



فرائن للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)



Ethical leadership is an introduction to enhancing social responsibility: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Mosul

Ahmed Hussain Hassan Aljarjari ¹ , Noor Ali Abood Alobeidi ²

^{1&2} University of Mosul/ College of Administration and Economics , Mosul, Iraq

ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

Na1119342@gmail.com

Abstract. The current research aims to determine the relationship, connection and impact that ethical leadership contributes as an independent variable and its dimensions represented by (the personal qualities of the leader, the administrative ethics of the leader, team work, and human relations) in enhancing social responsibility, through an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Mosul. Data were collected using a questionnaire as the main research tool, and (70) questionnaires were distributed to a sample of Administrative leaders (deans, assistant deans, and department heads) at the University of Mosul, from which (66) questionnaires suitable for analysis were retrieved. The research adopted the descriptive analytical approach in its procedures, and a set of statistical methods were used to analyze the data and test hypotheses, including (arithmetic mean, And the standard deviation, the simple correlation matrix, and regression analysis (relying on the software package PSSV.26), and a group was reached Among the most prominent conclusions are: - That ethical leadership has a significant and positive impact on the behavior of working individuals and their level of performance, urging them to work and achieve their goals efficiently and effectively, using appropriate means and methods through which one can obey ethical behaviors represented by credibility, honesty, justice and altruism

Keywords: Ethical leadership, social responsibility, University of Mosul,

DOI: [10.69938/Keas.2502017](https://doi.org/10.69938/Keas.2502017)

القيادة الاخلاقية مدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل

أ.م.د. احمد حسين حسن الجرجري ¹

م.د. نور علي عبود العبيدي ²

^{2,1} جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق

ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

Na1119342@gmail.com

المستخلص. يهدف البحث الحالي إلى تحديد علاقة والارتباط والاثار الذي تسهم به القيادة الاخلاقية كمتغير مستقل وابعاده المتمثلة (بالصفات الشخصية للقائد , والاخلاقيات الادارية للقائد , والعمل بروح الفريق, والعلاقات الانسانية) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية , بدراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل , فقد جمعت البيانات باعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث وقد تم توزيع (70) استبانة على عينة من القيادات الإدارية (عمداء , ومعاوني العميد, ورؤساء اقسام) في جامعة

الموصل، استعيد منها(66) استبانة صالحة للتحليل، وقد تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاته، كما تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات منها (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار) وبالاعتماد على الحزمة البرمجية (PSSV.26)، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها :- بان القيادة الأخلاقية، لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على سلوكيات الأفراد العاملين وعلى مستوى أدائهم، وحثهم على العمل، وتحقيق أهدافهم بكل كفاءة وفعالية مستخدماً في ذلك الوسائل والطرق الملائمة التي يمكن من خلالها الانصياع للسلوكيات الأخلاقية المتمثلة بالمصادقية والأمانة والعدل والايثار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، جامعة الموصل.

Corresponding Author: ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

المقدمة :- تعد الاخلاق ركنا مهما من الاركان التي يقوم عليها المجتمع، ويؤدي دور الضابط في العلاقات الاجتماعية بين الافراد العاملين في المنظمات كافة، والتعليمية بشكل خاص، لذلك فقد تحتم على القائد ان يكون واعيا للمهارات الإنسانية، والادارية، والشخصية التي من خلالها يستطيع اتمام واجباته، وتلبية احتياجات الافراد العاملين على اكمل وجه، تماشياً مع الرؤية المتمثلة بتنمية وتطوير المنظمة، وخلق مجتمع منظمي يسوده مكارم الأخلاق، ومع تزايد التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفعالية حتى تصل لأهدافها، وتكون قادرة على مواكبة هذه التغيرات والتحديات، وذلك من خلال قيامها بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، وتمتلك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، ومنحهم امتيازات مقارنة لامتيازات المنظمات الأخرى والأهتمام بمصالحهم وتوفير ظروف عمل عادلة لهم فغياب الأخلاق يؤثر على مستوى أداء الأفراد والتزامهم التنظيمي وسلوك مواطنهم التنظيمي إلى جانب آثاره السلبية على الأفراد العاملين فضلاً عن اتخاذ الأفراد سلوكاً عدائياً تجاه المنظمة وارتفاع نسبة دوران العمل وغيرها من الجوانب السلوكية السلبية، حيث تعتبر القيادة الأخلاقية متغيراً مهماً في الفكر الإداري والتنظيمي ولاسيما في منظماتنا المعاصرة، والتي بدأت أهميتها تزداد يوماً بعد يوم وذلك نظراً للتحولات السريعة والهائلة والمتعددة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والأقليمية والعالمية؛ والتي خلقت مزيداً من الضغوط والصراعات التي تقف عائقاً أمام تقدم الكثير من المنظمات، ولهذا ينبغي على هذه المنظمات ان تقف بكل قوة وحمية لمواجهة وان تتمكن من ادارة الامور غير المتوقعة، والتي فرضت عليها اذا ما ارادت ان تصمم وتتحمل مسؤولياتها، حيث تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً بارزاً ومهماً في استقرار الحياة للأفراد والمجتمعات، وتعمل على صيانة نظم المجتمع، وتحفظ قواعده وحدوده من الاعتداء، ويقوم كل فرد بواجبه ومسؤوليته نحو نفسه ومجتمعه، وليس بالضروري ان يكون الفرد مسؤولاً اجتماعياً، وقائداً في جماعة، او ذكائه اعلى من المتوسط، ولكن لديه الشعور بالالتزام نحو جماعته، ويمكن الاعتماد عليه، والثقة به، وتأسيساً على ما تقدم، فقد استهدف البحث الحالي الى تقديم إطار نظري وميداني لتعزيز القيادة الأخلاقية وتوصيف متغيراتها وتشخيصها، وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً، وتضمن البحث اربعة مباحث تضمنت المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وتناول المبحث الثالث الإطار الميداني، والمبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول "منهجية البحث"

تمهيداً للإطار الميداني يعرض المبحث الأول للبحث الحالي المنهجية التي اعتمدها بالتركيز على عرض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته، فضلاً عن مجتمع وعينة ومنهج البحث والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وذلك ضمن ما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث. تواجه منظماتنا اليوم، بما في ذلك الجامعات، تحديات ومشاكل معقدة تتعلق بالجوانب السلوكية والقيمية. ويمكن مواجهة هذه التحديات من خلال ممارسات القيادة الأخلاقية، وتوفير بيئة تسود فيها الأخلاق والنزاهة والعدالة. وبسبب الضغوط العديدة التي تواجهها الجامعات، بما في ذلك القدرة التنافسية والحوكمة، فإن القيادة تتطلب توفير قيمة مجتمعية واسعة النطاق. ووضع رؤية طموحة للمسؤولية الاجتماعية للجامعة، واتخاذ إجراءات تكاملية لمواجهة التحديات الرئيسية انطلاقاً من اختصاصها الأساسي من خلال مساعدة الجهات المعنية على جعل المسؤولية أكثر شفافية ومصداقية. ومن خلال ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي: (هل تتم القيادة الأخلاقية من تعزيز المسؤولية الاجتماعية؟) وتنبثق عن هذا التساؤل التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما مستوى ادراك الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة لمتغيرات البحث الحالي؟
2. ما مستوى العلاقة بين ابعاد القيادة الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة المبحوثة؟
3. ما مستوى تأثير ابعاد القيادة الاخلاقية في المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

