

## اخلاقيات القيادة و دورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المراكز التسوق في مدينة السليمانية

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

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

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

<sup>1</sup> و<sup>2</sup> محاضر في جامعة جيهان / السليمانية

### المستخلص

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

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

### پوختى :

نهم تويزينه وهيه ههول ده دات بو دوزينه وه و دياريكردنى په يوه ندى و كارىگه رى نيوان گوراوى ( ناكاره كانى سه ركرده ) و ( بهرپرسياريتى كومه لايه تى ) نه لاي بهر يوه بهر و كارمه ندانى بازار و مؤله كانى شارى سليمانى ، نهم تويزينه وهيه پشت دهبه ستيت به ريگاو شيوازى تازه نه كار كردن ، نهم تويزينه وهيه دا تويزه ران پشتيان به ستوه گوراوى جيگير ( ناكاره كانى سه ركرده ) كه پيك ديت نه ( بونى ناكار ، به كارهيئان ناكار ، په ره پيدانى ناكار ) وه گوراوى ناجيگير يان پشبه ستوو ( بهرپرسياريتى كومه لايه تى كه پيك ديت نه ) بهرپرسياريتى به رامبه ر به كومه لگا ، بهرپرسياريتى به رامبه ركيار ، بهرپرسياريتى به رامبه ر زينگه .

نهم تويزينه وهيه دا تويزه ران چهند سوپه ماركيت و مؤليكى كه وري شارى سليمانيان هه لبارد بو لايه نى پراكتيكي تويزينه وهيه كه ، وه شيوازى نمونه ي هره مه كي به كارها توه ، وه نه ترسى نه كه رانه وهى تويزينه وه كان (85) فورمى راپرسى دابه شكرا وه (72) فورمى شياو كه رايه وه كه شياوى شيكردنه وه بابته كه بوو . نه كوتايدا تويزينه وه كه به چهندين دهرنه نجام و پيشنيار كوتاي هات .

## **Abstract**

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

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

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

## المقدمة

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

حصل موضوع القيادة والأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية. إن السبب الرئيس الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد المسؤولية الاجتماعية من أبرزها. استناداً إلى ما تقدم فإن البحث يدرس العلاقة والتأثير اخلاقيات القيادة على المسؤولية الاجتماعية لدى اصحاب و المدراء و العاملين في يوبرماركتات و المولات في مدينة السليمانية .

## فصل الاول : منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

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

ويمكن تضمين مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

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

### 2- أهمية البحث

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

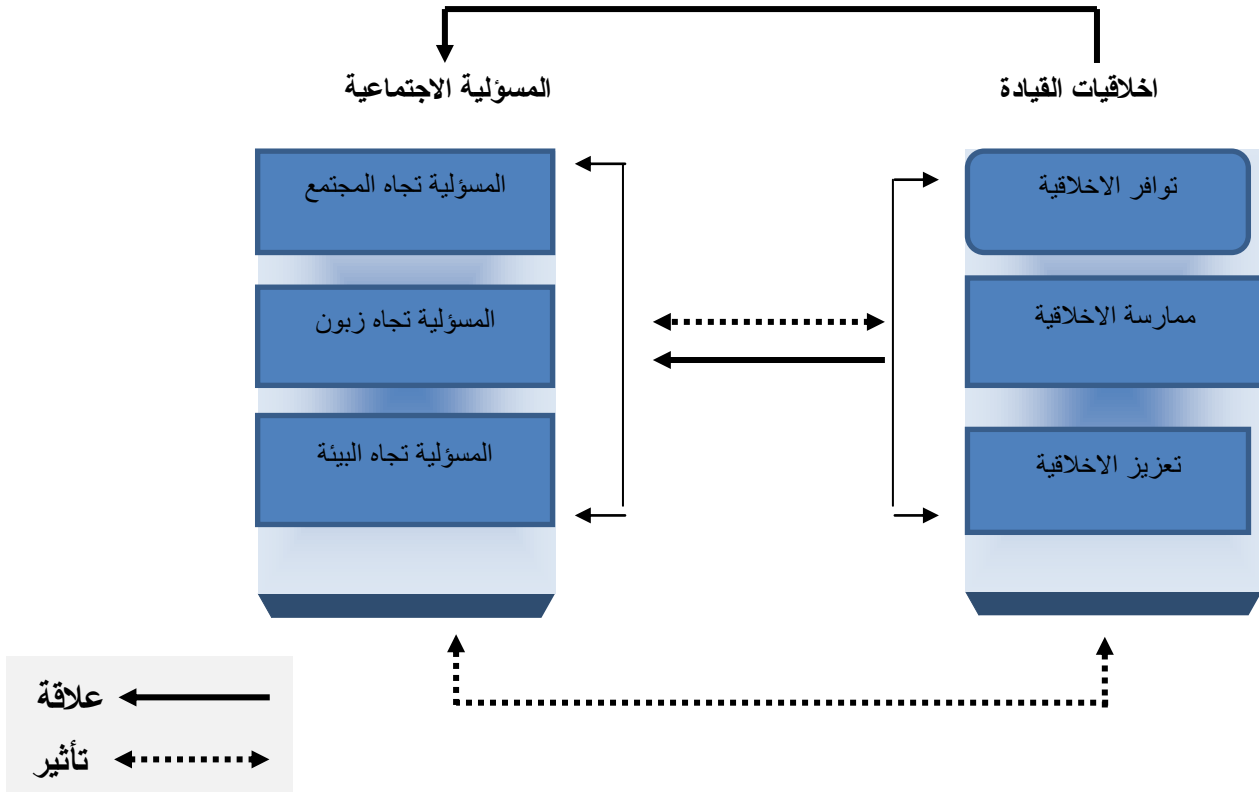
### 3- اهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

