، أحمد عبد الله، (2016)، القيادة الاخلاقية من منظور إسلامي، دار الفكر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.
- 36) محمد علي، احمد راضي، (2017)، "الريادة الاستراتيجية ودورها في تطوير عمل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات"، دبلوم عالي تخطيط استراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 37) محمد، ثابت حمدي ثابت، (2021)، الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة واسط، المجلد 37، العدد 10، اكتوبر 2021
- 38) محمود، ناجي عبدالستار وعمر، ايمان موفق، (2018)، خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 4، العدد44.
- 39) مزهودة، نور الدين وبوخولة، باديس، (2021)، "أثر القيادة الأخلاقية على اساليب إدارة الأنطباع":دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقرب، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد4، العدد3، ص47-68، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر
- 40) مصطفى، هملگورد حويز، (2021)، دور القيادة الاخلاقية في الإخلال الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صلاح الدين - اربيل- العراق، ص37
- 41) النعيمي، شهاب، وحמיד، ريم، (2015)، متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال- بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، ص26-59
- 42) هاشم، نهلة عبد القادر وإبراهيم، محمود، (2018)، الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات، عمان، الاردن، ص26.

المصادر الاجنبية

- 43) Ahmed,S.,Fazal-E-Hasan,S.M.,&Kaleem,(2018),A stimulates academics retention in universities: The mediating role of job-related affective Well-being, International Journal of Educational Management,32(27).
- 44) AL- KHALIFAH, BASHAYER.,(2014), Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms, Thesis, Doctor of business management, University of Sterling.
- 45) Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. ,(2020), Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study- Palestine Technical College-Deir al-Balah., International Journal of Business and Management Invention 9(3) ,1-17.
- 46) Ali, Mudhafar Hamad,(2022), A Moderate Role of a Numbers Style Leadership to Improve the Impact Relationship of Organizational Conflict in Reducing Organizational Cynicism, p125
- 47) Al-Taie, Y. H., Abdulla, D. F., & Rasheed, W. N. (2017). Ethical leadership and its role in organizational integrity to reduce the nutrients of administrative corruption: An applied study on a sample of Najaf governorate departments. Journal of University of Human Development, 3(2), 272-311. <https://doi.org/10.21928/juhd.v3n2y2017.pp272-311>
- 48) Al-Yassiri, A. M., & Hussein, A.A.A,(2016), The effect of organizational improvisation on strategic leadership an analytical study of the opinions of a sample of workers in private banks