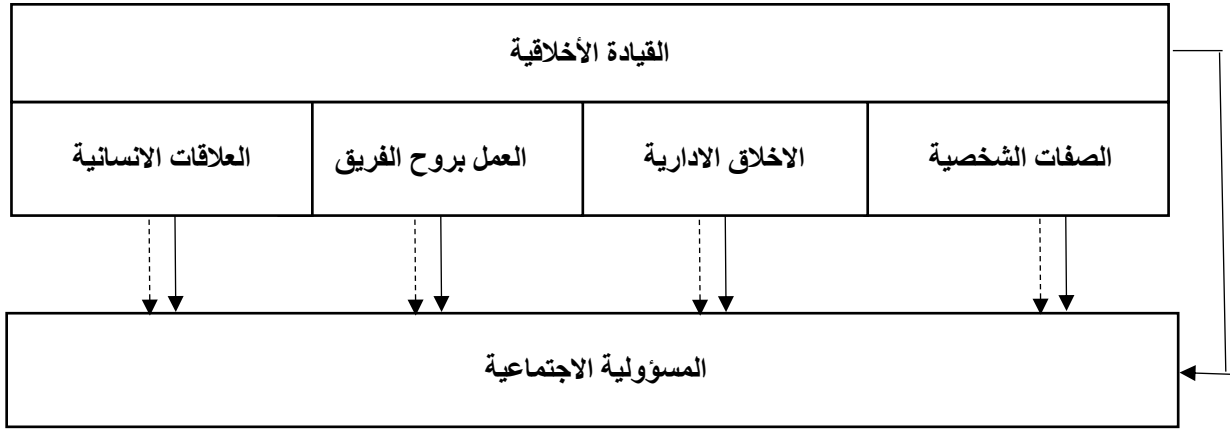
تكمن أهمية البحث بالآتي:

1. الأهمية الأكاديمية: تتجلى الأهمية على وفق هذا المستوى باعتبارها جزء من البحوث الإدارية التي تحاول إن تعرض مفهوماً جديداً في مجال الإدارة وبالإمكان الاستفادة منه في الواقع الميداني
2. الأهمية الميدانية: تكمن أهمية البحث على وفق هذا المستوى في محاولتها تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمة المبحوثة في ضوء توضيح القيادة الأخلاقية وأهميتها وما يمكن أن تحدثه من تأثير في تحسين مستوى مسؤولية الافراد العاملين لدى منظماتهم.

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- تقديم الأطر النظرية والمعرفية للمتغيرات المدروسة (القيادة الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية بما يزيد وضوحها فلسفياً ومفاهيمياً.
- 2- الكشف عن أهمية القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية ودور كل منهما في تنظيم الحياة الوظيفية ومواجهة التحديات والضغوط البيئية.
- 3- اختبار علاقات الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة

رابعاً: مخطط البحث: تم تصميم مخطط البحث الشكل (1) لبيان العلاقات بين متغيرات الدراسة



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

الشكل من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث: للإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه، اعتمد البحث الحالي عدداً من الفرضيات بوصفها حلولاً متوقعة، وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاخلاقية بدلالة ابعادها والمسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط بين بعد الصفات الشخصية للقائد والمسؤولية الاجتماعية
 2. لا توجد علاقة ارتباط بين بعد الاخلاقيات الادارية للقائد والمسؤولية الاجتماعية .
 3. لا توجد علاقة ارتباط بين بعد العمل بروح الفريق والمسؤولية الاجتماعية
 4. لا توجد علاقة ارتباط بين بعد العلاقات الانسانية والمسؤولية الاجتماعية
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تؤثر القيادة الاخلاقية بدلالة أبعادها تأثيراً معنوياً في المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. لا يؤثر بعد الصفات الشخصية للقائد تأثيراً معنوياً في المسؤولية الاجتماعية
2. لا يؤثر الاخلاقيات الادارية للقائد تأثيراً معنوياً في المسؤولية الاجتماعية .
3. لا يؤثر بعد العمل بروح الفريق تأثيراً معنوياً في المسؤولية الاجتماعية .
4. لا يؤثر بعد العلاقات الانسانية تأثيراً معنوياً في المسؤولية الاجتماعية .

خامساً: حدود البحث: تتمثل حدود البحث بالآتي:

1. الحدود الزمانية: ابتداء العمل بالبحث الحالي 2023/12/25 واستمر لغاية 2024/5/20
2. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في جامعة الموصل .
3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وشملت عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على تناول القيادة الاخلاقية مدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية على القيادات الادارية في جامعة الموصل

سادساً: منهج البحث: اعتمد الباحثان في بحثهما الحالي على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه من مناهج البحث الذي يمتاز بوصفه من الاساليب الوصفية والتحليلية ، والذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها للظاهرة قيد الدراسة، فضلاً عن انسجامه مع طبيعة واهداف البحث الحالي

سابعاً اساليب جمع البيانات: تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وفيما يخص الجانب الميداني اعتمدت استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات من القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة ، اذا تم تقسيم الاستمارة الى محورين هما:

المحور الاول:- تضمن المعلومات الشخصية

المحور الثاني: تضمن اسئلة خاصة بالقيادة الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية .

سيتم عرض مقياس الدراسة ، فضلاً عن الأدوات التي استخدمت في القياس على وفق الفقرات الآتية:

أ- **تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها:**

لقد صممت استمارة الاستبانة التي وزعت الاستبانة الأولى على القيادات الادارية وتضمنت الاستمارة جزاءين وكالاتي:

الجزء لأول: وقد اقتص بالحصول على البيانات التعريفية بالأفراد العاملين (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، ، العمر، اللقب العلمي، المنصب).

الجزء الثاني: اشتمل على المقاييس الخاصة بالقيادة الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية .

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتبياً بالندرج من عبارة (اتفق تماماً ، اتفق، اتفق لحد ما ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً)، وقد حددت القيم بـ (1,2,3,4,5) وبوسط حسابي قدره (3).

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي.

بعد إن تم جمع استمارة الاستبيان أجريت التحليلات الإحصائية باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلا عن التحقق من صحة الفرضيات حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض انجاز التحليل

المبحث الثاني الاطار النظري

اولا: مفهوم القيادة الاخلاقية

اصبحت القيادة الاخلاقية اليوم تحظى باهتمام جميع قطاعات المجتمع سواء الحكومية او الخاصة او على مستوى الافراد او الجماعات، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الاخلاقية وعلى مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والوظيفية، وان التوجه الحديث للمنظمات اصبح يحتم بضرورة وجود نظام قيمى يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم بموجبه القادة في تقويم ممارسات العاملين السلوكية والوظيفية، ويتمتع القادة الاخلاقيون بالإخلاص والتعاطف والنزاهة وهذه الصفات تمكنهم من التأثير على الافراد من خلال ممارسة السلوك المناسب معياريا، وهناك صفات اخرى يعبر عنها بالاهتمام الحقيقي والمؤثر تجاه الافراد العاملين والتركيز على المصالح المشتركة عبر الاتصال الثنائي الاتجاه بين القائد والافراد العاملين وتؤكد مساهمتهم في صنع القرار وبهذا يستطيعون صنع القرار ويصادقون على السلوك الاخلاقي من خلال ايصال قيمهم الاخلاقية بوضوح . , ولتوضيح مفهوم القيادة الاخلاقية سنستعرض اراء ومساهمات بعض الباحثين في الجدول (1)

الجدول (1)

مفهوم القيادة الاخلاقية في ضوء مساهمات مجموعة من الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1.	(حلبية، 2010:7)	. فيشير مفهوم القيادة الاخلاقية الى مجموعة من الممارسات الاخلاقية التي تبرز بسلوك القائد في عمله وتنعكس بدورها على الافراد العاملين في المنظمة
2.	(Kacmar et al,2011,43)	بانها قدرة القائد على اظهار السلوك الاخلاقي المناسب معياريا وذلك من خلال مجموعة من الاجراءات والعلاقات الشخصية التي يتبعها ويروج لهذا السلوك للأفراد العاملين من خلال اتجاهاين هما التعزيز وصنع القرار ومن مظاهر هذا السلوك هو المصادقية والثقة بالنفس والعدالة والانصاف والعمل بروح الفريق والتمتع بالكفاءة والفاعلية
3.	(Lawton&Paez,2014,649)	بانها مظاهر للسلوك الاخلاقي متمثلة بالقيم والعادات والمبادئ الاخلاقية التي يتبعها القائد لاختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات والمعوقات التي تواجه عمله والسعي جاهدا لعمل الشيء الصحيح في الوقت المناسب من اجل تحقيق الاهداف
4.	(المطيري,2017:228)	بانها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الاخلاقية التي يمارسها القادة عند تعاملهم مع الافراد العاملين داخل المنظمة والمتمثلة بالاحترام وتعزيز ودعم العلاقات الانسانية والثقة والتبصر وامتلاك الرؤية الواضحة للعمل، والاستقامة وتشجيع الوعي الاخلاقي والمحافظة على هيبه وسمعة المنظمة
5.	(يادا وود والزهراي، 2018: 43)	هي ذلك السلوك الاخلاقي النبيل المتبع من قبل القائد مع الافراد العاملين والمتوافق مع معايير القم الاخلاقية السامية وعرسها فيهم والمتمثلة بالمعاملة والقوة الحسنة والنزاهة والشفافية وجعلها من المبادئ والمحفزات الاساسية في العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة
6.	(محمود، 2019:741)	بان القيادة الاخلاقية هي عملية تنمية وتطوير للمعايير الاخلاقية التي يجب ان يلتزم بها القائد، ويوجه سلوك الافراد للعمل بموجبها والزامهم بتنفيذها
7.	(Hayat,et al,2020,4)	. بانها النهج الاخلاقي الذي يتبعه القائد في تعامله مع الافراد العاملين وبموجبه يتم تشجيعهم وتحفيزهم في الانخراط بالعمل ويلزمهم بالانصياع الى القرارات والتعليمات المبنية على الاساس الاخلاقي والمتمثلة بدرجة النزاهة والشفافية والامانة والمصادقية في القول والفعل ويكون لها الدور الكبير والبارز في التأثير على الافراد العاملين وضبط سلوكهم.