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

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

#### 4- مخطط الدراسة:

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



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي

#### 5- فرضية البحث:

- 1 - الفرضية الرئيسية الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية في المنظمات المبحوثة"
- 2 - الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اخلاقيات القيادة و المسؤولية الاجتماعية في المنظمات المبحوثة"

#### 6- منهج البحث:

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

#### 7- مجتمع البحث:

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

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

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

### -البعد التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية:

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

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

### مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية:

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

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

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

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

كما عرفت العزفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تنطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات اخلاقية واجتماعية. وبالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود اجراءات ملزمة قانونيا. (الكردي، 2011، 15).

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

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

### أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تمتد جذور المسؤولية الاجتماعية الى عمق تاريخي ليس بالقليل وهي مرتبطة بتطور الفكر الاداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، اذ تأثرت المسؤولية الاجتماعية بالعديد من المتغيرات التي أدت الى تعزيز قبولها في حيز الواقع أو الى انحسارها، او حتى تجاهلها في بعض الحالات تبعاً الى أسباب كثيرة من أبرزها طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعمل فيها، وما ساد من فهم متباين للمسؤولية الاجتماعية لدى مديري المنظمات (البكري والديوجي، 2001) (السحيباني، 2009: 2). هناك تساؤل دائماً "ما يثار عن جدوي تحمل المنظمة لتكلفة اضافية تقطع من ارباحها لتمويل أنشطة ذات طابع اجتماعي، وبالطبع فلا بد ان يعود نفع على المنظمة من تحملها للمسؤولية الاجتماعية حتى تقبل بالقيام بهذا الدور وعدم التهرب منه. ويرى (Benabou & Tirole، 2009: 12) ان ممارسات المسؤولية الاجتماعية اصبحت تمثل جزءاً "من أنشطة المنظمة التقليدية، وان المنظمات اصبحت لاتضحى بالأرباح ولكن بدلاً من ذلك تقوم بممارسات اجتماعية ذات عوائد غير مباشرة على وضعها المالي حتى وان كانت محدودة. اذ ان المنظمات سوف تضحي بجزء من الأرباح مقابل حصولها على السمعة الطيبة وتقوية مركزها التنافسي واستمرارها في المدى الطويل. لذلك سيتناول هذا الجزء تحليل الأهمية أو عوائد التي ستعود على المنظمات جراء تعنها لمنظمات "مسؤولة" ويمكن تحديد هذه الأهمية بالنقاط الآتية:-

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

### مبحث الثاني: اخلاقيات القيادة

#### مفهوم الأخلاق:

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

وأشير بأنها ((علم الأفعال الأخلاقية)) (Karakose & Kocabas، 2009: 504) وتعرف بأنها ((نسق من المعايير الخاصة بالأحكام القيمية أو المعنوية)) (داغر وصالح، 2000، 496)، وعبر عنها بأنها ((مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فان الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة ادهم إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، وعليه ان خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسية

للمنظمة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال التزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين)) (العنزي ونعمة، 2009: ص4).