- in the governorates of the Middle Euphrates. THE IRAQI MAGAZINE FOR MANAGERIAL SCIENCES.
- 49) Arsic ,S.M., (2017), "Specific Aspects Of Strategic Entrepreneurship In Family Companies And Non-Family Companies" ,Journal of Process Management-New Technologies, International Vol.5,No.1
 - 50) Brixiováet, Z., Kangoye, T., & Said, M. ,(2020), Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance. *Economic modelling*, 85, 367-380
 - 51) Kay, Rosemarie, et al.,(2018), "SMES, Responses to Potentially Disruptive Innovations": Does Strategic Entrepreneurship Provide an Explanation? Working Paper 06/18, December, p. 11.
 - 52) Balu.L, Aishwarya, Singh, (2017), "Ethical Leadership The reflecting journey to an evolution of Management", International Journal of Engineering Technology Science and Research Ijtsr, Vol.4, No.9.
 - 53) Brown,Michael E. & Mitchell,Marie S., (2010),"Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research",Business Ethics Quarterly 20:4 (October 2010); ISSN 1052-150X.
 - 54) Cho, Hyejin &Lee , Pyoungsoo & Shin , Choong Ho , (2019)," Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices" journal of Sustainability ,vol:11 ,no:3.
 - 55) Commission,(2019)," Measuring public innovation in the EU: the STARPIN methodology", Printed by the Publications Office in Luxembourg ed 2019
 - 56) Dogan, Ebru, (2017)," A STRATEGIC APPROACH TO INNOVATION", Journal of Management, Marketing and Logistics, vol:4, Issue:3.
 - 57) Dogan, Nelhun,(2015), The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, World Conference on Technology, Innovation, and Entrepreneurship, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, p. 1291.
 - 58) Kearney, C. ,(2020), Strategic Entrepreneurship and Its Effect on Human Capital and Employee Retention. In Intrapreneurship and Sustainable Human Capital (pp. 51-65). Springer, Cham.
 - 59) Kreitner, R., & Kinicki, A. ,(2007), Organizational Behavior. (7th Edition). Boston, MA: McGraw –Hill Irwin.
 - 60) Kuratko, Donald F., and Audretsch, David B.,(2009), Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice, Jan., Germany.
 - 61) KURATKO, DONALD F., (2007), Entrepreneurial Leadership in the 21st Century: Guest Editor's Perspective, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.13. No.4, p11.
 - 62) Makinde, O. G., & Agu, C. U., (2018), Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. Archives of Business Research, 6(9), 49-69.
 - 63) Morris, M., H.; Webb, J., W.; and Franklin, R., J., (2011), "Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the National Commissions on Excellence in Education ", a national at Risk: The Imperative for Educational Reform: Federal Department of Education.
 - 64) Nakyejwe, Saadat, L.K. et al., (2016), Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda", International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. IV, Issue7, July, p. 467.



- 65) Nityananda, J., & Mohanty, A. N., (2012), Strategic entrepreneurship: Key to success for competitiveness & globalization. International Journal of Science and Research, 1(3), 208-214.
- 66) Ogunkoya, Olufemi, (2018), Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage in Nigeria Banking Industry Olabisi Onabanjo University, Nigeria, Management & Marketing, Vol. XVI, Issue1, p. 108.
- 67) Ozan, M. B., & at el. ,(2017), Ethical Leadership Behaviours of school Administrators from Teachers. Forode Education, 15(23).
- 68) Patzelt, Holger, and Shepherd, Dean A., (2009), Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs, Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice, Jan., Germany.
- 69) Ponnu, C., & Tennakoon, G. ,(2009),The Association Between Ethical Leadership and Employee outcome the Malaysian cas. Electronic journal of Business Ethics and organization studies, 14(1), 21- 32.
- 70) Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G. T.; and Frese, M., (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment Of Past Research and Suggestions For the Future “, An earlier version of this paper was presented at the 2004 Babson- Kauffman Entrepreneurship Research Conference in Glasgow.
- 71) Sağnak, M. ,(2017), “Ethical leadership and teachers’ voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety” Department of Educational Sciences, Faculty of Education, Ömer Halisdemir University, Niğde, Turkey.
- 72) Shabat, Jalal Ismail. Al-Masry, Nidal Hamdan. (2020), The Role of the Strategic Leadership Dimensions in Enhancing Organizational Memory (a field study on Ooredoo Palestine for Cellular Communications), Journal of the Islamic University for Economic Studies & Management Sciences, Vol 28, No 2.
- 73) Soininen, Juha, (2013), “Entrepreneurial Orientation in Small and Medium Sized Enterprises During Economic Crisis “, Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), p24
- 74) WANG, AN-CHIH; CHIANG, JACK TING-JU; CHOU, WAN-JU; CHENG, BORSHIUAN. ,(2017), One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context, Asia Pacific Journal of Management: APJM; Singapore Vol. 34, Is
- 75) Wijesekera, A., & Fernando, R. ,(2018), Ethical leadership Measures for public Service in Sri Lanka. International Business Research, 11(7), 106-119.
- 76) Wright, Mike & Hitt, Michael A., (2017), "Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development and Current Progress", Strategic Entrepreneurship Journal, Volume 11, Issue 3.
- 77) Sekaran, Uma and Bougie, Roger.,(2016), Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.,p290