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في اعلاه

وفي ضوء التعريفات المذكورة اعلاه يمكن تعريف القيادة الاخلاقية بانها مجموعة من المعايير والمبادئ الاخلاقية السامية التي يتوجب على القائد ان يتمتع بها ويعمل على عرسها وتحفيزها في نفوس الافراد العاملين كالعدالة والثقة بالنفس والايثار وتحمل المسؤولية والمساواة والنزاهة وتعزيز العلاقات الانسانية داخل المنظمة وخارجها والتشجيع على هذه السلوكيات يكون له الاثر الكبير في تحقيق الاداء المتميز وزيادة ولاء والرضى الوظيفي .

ثانياً- اهمية القيادة الاخلاقية

اصبح من الضروري اليوم وبعد كثرة المشاكل التي تعاني منها اغلب منظماتنا ان يتم تبنيها للقيادة الاخلاقية، وذلك لان رسالة المنظمة هي اخلاقية وجوهر سلطة القائد هو التحلي بالأخلاق السامية فالنظام القائد بأخلاقيات العمل يعد مهما واساسيا لنجاح المنظمة وتعزيز هويتها وتحسين سمعتها وجودة مخرجاتها ورفع معنويات الافراد العاملين وزيادة ثقتهم بنفسهم واستجابة ثقتهم للمسؤولية من منطلق حرصهم الدائم على تعزيز علاقاتهم بالقائد وعليه تكمن اهمية القيادة الاخلاقية بالاتي:-

1- تعتبر القيادة الاخلاقية بمثابة صوت للأفراد العاملين، وذلك لان القائد يتيح لهم المشاركة في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على الاستماع الى المشاكل والمعوقات التي تواجههم في العمل بمعنى توفير بيئة عمل تدعم وتشجع الثقة والعدالة والانصاف والايثار والنزاهة والشفافية (Bedi,Alpaslan&Green,2016,517)، حيث تسعى القيادة الاخلاقية الى تعزيز السلوك الاخلاقي وتشجيع القائد على اتخاذ القرارات الفعالة ويكون ذلك من خلال نمذجة الادوار السلوكية المناسبة اخلاقيا وايضا دعم التواصل الثنائي الاتجاه بين

- القائد والافراد العاملين من خلال نموذج ادوارهم وتعزيزهم وتواصلهم فيرسل القائد اشارات توضح وتعزز المبادئ والمعايير والقيم الاخلاقية الاساسية التي تحفزهم وتوجه سلوكهم الاخلاقي. (Heres&Lasthaizeh, 2010:36)
- 2- تساهم القيادة الاخلاقية على بناء وتدعيم الثقافة المتوازنة التي يراعى فيها تحقيق الكفاءة والاخلاقيات و غرس قيم النزاهة والتواضع والتسامح والعمل بروح الفريق وتدعيم العلاقات الانسانية والامانة والايثار وهذا بدوره يعمل على تهيئة وخلق مناخ اخلاقي مناسب يشجع على الالتزام بالسلوكيات الاخلاقية (سكجها, 2015:26).
- 3- تعزيز وفهم الادراك العملي لدى القائد وذلك من خلال لجوئه لعدد من التصورات والمفاهيم التي تحقق منفعة المنظمة اي تقديم مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية (44, 2012, Stiab&Maninger).
- 4- توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد العاملين ومكان عمل مرغوب فيه يتسم بروح الفريق والفعالية والانتاجية العالية ودرجة التزام عالي وتقليل معدل دوران العمل (Yircin et al, 2014, 460) تتميز بتوفير قنوات اتصال مفتوحة ذات اتجاهين مما يتيح الاستماع الى الافراد العاملين بصدق وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم وافكارهم ومخاوفهم وهذا بدوره سيكون محفزاً لهم لبلورة وتطوير افكارهم لتحسين اجراءات العمل (Yidong & Xinxin, 2013,455)
- 5- تتميز بتوفير قنوات اتصال مفتوحة ذات اتجاهين مما يتيح الاستماع الى الافراد العاملين بصدق وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم وافكارهم ومخاوفهم وهذا بدوره سيكون محفزاً لهم لبلورة وتطوير افكارهم لتحسين اجراءات العمل (Yidong&Xinxin,2013:455)

ثالثاً: ابعاد القيادة الاخلاقية :