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

#### مفهوم السلوك الأخلاقي:

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

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

#### لماذا القيادة الأخلاقية؟

وأكد براون وتريفن (Brown & Trevin) المشار إليهما في توماسجان وزملائه (Tumasjan et al، 2011)، أن للقيادة الأخلاقية أثراً إيجابية قد ترتقي بمستوى أداء الأتباع من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم القيادة الأخلاقية بتفعيله، ويكون ذلك من خلال المعاملات الحسنة مع الأتباع، والاعتبارية، وتبادل الثقة، وجميع هذه الأفكار تتيح المجال لتبادل العواطف، مما يجعل الأتباع يتعهدون بممارسة السلوك الإيجابي، والحد من ممارسة السلوك المناهض لأهداف المنظمة.

وأشار ريسك وآخرون (Resick et al، 2011) إلى أن الكثير من الدراسات وجدت أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمنياً إيجابياً على كل من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية (الشريفي، 2012/2011، 33).

على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة. أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعلى، فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والتفاؤل المنظمي. (الشريفي، 2012/2011، 33).

#### مفهوم وتعريف القيادة الأخلاقية:

للقيادة عدة أنماط سلوكية تتمثل في المقدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال الفعال مع الأتباع والزملاء، بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وتنقن القيادة الفعالة فن إشباع حاجات العاملين بغية تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال التحفيز، وإثارة الدافعية للعمل، وتقدير الطاقات، والحرص على التدريب وتنمية المهارات، ويتم كل ذلك في إطار من الشفافية، والعدل، والأمانة، والاستقامة. (النجار، 2007).

أن الأخلاق هي جوهر القيادة، وذلك لأنها تدور حول عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، ويكون ذلك بطريقة تجسد أساساً قيم المنظمة ومناخها وثقافتها. ويجمع الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن اتحاد كل من الفاعلية والالتزام الأخلاقي.

ولا بد للقيادة من أن تتصف بالأخلاق والفضيلة، فالمصلحة المشتركة هدف ذو قيمة مشتركة، ويهدف إلى منفعة المجتمع، وتكون هذه المنفعة للدرجة التي تمثل تغييراً إيجابياً ومفيداً في حياة الأفراد. والقائد العادل والحقيقي هدفه الول هو المصلحة العامة أياً كان أسلوب قيادته، فالقائد بمقاصده النبيلة يكافح من أجل تنفيذ القوانين والسياسات العامة التي تم الاتفاق عليها جماعياً وتشريعياً. (توفيق، 2008).

والقيادة الأخلاقية هي التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة (الطراونة، 2010). وأشار شو (2008، Shaw) إلى أن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد النموية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصدف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد.

وتتضمن ممارسة القيادة الأخلاقية عدة مبادئ رئيسية هي: توضيح المعلومات، وتقديم الدعم اللازم للأتباع، وتمثيل الأنموذج، وممارسة التفكير التأملي (Barna، 2010). ويعمل القادة الأخلاقيون على تبليغ الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلونها للأتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم، وقد يكون هذا الاتصال مباشراً، ويكون ذلك بالتصريحات من خلال الحوار حول المضامين الأخلاقية في مكان العمل، أو غير مباشر، ويكون

ذلك في حالة تمثيل القادة الأخلاقيين للأنماط السلوكية المعيارية المناسبة في حياتهم الشخصية (2012، Pucic). (الشريفي، 2012، 33). تعرف القيادة الأخلاقية بأنها ((التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار)) (Ponnu، 2009: 21) (& Tennakoon). (راضي و حسن، 110). وأشار (هاوس، 2006: 339) بأن القيادة الأخلاقية ((استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من التابعين).

### نظريات القيادة الأخلاقية:

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

مجالات النظريات الاخلاقية في القيادة
نظريات تركز على سلوك القائد
• النظرية النفعية
• النظرية الانا
• النظرية العدالة
• النظرية الحقوق
نظريات تركز على خصائص القائد
• النظريات المستندة الى الفضيلة

### الشكل (1) مجالات نظريات القيادة الأخلاقية

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

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

### 2-أبعاد اخلاقيات القيادة:-

#### أتوافر السلوك الأخلاقي:

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



ويؤكد (هاوس، 2006: 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات. أما بالنسبة للصدق، فإن الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقاً، إذ إن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدائقة بالقائد ويؤكد (Karakose & Kocabas، 2009: 505) أن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة.

#### ب- ممارسات السلوك الأخلاقي:

أشار (Daft، 2004: 380) بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويؤكد (Ponnu & Tennako، 2009: 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً (راضي و حسن، 111). عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كذاباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

#### ج- تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي (Kreitner & Kinichi، 2007: 41):  
\*التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.  
\*مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الخلاقية.  
\*تطوير مدونات أخلاقية قيمة.  
\*توفير التدريب الأخلاقي.  
\*توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي. (راضي و حسن، 111).

### فصل الرابع:- الجانب التطبيقي للدراسة

#### وصف الأفراد المستجيبين

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

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

#### الجدول (1): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

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

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

الجدول (2): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر

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

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

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

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

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

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

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

5- عدد الدورات التدريبية في المجالات الادارية فقط:

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

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

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

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

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

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة :

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

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

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

جدول (6): توافر القيادة

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

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

- احتلت الفقرة (x1) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة اتفق-اتفق بشدة (47.2%، 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن توفر ( تعكس مبادئ الاخلاقية في رؤية ورسالة المنظمة )، وكانت قيمة الوسط الحسابي عالية حيث بلغ (4.18) وانحراف معياري (15.17) وباهمية نسبية (83.6%) وهي أكبر من 60%
- احتلت الفقرة (x2) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (45.8%، 36.2%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركيتات ومولات يتوخى قيادتنا باخلاقية و العدالة في التعامل، قيمة الوسط الحسابي عالية- إذ بلغت (4.08) وبانحراف معياري قدره ( 14.17 )، وباهمية نسبية قدرها (81.6%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x5) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (43.1-34.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (تتمتع قيادة شركتنا باخلاقية العالية) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.1) وبانحراف معياري قدره (13.01)، وكانت الأهمية النسبية (80.2%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x4) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (41.7%، 27.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (يبتعد قيادتنا عن الذاتية و الانانية في التعامل)، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (3.83) وبانحراف المعياري (11.14) والأهمية النسبية بلغت (76.6%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x3) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (37.5%، 19.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن جودة العلاقة مع الزبون هو معيار رئيسي لتقييم عملية الاتصال بين ادارة الفندق و الزبائن، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (3.54) وبانحراف المعياري (9.60) واهمية نسبية (70.8) وهي أكبر من 60%.

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

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

#### جدول (7): ممارسة الاخلاقية

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

- احتلت الفقرة (x6) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (31.9%، 45.9%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن تعتمد قيادتنا على اسس و المبادئ الاخلاقية في ممارسة وظائفنا ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.11) وبالاتحاف المعياري (13.18) والأهمية النسبية بلغت (82.2%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x9) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (40.3%، 38.9%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركيتات ومولات تعمل على اعادة بناء موظفين و اصلاحهم وليس تعاملهم بتعامل غير اخلاقي و غير القانوني، قيمة الوسط الحسابي عالية إذ بلغت (4.08) وبالاتحاف معياري قدره (13.18)، وباهمية نسبية قدرها (81.6) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x7) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (41.7%، 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن(تعتمد قيادة شركتنا في عملية الاتصال و التعامل مع العالمية على اسس اخلاقية العمل.) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.2) وبالاتحاف معياري قدره (13.16)، وكانت الأهمية النسبية (80.4%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x8) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (36.1%، 38.9%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (ستند قيادتنا في عملية التحكيم و التقييم الى المبادئ الاخلاقية في العمل) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.0) وبالاتحاف المعياري (11.86) والأهمية النسبية بلغت (80%) وهي أكبر من 60%.