- تعتبر ابعاد القيادة الاخلاقية احد اهم الركائز الاساسية التي تعتمد عليها الدراسات الادارية وقد اختلف الكتاب والباحثين في طريقة طرح هذه الابعاد باختلاف المتغيرات الواردة في كل دراسة فقد قام كلا من (Hoogh & HartogK, 2008,310) بقياس القيادة الاخلاقية من خلال ثلاثة ابعاد وهي (الاخلاق والانصاف, وتوضيح الدور , ومشاركة السلطة) بينما اتفقت كل من دراسة (عمر, 2014, 214), (خليل, 2014, 14), (والشوي, 2016, 23), (باداود, والزهراي, 2018, 4), (الفقيه, 2019, 44) على الابعاد (الصفات الشخصية للقائد, الاخلاقيات الادارية للقائد, العلاقات الانسانية, والعمل بروح الفريق), وقد اختلف الباحثان هذه الابعاد في البحث كونها تتسجم مع طبيعة البيئة والميدان المبحثين, وكما يأتي:
- 1- **بعد الصفات الشخصية للقائد:** هي مجموعة من الخصائص والصفات التي يتمتع بها القائد وتؤهله للتعامل والتفاعل مع الافراد العاملين فهو يتحرى الصدق والامانة والثقة والعدالة والانصاف والنزاهة في تعاملاته معهم والالتزام بالتعهدات والوفاء بالمقوطة والاعتراف بالأخطاء ان وجدت وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتقبل النقد الصادر بحقه بكل رحابة صدر ولا يستنار بسهولة وان لا يخالف قوله فعله ويتبعه عن التحيز ولا يذكر الافراد العاملين بغيابهم وقدرته على تفويض السلطة وجزء من صلاحياته وتجنب استغلال منصبه لمصلحته الشخصية ويؤدي مهمته الادارية كقائد على اكمل وجه, وحسن سلوكه والتزامه بالقيم واخلاقيات المهنة تجعله قديره يحثى به (Mannix&Daly, 2015,24)
 - 2- **بعد الاخلاقيات الادارية للقائد:** تتمثل بالمبادئ والقيم التي تحكم السلوك الشخصي للقائد, او سلوكيات المجموعة حول ما هو صح, وما هو خطأ (اضواء, 2012, 39), وكذلك يعبر عن مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يجب ان يتصف بها القائد الاداري والتي تتمثل بحرصه الدائم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة والتزامه بالأنظمة والتعليمات الادارية النافذة واتخاذ قراراته بكل موضوعية وشفافية ومنح الافراد العاملين حرية التعبير عن آرائهم وافكارهم وتشجيعهم وتحفيزهم على انجاز المهمات الموكلة لهم بكل كفاءة وكذلك ينحلي بالذكاء القيادي الذي يساعده على حل المشاكل التي تواجه عمله ويدير المنظمة بأسلوب علمي, والاشراف على ادارة المنظمة بنفسه وفي حالة تحقيق النجاح ينسب هذا النجاح لجميع الافراد العاملين في المنظمة ولا يحكره لنفسه ويتحمل كامل المسؤولية عن حسن سير العمل (الشوي, وحبیب, 2017:124)
 - 3- **بعد العلاقات الانسانية:** هو السلوك الاخلاقي الامثل الذي ينتهجه القائد اثناء تعامله مع الافراد العاملين ويسعى من خلاله على بناء علاقات انسانية قوية فيما بينهم, كما يحرض ايضا في تعامله معهم على تكوين وادامة خطوط اتصال ثنائية في تطبيق التفاهم والتعاون والاحترام وينصت لهم بكل اهتمام ويراعي رغباتهم وحاجاتهم ويفرد مشاعرهم وظروفهم, ويقدم لهم كل الدعم والاسناد والوقوف بجانبهم بكل ظرفهم, ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية والمحافظة على اسرارهم فعلاقات الانسانية بعد اعتمق من ان يتوقف عند المصالح الشخصية والمادية فاذا كان المنطلق الاساسي لها هو انصالتها التام عن الهدف المادي فان اي علاقة نفعية مادية تخرج عن اطار العلاقات الانسانية (صبرينة, 2016:68)
 - 4- **بعد العمل بروح الفريق:** يلتزم القائد دائما على غرس الثقة في نفوس العاملين لديه وتعزيز الشعور بالعمل بروح التعاون والانسجام والتوافق والعمل الجماعي, وكذلك ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام والتمسك بالموضوعية في تقويم سلوكهم وحثهم على المشاركة في صناعة القرارات, ويستثمر طاقاتهم وقدراتهم من اجل مصلحة المنظمة وتحقيق الاهداف المرسومة ويعزز النجاحات التي تحققت جاءت نتيجة تعاونهم وتكاتفهم واجتهادهم (الفقيه, 2019:4)
- رابعا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:** تعد المسؤولية الاجتماعية واحدة من الركائز الرئيسية في المجتمع فهي الاساس الذي يبنى عليه التقدم الفردي والجماعي, وان القيمة الحقيقية للفرد في مجتمعه تقاس بمدى تحمله المسؤولية تجاه نفسه والآخرين ويبرز مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمة المنظمة في تحقيق التوازن بين اطراف متعددة لكنها مترابطة والتي تتمثل في مصالح العاملين فيها ومساهميتها والبيئة الخارجية والمجتمع مع التصرف بمسؤولية وبدوافع دينية واخلاقية لتعزيز مكانتها التنافسية في مجال نشاطها, ومن هذا المنطلق تلتزم المنظمات لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع بوجه عام وللأفراد العاملين خاصة وذلك من خلال العمل على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للعاملين ولعوائلهم والمساهمة في تخفيض البطالة والاستغلال الامثل للموارد المتاحة, ونظر لصعوبة الاتفاق على تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية فسوف ينطرق الباحثان لمفاهيم عديدة لها ومن خليات مختلفة وذلك لتحقيق نوع من التمايز ومن ابرز التعريفات خلال فترات زمنية مختلفة وكما موضحة في الجدول(2)

جدول (2)
المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية

ت	المصدر	المفهوم
1	(ابو النصر, 2015:30)	بانها الفكرة التي يأخذها صانع القرار بعين الاعتبار لتحقيق الرفاهية للأفراد العاملين والمستثمرين وان تكون هذه الفكرة ناتجة عن عمل طوعي واختياري ولم تأتي نتيجة الخوف من النقد والتهديد باستخدام القانون.
2	(جعبري, 2016:29)	بانها مجموعة من الأنشطة والأفعال التي تقدمها المنظمة لجميع اصحاب المصالح من مستثمرين ومنافسين وموردين والأفراد العاملين وخلق قيمة لهم وبشكل طوعي واختياري وتلتزم اخلاقيا بتطبيقها مما يعود عليها بتحقيق المنفعة ماديا ومعنويا.
3	(ابو هربيد, 2017:18)	مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تلتزم المنظمة بتقديمها الى المجتمع بشكل طوعي والتي تجمع بين القضايا ذات البعد الاخلاقي والربحي لضمان خلق بيئة عمل مناسبة ومستدامة.
4	(طهران ومخفي, 2018:11)	بانها التزام دائم مترجم الى مجموعة من القرارات والممارسات التي تتبناها المنظمة في سبيل تحقيق التوازن بين مصالح عدة اطراف تتمثل بالأفراد العاملين والمجتمع والبيئة المحيطة.
5	(جدي وحملوي, 2019:7)	بانها التزام اخلاقي طوعي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله تقوية وتوثيق الروابط بينها وبين المجتمع وهذا السلوك الاخلاقي من شأنه ان يعزز مكانتها وصورتها الذهنية في اذهان اصحاب المصالح.
6	(المقرن, 2020:4)	الالتزام المنظمة بصورة طوعية واختيارية للسلوك الاخلاقي والمساهمة بشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للأفراد العاملين والقضاء على البطالة.

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في اعلاه.

وبناء على ما ذكره من مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية يرى الباحثان بان مفهوم المسؤولية الاجتماعية : هو التزام المنظمة بدمج جميع الممارسات الاخلاقية والقانونية والاقتصادية والتطوعية التي تمارسها والعمليات الادارية والاستراتيجية الاساسية في وثيقة تعاون مع المجتمع واصحاب المصالح , وبما يسهم في تعزيز مكانتها التنافسية وتحسين ظروف العمل للأفراد العاملين وزيادة مستوى رفاهيتهم, وتحقيق التنمية المستدامة .

خامساً- أهمية المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من أهم القيم التي تحاول المنظمات على غرسها في نفوس الافراد العاملين لما يترتب عليها من سلوكيات اخلاقية مرغوبة ويجب أن يملكها الفرد طول حياته الوظيفية فلمسؤولية الاجتماعية كقيمة لا تعمل بمعزل عن القيم الاخرى بل يجب ان ترتبط بقيم ايجابية اخرى مثل العطاء التضحية والتعاون والتسامح والصدق بين افراد المجتمع ,ويمكن ايجاز أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء أهمها:

1- تساعد على التقليل من الخلافات التي تظهر بينها وبين اصحاب المصالح فالمنظمة ذات المسؤولية تدعم مصالح المجتمع من اجل اداء مهامها بشكل جيد , وبهذا فهي تحصل على الترخيص المجتمعي للعمل , كما انها تساعد في الحد من المخاطر القانونية والتجارية (ضيفي, 2010:38).

2-تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الافراد العاملين والمنافسين والمستثمرين وخاصة على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، حيث ان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين مناخ العمل يؤدي الى بعث روح التعاون والترابط والتسامح بين مختلف الاطراف في المنظمة(مزياني, 2015:15)

3- توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة للأفراد العاملين , تسهم بشكل كبير في تحسين صحتهم وزيادة رفاهيتهم وبما لا يخل بالتزاماتهم تجاه عوائلهم (Ben&Kitchen, 2018,739)

4-تساهم بشكل كبير في تحسين ظروف العاملين وخفض تكاليف العمل اضافة الى تقليل معدل دوران العمل وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأفراد الكفاء وهذا بدوره يسهم في زيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف التعيين الجديد (حنان وحملوي, 2019:12)

سادساً- ابعاد المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من الاختلاف حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، فقد حل (Carrol) مسبقاً مشكلة التداخل والارتباك بين هذه المفاهيم من خلال ما يسمى (Carroll Pyramid of Social Responsibility) ، والذي يتضمن أربعة عناصر (مستويات): اقتصادي ، قانوني ، أخلاقي والمسؤوليات الخيرية. تبدأ هذه العناصر من قاعدة الهرم وتنتهي في الأعلى ، حيث يمثلها الشكل التالي:



الشكل (1)

هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية

Source :-Bokhari, A. A. (2017). Universities' social responsibility (USR) and sustainable development: A conceptual framework. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 4(12), 8-16.