- إحتلت الفقرة (x10) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (35.5%، 40.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن تسعى ادارة شركتنا الى تكوين فرق العمل و روح الجماعي الاخلاقي، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (4.3) وبالانحراف المعياري (11.14) واهمية نسبية (79.0) وهي أكبر من 60%.

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

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

### جدول (8): تعزيز الاخلاقية

الترتيب	اهمية النسبية	اختبار T	معنوية	المتوسط	5	4	3	2	1	المحور
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
5	75.0	28.9	0.00	3.75	21	25	15	9	2	X11- تهتم شركة بطوير علاقات بين العاملين من خلال مشاركتهم في دورات التدريبية
					29.2	34.7	20.8	12.5	2.8	
3	79.4	32.1	0.00	3.97	27	25	13	5	2	X12- تهتم قيادة شركتنا بتنمية علاقات الانسانية و روح العمل المعنوى و الجماعي
					37.5	34.7	18.1	6.9	2.8	
1	84.0	33.25	0.00	4.20	37	23	5	4	3	X13- تسامح و المرونة هي اسس تعامل مع العاملين
					51.4	31.9	6.9	5.6	4.2	
2	81.0	34.71	0.00	4.05	27	30	9	4	2	X14- تهتم اهتمام التام بارشادات و التعليمات خاضة بصحة و السلامة العاملين كونهم اهم راسمال المنظمات.
					37.5	41.7	12.5	5.6	2.8	
4	75.4	30.49	0.00	3.77	18	32	13	6	3	X15- يساعد العاملين لتنمية مهاراتهم اتصالاتية من خلال توفير فرص التدريب.
					25.0	44.4	18.1	8.3	4.2	
	78.9			3.94	130	135	55	28	12	المجموع
					36.2	37.5	15.3	7.7	3.3	

- إحتلت الفقرة (x13) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (31.9%، 51.4%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (تسامح و المرونة هي اسس تعامل مع العاملين) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (4.20) وبالانحراف المعياري (15.09) و الأهمية النسبية بلغت (80.0%) وهي أكبر من 60%.

- إحتلت الفقرة (x14) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (34.7%، 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركيتات ومولات تهتم اهتمام التام بارشادات و التعليمات خاضة بصحة و السلامة العاملين كونهم اهم راسمال المنظمات، قيمة

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

- إحتلت الفقرة (x12) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (41.7%، 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (تهتم قيادة شركتنا بتنمية علاقات الانسانية و روح العمل المعنوي و الجماعي) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.97) وبانحراف معياري قدره (11.34)، وكانت الأهمية النسبية (80.4%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x15) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (44.4%، 25.0%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (يساعد العاملین لتنمية مهاراتهم اتصالاتية من خلال توفير فرص التدريب) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (3.77) وبانحراف المعياري (11.45) والأهمية النسبية بلغت (80%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x11) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (34.7%، 29.2%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن تهتم شركة بطوير علاقات بين العاملين من خلال مشاركتهم في دورات التدريب، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (3.75) وبانحراف المعياري (9.20) واهمية نسبية (75.0%) وهي أكبر من 60%.

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

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

#### جدول (9): المسؤولية تجاه المجتمع

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



- إحتلت الفقرة (x5) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (40.3%، 36.1%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ( شركتنا تهتم بتحقيق المصلحة العامة و مصالح الاجتماعية ) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية ، إذ بلغ (4.02) وبالاتحاف المعياري (12.52) والأهمية النسبية بلغت (80.4%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x2) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (36.1%، 36.1%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركيتات ومولات،(من اهدافنا تحقيق و اشباع رغبات اكثرية المجتمع) ، قيمة الوسط الحسابي عالية إذ بلغت (4.05) وبالاتحاف معياري قدره (11.58)، وباهمية نسبية قدرها (37.5%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x3) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (40.3%، 26.04%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن(نشارك في كثير من المشاريع الخدمية و الخيرية) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.79) وبالاتحاف معياري قدره (10.73)، وكانت الأهمية النسبية (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x4) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (44.4%، 23.6%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (تساهم شركتنا في مشاريع بنية التحتية و التنمية البشرية) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (3.79) وبالاتحاف المعياري (11.84) والأهمية النسبية بلغت (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- إحتلت الفقرة (x1) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (37.5%، 27.8%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن تهتم بتحقيق المصلحة العامة و مصالح الاجتماعية، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (3.75) وبالاتحاف المعياري (10.01) واهمية نسبية (80.4%) وهي أكبر من 60%.

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

	اهمية النسبية	اختبار T	معنوية	المتوسط	5	4	3	2	1	المحور
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
5	80.8	34.32	0.00	4.04	27	29	10	4	2	X6-شعارنا الصداقة بين اعلان التجارى و نوعية و جودة منتجاتنا
					37.4	40.3	13.9	5.6	2.8	
4	81.8	34.93	0.00	4.09	30	27	8	6	1	X7-نهتم بعملية تسعير من خلال تحقيق اسعار المناسبة و العادلة
					41.7	37.5	11.1	8.3	1.4	
1	85.0	39.39	0.00	4.25	34	27	8	1	2	X8-نهتم باستمرارية العلاقة مع الزبون من خلال خدمات ما بعد البيع
					47.2	37.5	11.1	1.4	2.8	
2	83.0	35.15	0.00	4.15	30	32	4	3	3	X9-شعارنا ( الزبون او المشتري على الحق دائما )
					41.7	44.4	5.6	4.2	4.2	
3	82.2	31.49	0.00	4.11	35	21	7	7	2	X10-نهتم بصحة و امنية منتجاتنا
					48.6	29.2	9.7	9.7	2.8	
				4.12	156	136	37	21	10	المجموع
					43.5	37.7	10.3	5.8	2.7	

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

#### جدول (10): المسؤولية تجاه زبون

- احتلت الفقرة (x8) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (37.5%، 47.2%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ( نهتم باستمرارية العلاقة مع الزبون من خلال خدمات مابعد البيع ) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (4.25) وبالاتحاف المعياري (15.14) والأهمية النسبية بلغت (85.0%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x9) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (44.4%، 41.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركيتات ومولات،( شعارنا الزبون او المشتري على الحق دائماً ) ، قيمة الوسط الحسابي عالية إذ بلغت (4.15) وبانحراف معياري قدره ( 15.17 )، وباهمية نسبية قدرها (83.0%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x10) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (29.2%، 48.6%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن(نهتم بصحية و امنية منتجاتنا) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.11) وبانحراف معياري قدره (13.52)، وكانت الأهمية النسبية (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x7) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (37.5%، 41.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ( نهتم بعملية تسعير من خلال تحقيق اسعار المناسبة و العادلة ) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (3.79) وبالاتحاف المعياري (13.16) والأهمية النسبية بلغت (81.8%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x6) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (37.4%، 40.3%) من أفراد المجتمع يتفقون (شعارنا الصداقة بين اعلان التجارى و نوعية و جودة منتجاتنا، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (4.04) وبالاتحاف المعياري (12.77) واهمية نسبية (80.8%) وهي أكبر من 60%.

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

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

جدول (11): المسؤولية تجاه البيئة

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

- احتلت الفقرة (x11) المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (45.8%، 37.5%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن (منتجاتنا تتصف بانسجام مع متطلبات الصحية و البيئية) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (4.15) وبانحراف المعياري (14.67) والأهمية النسبية بلغت (80.4%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x15) المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث تشير إلى أن نسبة (44.4%، 41.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ادارة سوبرماركيتات ومولات،( نهتم بعملية نظافة و الحد من التلوث البيئي) ، قيمة الوسط الحسابي عالية إذ بلغت (3.90) وبانحراف معياري قدره ( 11.48 )، وباهمية نسبية قدرها (78.2%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x12) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، والتي تشير إلى أن نسبة (34.7%، 34.7%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن(شركتنا تهتم بتشجير و تخضير مساحات خالية) ، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.90) وبانحراف معياري قدره (10.57)، وكانت الأهمية النسبية (78.0%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x13) المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (31.9%، 30.6%) من أفراد المجتمع يتفقون على أن ( نشارك في جميع نشاطات جماعات حماية البيئة) ، قيمة الوسط الحسابي كانت عالية، إذ بلغ (3.79) وبانحراف المعياري (9.55) والأهمية النسبية بلغت (75.8%) وهي أكبر من 60%.
- احتلت الفقرة (x14) المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، وتشير إلى أن نسبة (31.9%، 27.8%) من أفراد المجتمع يتفقون (تلتزم التزاما تاما بقوانين و ارشادات البيئة المصدرة من قبل المنظمات المحلية و العالمية (قيمة الوسط الحسابي كانت عالية إذ بلغ (3.76) وبانحراف المعياري (10.16) واهمية نسبية (75.2%) وهي أكبر من 60%.