وبما ان المسؤولية الاجتماعية تعتبر التزام يتوجب على المنظمة القيام به لخدمة المجتمع وان هذا الالتزام من شأنه ان يؤدي الى تعظيم الاثار الايجابية لنشاطات المنظمة وتقليل من اثارها السلبية الى اكبر قدر ممكن , وبناءا على هذا الالتزام فان على المنظمات المعاصرة القيام بأداء اربعة مستويات من المسؤولية الاجتماعية والتي يمكن توضيحها من خلال الابعاد التي اتخذها نموذج (Carrol) والتي تتمثل بالاتي(الجناعي, ابو هادي, 2018:78)

1- البعد الاقتصادي: ويشمل النشاطات الذي يتعلق بالأداء المدر للأرباح والذي يحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة , وتعززها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية , وباعتبار ان المنظمة وحدة اقتصادية يجب ان تقدم خدماتها للمجتمع بتكاليف مناسبة ونوعية جيدة , وفي اطار المسؤولية الاجتماعية يمكن خلق قيمة اقتصادية للمنظمة اي ان تكون نافعة ومجدية اقتصاديا وتضمن نجاحها من خلال الاستثمار المثمر.

2- البعد القانوني: وتشمل المسؤوليات المتعلقة بالامتثال للقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة بما في ذلك الاستجابة للأنظمة المحلية والاقليمية والدولية , واكتساب ثقة المجتمع من خلال التزام المنظمة بتنفيذ الاعمال القانونية والابتعاد عن الأعمال المنافية للقانون (قاشي وبودرجة, 2017, 354)

3- البعد الاخلاقي: - ويعني بان انشطة المنظمة ان تكون مبنية على اسس ومبادئ اخلاقية اي عليها ان تعمل في اطار المواطنة الصالحة التي تتوافق مع القوانين والانظمة وتتوافق مع السلوكيات الايجابية للمجتمع ومعايير الاخلاقية (جميل, 2015, 166)

4- البعد الانساني: ويعتبر هذا البعد من اهم ابعاد المسؤولية الاجتماعية ويشمل تكامل اداء جميع انشطة المنظمة المتعلقة بالجوانب الانسانية والخيرية من خلال الانشطة التطوعية ويرتبط البعد الانساني بالمشاريع التي تخدم المجتمع وكذلك الاعمال التي تعزز نوعية الحياة وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع (الريان, 2019, 252)

5- بعد المسؤولية الخيرية : هذا البعد يرتبط بمدى تطور حياة العمل ومى اسهامه في تحسين بيئة العمل , وذلك من خلال ما يمتلك الفرد العامل من قيم ومبادئ , وسمعة جيدة تؤهله لتقليد المناصب العليا التي لا تتأثر بالضغوطات التي يمكن ان تمارس عليه من جهات مقربة (اضواء , 2022, 35)

المبحث الثالث

وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

سيشتمل هذا المبحث على ثلاث فقرات وهي:

أولا : وصف الافراد المبحوثين

جدول (3): توزيع افراد العينة حسب المعلومات الشخصية

توزيع افراد العينة بحسب الجنس									
ذكر					انثى				
ت					ت				
%					%				
53					13				
80%					20%				
توزيع افراد العينة بحسب المؤهل العلمي									
دكتوراه			ماجستير			دبلوم عالي			
ت			ت			ت			
%			%			%			
60			6			9%			
91%			-			-			
توزيع افراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة									
اقل من 10 سنة		14-10 سنة		19-15		24-20		25 فاكثر	
ت		ت		ت		ت		ت	
%		%		%		%		%	
2		4		10		20		30	
3%		6%		15,1%		30%		45%	
توزيع افراد العينة بحسب العمر									
50-41			60-51			61 فاكثر			
ت			ت			ت			
%			%			%			
20			36			10			
30,3%			54,5%			15,15%			
توزيع افراد العينة بحسب اللقب العلمي									
استاذ			استاذ مساعد			مدرس			
ت			ت			ت			
%			%			%			
20			40			6			
30,3%			60,6%			9,0%			
المنصب									
عميد			معاون عميد			رئيس قسم			
ت			ت			ت			
%			%			%			
20			30			16			
30,3%			45,4%			24,2%			

N=66

المصدر : إعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبيان

تشير معطيات الجدول (3) والمتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب بعض المتغيرات الشخصية انه فيما يتعلق بالجنس نجد ان النسبة الاكثر هي الذكور وشكلت ما يقارب (80%) في حين كانت نسبة الاناث (2019%) فيما يلاحظ ان نسبة الحاملين على شهادة الدكتوراه تمثل الجزء الاكبر من افراد العينة وبنسبة (90%) , فيما بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (10%) , اما عن مدة الخدمة فتمثلت المدة 25 فاكثر النسبة الاكبر (54,5%) اما النسبة الاقل فكانت المدة اقل من (10) سنوات وبنسبة (3%) , ويلاحظ ان الفئة العمرية التي تقع بين (51-60) , تمثل الجزء الاكبر من افراد العينة وبنسبة (56,5%) وكانت الفئة العمرية (61 فاكثر) الجزء الاقل من افراد العينة وبنسبة (15,15%) , وفيما يخص اللقب العلمي فكانت نسبة حملة الحاصلين على لقب استاذ مساعد هي النسبة الاكبر وبنسبة (60,6%) والنسبة الاقل هي حملة لقب مدرس وكانت بنسبة (9,0%) , وبالنسبة للمنصب نرى بان معاوني العمداء كانت نسبتهم اعلى وتمثلت نسبتهم (45,4%) بينما نسبة رؤساء الأقسام كانت الاقل وبنسبة (24,2%)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث : تقدم هذه الفقرة عرضاً لتشخيص متغيرات القيادة الاخلاقية بالاعتماد على نتائج المبحوثين ازاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات البحث والواردة في استمارة الاستبانة سيتم:-

1- وصف وتشخيص أبعاد القيادة الاخلاقية "

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الصفات الشخصية للقائد												
0.97	3.6	1.5	1	15.2	10	19.7	13	48.5	32	15.2	10	X1
0.96	3.5	1.5	1	16.7	11	19.7	13	50.0	33	12.1	8	X2
0.84	3.5	1.5	1	10.6	7	27.3	18	53.0	35	7.6	5	X3
1.0	3.5	3.0	2	13.6	9	27.3	18	34.8	23	21.2	14	X4
0.94	3.5	1.8		14.0		23.5		46.6		14.0		مؤشر البعد
الأخلاقيات الإدارية للقائد												
1.0	3.5	4.5	3	25.8	17	27.3	18	31.8	21	10.6	7	X5
0.99	3.1	1.5	1	16.7	11	25.8	17	40.9	27	15.2	10	X6
0.83	3.2	1.5	1	18.2	12	40.9	27	36.4	24	3.0	2	X7
0.90	3.3	4.5	3	12.1	8	30.3	20	50.0	33	3.0	2	X8
0.93	3.2	3		18.2		31.0		39.7		7.9		مؤشر البعد
العمل بروح الفريق												
0.86	3.5	-	-	13.6	9	25.8	17	50.0	33	10.6	7	X9
0.85	3.6	1.5	1	10.6	7	21.2	14	57.6	38	9.1	6	X10
0.80	3.8	-	-	10.6	7	6.1	4	66.7	44	16.7	11	X11
0.88	3.5	-	-	15.2	10	28.8	19	45.5	30	10.6	7	X12
0.84	3.6	1.5		12.5		20.4		54.9		11.7		مؤشر البعد
العلاقات الإنسانية												
1.0	3.4	-	-	27.3	18	18.2	12	40.9	27	13.6	9	X13
0.84	3.4	-	-	16.7	11	28.8	19	48.5	32	6.1	4	X14
0.84	3.4	3.0	2	13.6	9	27.3	18	48.5	32	7.6	5	X15
1.0	3.2	3.0	2	30.0	20	13.6	9	47.0	31	6.1	4	X16
0.92	3.3	1.5		21.9		21.9		46.2		8.3		مؤشر البعد
0.90	3.4		1.6	16.6		25.6		46.8		12.2		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS) (N=66)

يبين الجدول (4) نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية. ولغرض الإيجاز سنذكر أعلى وأدنى نسبة اتفاق لكل بعد من تلك الأبعاد، حيث يتعلق الأمر بالفقرات (X1-X4) (المتتملة بالصفات الشخصية للقائد) فكانت أعلى نسبة موافقة للفقرة (X1) وبلغت (63.7%)، والتي تنص على (يسعى القائد دائماً إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين) وبوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.97)، أما أقل نسبة موافقة كانت للفقرة (X4) بنسبة (56%) والتي تشير إلى (القائد يحمل في سلوكه قيم المواطنة المستمدة من المجتمع) بوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري (1.0).