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

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

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

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

#### رابعاً:- الاستنتاجات و التوصيات

##### 1. الإستنتاجات

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

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

## 2- التوصيات

- 1 - التوجه المستمر نحو أفضل الطرق التي من خلالها التعامل المنظمات المبحوثة بشكل الايجابي مع البيئة و المجتمع و الزبون .
- 2 - ان تغلب الشركة المصلحة العامه على حساب المصالح الخاصة لكي نحافظ على كيان مجتمع مترابط و متطور كما عهدناه، ويساعد العاملين لتنمية مهاراتهم اتصالاتية من خلال توفير فرص التدريب
- 3 - ضرورة التزام مديري المنظمات بأخلاقيات المهنة و الرتقاء بمستوي ممارساتهم القيادة الاخلاقية و السلوك المواطنة التنظيمية.
- 4 - تعزيز المبادئ و ممارسات القيادة الاخلاقية و المسؤولية الاجتماعية في المنظمات.
- 5 - اجراء المزيد من الدراسات و البحوث حول هذا الموضوع القيادة الاخلاقية و المسؤولية الاجتماعية .
- 6 - تعميم نتائج هذه الدراسة على المنظمات (مول و سوبر ماركيئات)

## المصادر

- أولاً :- المصادر العربية
- 1 - البكري ، ثامر ياسر ، ( 2001). **التسويق و المسؤولية الاجتماعية** ، طبعة الاولى ، دار الوائل للطباعة و النشر ، عمان، الاردن .
  - 2 - البكري ، ثامر ياسر، الديوجي ، ابي سعيد ،(2001). " ادراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية " دراسة تطبيقية على شركات صناعية بالعراق ، مجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مجلد 21 ، عدد يونيو .
  - 3 - الحمدي ، فؤاد محمد ( 2003 ). " الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة التحليلية لاراء عينة من المديرين و المستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة ) ، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة المستنصرية .
  - 4 - داغر ، منقذ، عادل حرحوش ، (2000) ، **نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي** ، مديرية دار الكتب للطباعة و النشر ، بغداد ، العراق .
  - 5 - رائدة ، هاني محمود ( 2012 )، **مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة ماجستير ( غير منشور ) ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية علوم تربوية ، قسم الازارة و المناهج.
  - 6 - الصيرفي ، محمد (2007). **المسؤولية الاجتماعية للإدارة** ، طبعة الاولى ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر .
  - 7 - الطراونة، تحسين ( 2010)، **الاخلاق و القيادة** ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية.
  - 8 - العنزي ، سعد ، نعمة نغم حسين ( 2009 )، **المنطق في فلسفة السلوك الاخلاقي بمنظمات الاعمال** ، مجلة العلوم الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، مجلد15 ، عدد 45.
  - 9 - العنزي ، سعد و الساعدي ، مؤيد ( 2002 ) ، **اخلاقيات الادارة :مداخل التكوين في منشآت الاعمال** ، مجلة العلوم الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، مجلد1 ، عدد 3.
  - 10 - الكردي ، احمد السيد ( 2011 )، **ادارة الصورة الذهنية للمنظمات في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية**، طبعة الاولى ، الاسكندرية ، مصر .
  - 11 - هاوس ، بيتر ج ، نورث ( 2006 ) ، **القيادة الادارية :النظرية و التطبيق** ، ترجمة ، المعيوف ن محمد بن معاذ ، معهد ادارة العامة ، الرياض ، السعودية .
- المصادر الاجنبية :-

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

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

Internet:-

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