أما بعد (الأخلاقيات الإدارية للقائد) والذي تمثله الفقرات (X5-X8) فقد كانت أعلى نسبة موافقة للفقرة (X7) بقيمة (60.4%) والتي تشير إلى (القادة يشجع القادة العاملين على تنمية الاحساس بالمسؤولية) بمتوسط حسابي (3، 2)، وانحراف معياري (0.83)، وأقل نسبة موافقة كانت للفقرة (X5) وبنسبة مئوية (42.4)، وهذا تشير الفقرة إلى (يعتمد القادة على النزاهة والشفافية في تقييم العاملين) بوسط حسابي (3.5)، وانحراف معياري (1.0).

أما البعد الثالث (العمل بروح الفريق)، والمتمثل بالفقرات (X9-X12) فكانت أعلى نسبة اتفاق هي للفقرة (X11)، وبنسبة (83، 8) والتي تشير إلى (يهتم القادة بتوفير البيئة المناسبة للعمل الجماعي للعاملين)، وبوسط حسابي (3، 8)، وانحراف معياري (0، 80)، أما أدنى نسبة اتفاق فكانت للفقرة (X12) وبنسبة (56، 1)، والتي تشير إلى (يقدر القائد آراء العاملين وافكارهم ويستثمرها لصالح العمل) وبوسط حسابي (3، 5)، وانحراف معياري (0، 88).

أما البعد الرابع (العلاقات الإنسانية) المتمثل بالفقرات (X13-X16) وكانت أعلى نسبة اتفاق للفقرة (X15) بقيمة (56، 1) التي تشير إلى (يسعى القادة إلى غرس القيم والمبادئ الأخلاقية العالية لدى العاملين)، وبوسط حسابي (3، 4)، وانحراف معياري (0، 84)، وكانت أقل نسبة اتفاق فكانت للفقرة (X16) بنسبة (53)، وهذه الفقرة تشير إلى (يحرص القادة على توجيه وتشجيع العاملين الجدد) وبوسط حسابي (3، 2)، وانحراف معياري (1، 0).

2- وصف وتشخيص الفقرات الخاصة بمتغير المسؤولية الاجتماعية

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المسؤولية الاجتماعية

الفقرة المتغيرات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
Y1	8	12.1	-	-	3	4.5	13	19.7	42	63.6	3.8	0.90
Y2	7	10.6	2	3.0	7	10.6	23	34.8	27	40.9	3.4	0.93
Y3	4	6.1	1	1.5	9	13.6	16	24.2	36	54.5	3.5	0.86
Y4	5	7.6	2	3.0	8	12.1	17	25.8	34	51.5	3.4	0.91
Y5	7	10.6	-	-	6	9.1	14	21.2	39	59.1	3.7	0.77
Y6	5	7.6	1	1.5	14	21.2	19	28.8	27	40.9	3.6	0.66
Y7	5	7.6	-	-	19	28.8	14	21.2	28	42.4	3.6	0.69
Y8	5	7.6	1	1.5	9	13.6	16	24.2	35	53	3.5	0.67
Y9	8	12.1	-	-	10	15.2	17	25.8	31	47.0	3.8	0.75
Y10	8	12.1	1	1.5	9	13.6	17	25.8	31	47.0	3.7	0.59
Y11	6	9.1	6	9.1	22	33.3	13	19.7	19	28.8	3.7	0.80
المعدل العام	9.37	48.06	1.91	15.96	24.65						3.6	0.77

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية . N=66

يلاحظ من معطيات الجدول (5) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسؤولية الاجتماعية ، وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة اتفاق مقداره (57,43%) من المؤشر العام وبوسط حسابي قدره (3,6) وانحراف معياري قدره (0,77) والذي أسهم في ايجابية هذا المقياس الفقرة (Y1) حيث اتفق الأفراد المبحوثين بنسبة (75,7%) وبوسط حسابي قدره (3,8) وبانحراف معياري قدره (0,90) حيث أكدت القيادة الإدارية في الجامعة بانها تسعى دائما الى تحقيق التميز عن الجامعات الأخرى بالأساليب المشروعة (إما الفقرة التي حققت ادنى مستوى (Y11) حيث بلغت نسبة الاتفاق (37,9%) ، والتي تشير الى (تعاون الجامعة مع منظمات المجتمع المدني بمنح هبات ومساعدات لدعم الطلبة المتعاقبين) وقد حقق هذا المقياس وسطا حسابيا قدره (3,7) وبانحراف معياري قدره (0,80) أما بالنسبة للفقرات الأخرى فكانت اجاباتها بنسب متقاربة **ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:** استكمالاً لعمليات الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وبهدف التحقق من فرضيات الدراسة وكما ورد في منهجيته فان المبحث الحالي يتناول تحليل نتائج البحث الميداني ومناقشتها على المستوى الكلي وعليه فان تحليل ومناقشة النتائج ستأخذ المسارات الآتية:

1- "عرض علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي" تشير معطيات التحليل في الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجودة بين متغيرات البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,664) عند مستوى معنوية (0,05) وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية العدم) والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية) وقبول الفرضية البديلة

الجدول (6)

معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية	المتغير المعتمد	البعد المستقل
0,664		القيادة الأخلاقية

df(1-64) 0.05 معنوي عند مستوى N=66 **

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

2- عرض علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية على المستوى الجزئي " معطيات التحليل في الجدول (7) تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية الأربعة (الصفات الشخصية للقائد، والأخلاقيات الإدارية للقائد ، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الانسانية) ، كأبعاد فرعية مع متغير المسؤولية الاجتماعية ، حيث بلغت قيم الارتباط (0,916)، (0,874)، (0,840)، (0,758) على التوالي عند مستوى معنوية (0,05) وبهذه النتائج سيتم رفض جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية الأولى) وقبول الفرضيات الفرعية البديلة".

الجدول (7): علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي والجزئي

المسؤولية الاجتماعية	المتغير المعتمد
0,916	الصفات الشخصية للقائد
0,874	الأخلاقيات الإدارية للقائد
0,840	والعمل بروح الفريق
0,758	العلاقات الانسانية

N= 66

P<=0.05

"المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية"

3- "عرض تأثير القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي"

معطيات التحليل في الجدول (8) تشير الى وجود تأثير معنوي على المستوى الكلي للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في متغير (المسؤولية الاجتماعية) كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (50,59) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي هي (3,94) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (1,64) فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0,664) وهذا يعني أن (0,664%) من الاختلافات في المسؤولية الاجتماعية تنتجها القيادة الأخلاقية مع وجود متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار، ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (7,11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,99) عند مستوى معنوية (0,05) وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية العدم) والتي تنص على (لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية) وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (8) تأثير القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي

المتغير المعتمد		المسؤولية الاجتماعية				
المتغير المستقل	β ₀	R ²		T		B
		الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	β ₁
القيادة الأخلاقية	0,664	0,664	50,59	1,99	7,11	0,706

N=66

P<=0.05

df= (1,64)

"المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية"

3- عرض تأثير ابعاد القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية على المستوى الجزئي

"الجدول (9) : "تأثير ابعاد القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية على المستوى الجزئي"

المتغير المعتمد		المسؤولية الاجتماعية					المتغيرات المستقلة			
المتغير المستقل	β ₀	R ²		T		B				
		الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	β ₁	β ₀			
ابعاد القيادة الأخلاقية	0,734	0,838	0,764	1,66	18,205	0,859	الصفات الشخصية للقائد			
							14,405	1,103	0,717	الإخلاقيات الإدارية للقائد
							12,706	0,492	0,818	العمل بروح الفريق
							9,290	1,361	0,627	العلاقات الانسانية

N= 66

P<= 0.05

df= (1,64)

"المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية"

يمكن توضيح تأثير كل بعد من ابعاد التحفيز الذاتي على مؤشرات النجاح الوظيفي من خلال ما يلي:

- تأثير بعد الصفات الشخصية للقائد في المسؤولية الاجتماعية: وبين الجدول (8) أن هناك تأثيراً معنوياً لبعده الصفات الشخصية كمتغير مستقل على المسؤولية الاجتماعية كمتغير معتمد وظهرت قيمة F المحسوبة البالغة (331,406)، وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها. قيمة جدولية (3,94) عند درجتي حرية (1,64) ومستوى دلالة (0,05)، وهذا يعزز قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0,838)، مما يعني أن هذا البعد (35,8%) من الفروق الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية. أما بالنسبة للمعاملات (β) والقيمة الاختبارية لـ (T) فقد تبين أن هذا البعد يؤثر على المسؤولية الاجتماعية، إذ بلغت القيمة المحسوبة (T) (18,205) ، وهي أيضاً قيمة معنوية وأكبر من قيمتها. الجدول (1,66). وعند مستوى دلالة (0,05) فإنه سيتم رفض الفرضية الفرعية (1) المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية الفرعية البديلة.
 - تأثير بعد الاخلاقيات الإدارية للقائد في المسؤولية الاجتماعية: وتبين الجدول (8) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لهذا البعد كمتغير مستقل على المسؤولية الاجتماعية كمتغير معتمد وظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (207,490) وهي قيمة معنوية وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3,94) عند درجتي حرية (1,64) ومستوى دلالة (0,05) وهذا يعزز قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0,764) مما يعني بان هذا البعد قد فسر (37,6%) من الفروق الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية. أما بالنسبة للمعاملات (β) والقيمة الاختبارية لـ (T) فقد تبين أن هذا البعد يؤثر على المسؤولية الاجتماعية، إذ بلغت القيمة المحسوبة لـ (T) (14,405) ، وهي أيضاً قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية القيمة هي (1,66). وعند مستوى دلالة (0,05) يتم رفض الفرضية الفرعية (2) المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية الفرعية البديلة.
 - تأثير بعد العمل بروح الفريق في المسؤولية الاجتماعية: يوضح الجدول (8) أن هنالك تأثير معنوي بخصوص بعد العمل بروح الفريق كمتغير مستقل في المسؤولية الاجتماعية كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (161,438) وهي قيمة معنوية واكبر قيمتها الجدولية والبالغة (3,94) عند درجتي حرية (1,64) ومستوى معنوية (0,05)، ويعزز هذا قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0,716) ، وهذا يعني بان هذا البعد قد فسر (31%) من الاختلافات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية ، اما معاملات (β) واختبار قيمة (T) تبين ان هذا البعد يؤثر في المسؤولية الاجتماعية ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (12,706) وهي قيمة معنوية أيضاً واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,66) ، وعند مستوى معنوية (0,05) ، وبذلك سيتم رفض الفرضية الفرعية (3) المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية الفرعية البديلة.
- ثتأثير بعد العلاقات الانسانية: يبين الجدول (8) أن هنالك تأثير معنوي لبعده العلاقات الانسانية كمتغير مستقل في المسؤولية الاجتماعية كمتغير معتمد وتظهر قيمة (F) المحسوبة البالغة (86,297) وهي قيمة معنوية واكبر قيمتها الجدولية والبالغة (3,94) عند درجتي حرية (1,64) ومستوى معنوية (0,05)، ويعزز هذا قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0,574) ، وهذا يعني بان هذا البعد قد فسر (48,6%) من الاختلافات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية ، اما معاملات (β) واختبار قيمة (T) تبين ان هذا البعد يؤثر في المسؤولية الاجتماعية ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (9,290) وهي قيمة معنوية أيضاً واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,66) ، وعند مستوى معنوية (0,05) ، وبذلك سيتم رفض الفرضية الفرعية (4) المنبثقة عن (الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية الفرعية البديلة.
- وتماشياً مع ما سبق ومن خلال بيانات نتائج اختبار التأثير يمكن قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

من خلال الإطار النظري وما تمخضت عنه النتائج الميدانية في المنظمة المبحوثة، يمكن تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات، بما يساهم في تعزيز محتويات البحث الحالي، وذلك على النحو التالي:

أولاً:- الاستنتاجات:-

- 1- يجب أن تتوافق ممارسات القائد في الجامعة مع الأسس الأخلاقية التي يقوم عليها العمل التنظيمي، وبالتالي فإن القادة الأخلاقيون يتمتعون بمنظومة قيمية، والمتمثلة بالصدق، والنزاهة والعدالة والرعاية والتعاطف والاستماع وما إلى ذلك، وهو ما يفهمونه ويدركونه، ولديهم الإرادة الصادقة للالتزام بها ونقلها للآخرين
- 2- القيادة الأخلاقية قادرة على خلق ثقافة أخلاقية تنظيمية تدعم التغيير التنظيمي من خلال تحقيق التوازن بين القيم الفردية والتنظيمية حيث تتمتع القيادة الأخلاقية بالقدرة على الإقناع من خلال قوة الحجة النابعة من القيم والمبادئ المتفق عليها، والتي يرسخها القائد بالامتثال لها في أفعاله وأقواله، ثم يكون قدوة حسنة لبقية الموظفين.
- 3- القيادة الأخلاقية هي الأسلوب المناسب، والركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية، وذلك من خلال التزام القادة الإداريين بالمبادئ والقيم الأخلاقية مثل الصدق، والاحترام، والعدالة، وخدمة الآخرين، وبناء المجتمع.
- 4- تؤكد الجامعة المبحوثة على الاتجاه نحو الاهتمام بمنتسبيها تفعيلًا لمبدأ روح الفريق الواحد مما يؤدي إلى تعزيز وترسيخ مسؤوليتهم الاجتماعية.
- 5- أوضحت نتائج البحث الحالي بان للجامعة دور مهم وحيوي في المجتمع وذلك من خلال وظيفتها الأساسية وهي خدمة المجتمع، وهي بذلك تحمل مسؤولية اجتماعية تجاهه، وان وجود هذا الدور يساهم في بناء نسيج اجتماعي سليم قادر على النهوض بأفراده ومنظّمته.
- 6- ان المسؤولية الاجتماعية للجامعات تساعد في تطوير المستوى الثقافي والتعليمي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع وتعمل على تحسينه.
- 7- أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، وهذا يوضح الدور المهم للقيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
- 8- كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقات تأثير معنوية للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير المعتمد (المسؤولية الاجتماعية) على المستوى الكلي، والجزئي في المنظمة المبحوثة

ثانياً: المقترحات :-

تواصل مع ما لخص اليه هذا البحث من استنتاجات نعرض في ادناه المقترحات الملائمة له

- 1- يجب أن تهتم المنظمات بتطبيق المعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية للقادة والعاملين من خلال سن الأنظمة واللوائح والقواعد وقواعد السلوك الأخلاقية
- 2- حث ادارة الجامعة المبحوثة على عقد دورات تدريبية لتوعية القيادات بأهمية المبادئ الأخلاقية ودورها في بناء علاقات - يسودها الاحترام الاجتماعي بين الموظفين والمسؤولين، واحترام حقوق أفراد المجتمع والبيئة، مما يساهم في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- 3- ضرورة قيام الجامعة محل الدراسة على نشر ودعم السلوك، والمناخ الأخلاقي بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل رؤساء العمل في الجامعة، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، ويتم ذلك عبر ترجمة القيم والأهداف الأخلاقية إلى شكل سياسات وإجراءات وخطط تفصيلية
- 4- حث إدارة الجامعة على تعديل معايير تقييم القيادات الجامعية وإضافة البعد الأخلاقي ليكون محورياً أساسياً في عملية التقييم وأساساً لاستمرار الإدارة.
- 5- ضرورة وجود رؤية لدى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تؤكد على الاستقلالية في اتخاذ القرار وتسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم في اتخاذ القرار، وهذه الطريقة تعمل على تحفيز السلوك الأخلاقي
- 6- تقوم القيادات الإدارية في الجامعة محل الدراسة بعقد ورش عمل تدريبية لجميع العاملين لتعريفهم بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها ومبادئها وآليات تطبيقها في البيئة الجامعية وذلك بهدف نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين كافة منتسبي الجامعة.
- 7- ضرورة تدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس، والموظفين لتفعيل دورهم في خدمة المجتمع من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية.
- 8- ضرورة جعل المسؤولية الاجتماعية سياسة وممارسة يومية داخل الحرم الجامعي وكلياته المختلفة

ثبت المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

- 1- ابو هرييد، ياسر سعيد، (2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
- 2- ابو النصر، مدحت محمد (2015) المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO26000 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 3- الجناعي، نوري عبد الودود، وأبو هادي، عبدالله جابر حسن، (2018) ابعاد المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(104) مجلد(24)، جامعة بغداد، العراق

- 4- الريان, محمد حمد محمد, (2018), المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية المجتمعية دراسة حالة شركة زين للاتصالات, رسالة ماجستير, جامعة افريقيا العالمية, عمادة الدراسات العليا, كلية العلوم الادارية, قسم ادارة الاعمال.
- 5- الشنوي, سليمان عبدالله ابراهيم, (2016), القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية "استراتيجية مقترحة", رسالة دكتوراه غير منشورة, الرياض, جامعة الملك سعود
- 6- الشنوي, سليمان بن عبدالله, والحبیب, عبد الرحمن بن محمد بن علي, (2017), القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية, المجلة التربوية الدولية المتخصصة المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب المجلد(6), العدد(4), ص102-134
- 7- أضواء كمال حسين الجراح. (2012). أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى1(3) *Buhuth Mustaqbaliya Scientific Periodical Journal*, 3
- 8- الفقيه هند بنت حميد. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*, المجلد (9), العدد (3), ص1-18.
- 9- المقرن, محمد بن عبدالله, (2021), المسؤولية الاجتماعية في ادارة العلاقات العامة, المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية, المجلد الخامس, العدد(16), جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية, المعهد العالي للدعوة والاحتراس
- 10- باداود, عمر بن محمد عمر, والزهراي, عبدالله بن علي احمد, (2018), درجة ممارسة قادة المدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين, معهد العلوم التربوية والنفسية المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث, العدد(2), المجلد(2).
- 11- جدي, وحملوي, ايمان, (2019), المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين بسام, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة اكلي مهند اولحاج, البويرة.
- 12- جعبري, نهى نظمي عبدالله, (2016), المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية الاشكاليات والمقترحات, رسالة ماجستير, جامعة الخليل, كلية الدراسات العليا, ادارة الاعمال.
- 13- حليبة, بنان محمد علي (2010), درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير, جامعة القدس, كلية العلوم التربوية, عمادة الدراسات العليا, جامعة القدس.
- 14- خليل, نبيل محمد, (2014), ابعاد وخصائص القيادة الاخلاقية في الاجهزة الحكومية بمنطقة تبوك, مؤتمر القيادات الادارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات, الرياض, معهد الادارة العامة.
- 15- درادكة, امجد, والمطيري, هدى, (2017), دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات, المجلة الاردنية في العلوم التربوية, المجلد(13), العدد(2), ص223-237
- 16- سكجها, آية (2015), مستوى القيادة الاخلاقية لمديرات رياض الاطفال الخاصة بمحافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط, عمان, الاردن, ص25-26
- 17- صبرينة, حديدان, (2016), العلاقات الانسانية في المؤسسة بين التهميش والفهم الخاطئ وجهة نظر, مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية, جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي العدد(17), ص63-70, جامعة محمد الصديق بت يحي جيجل- الجزائر
- 18- ضافي, نوال, (2010), المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية, رسالة ماجستير, جامعة ابو بكر بالقايد, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 19- طهرات, عمار, ومخفي, امين, (2018), المقاربات العملية للمسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في التنمية المستدامة, تجارب دولية رائدة بين النموذجين الاسلامي والوضعي, مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية, جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, المجلد(11) العدد(1) ص110-125.
- 20- علاء, جميل, (2015), دور اليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية, دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الخاصة, مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد(17), العدد(1).
- 21- قاشي, وبودرجه, (2017), واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية في ظل الحوكمة المؤسسية, دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية, مجلة الباحث, عدد(17), كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة علي لونيس, البليدة2,
- 22- مزياتي, أحلام, (2016), اثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة, رسالة ماجستير منشورة, جامعة ام البواقي, الجزائر.

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

- 23- Act, S. M. (2011). *Communication from the Commissinn to the european parliament, the Council, the economic and social committee and the committee of the regions.*
- 24- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 517-536.
- 25- Al-Jarrah, A. K. H. (2022). the role of sustainable social responsibility in organizational trust An exploratory study of the opinions of a sample of employees at the University of Mosul. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, 12*(2).
- 26- Ben Youssef, K., Leicht, T., Pellicelli, M., & Kitchen, P. J. (2018). The importance of corporate social responsibility (CSR) for branding and business success in small and medium-sized enterprises (SME) in a business-to-distributor (B2D) context. *Journal of Strategic Marketing, 26*(8), 723-739.
- 27- Bokhari, A. A. (2017). Universities' social responsibility (USR) and sustainable development: A conceptual framework. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), 4*(12), 8-16.
- 28- 6-Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly, 17*(6), 595-616.

- 29- Garrett-Staib, J., & Maninger, R. M. (2012, January). ETHICAL LEADERSHIP IN THE PRINCIPALSHIP: A QUALITATIVE ANALYSIS. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 29, No. 2).
- 30- Hayat Bhatti, M., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Rasool, H., & Su, X. (2020). Unraveling the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Subjective Well-Being and Social Media in the Hotel Industry. *Sustainability*, 12(20), 8333.
- 31- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2010, August). Ethical leadership: A variform universal phenomenon. In *Annual Conference of the European Group for Public Administration* (pp. 1-36).
- 32- Hoogh, A. H., & Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), pp. 297-311.
- 33- Kacmar KM, Bachrach DG, Harris KJ, Zivnuska S. 2011. Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *J. Appl. Psychol.* 96:633-42.
- 34- Lee, M., & Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. *Sustainability*, 9(10), 1883.
- 35- Lawton, A., & Páez, I. (2014). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>.
- 36- Lee, M., & Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. *Sustainability*, 9(10), 1883.
- 37- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- 38- Mannix, J., Wilkes, L., & Daly, J. (2015). 'Good ethics and moral standing': a qualitative study of aesthetic leadership in clinical nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*, 24(11-12), 1603-1610.
- 39- Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: qualitative analysis. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(2), 23-29.
- 40- Yirci, R., Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Kocabaş, İ. (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills. *School Leadership & Management*, 34(5), 454-469.
- 41- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
م/استمارة استبيان

يسعى الباحثان الى اعداد البحث الموسوم (القيادة الاخلاقية مدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل). ولغرض اكمال هذه الدراسة نرجو تفضلكم بمليء استمارة الاستبيان الملحقة بالإجابات التي ترونها مناسبة لكل عبارة علما بان البيانات تتسم بالسرية والامانة العلمية.
مع جزيل الشكر والتقدير.
الباحثان.

اولا:-البيانات الشخصية//

- 1- الجنس : ذكر () ، أنثى () .
- 2- المؤهل العلمي : دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي ()
- 3- عدد سنوات الخدمة (اقل من 10 سنوات ، 10-14 ، 15-19 ، 20-24 ، 25 فأكثر)
- 4- العمر : 41-50 ، 51-60 ، 61 فأكثر
- 5- اللقب العلمي: أستاذ () ، استاذ مساعد () ، مدرس ()
- 6- المنصب: عميد () ، معاون عميد () ، رئيس قسم ()

ثانيا: الفقرات الخاصة بالقيادة الاخلاقية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما
	● بعد الصفات الشخصية للقائد				
1	يسعى القائد دائما الى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين.				
2	يعمل القائد على تطبيق الانظمة والقوانين على نفسه قبل تطبيقها على العاملين.				

					3	تمتلك القيادة الادارية القدرة الكافية على تحمل المسؤولية.
					4	يحمل القائد في سلوكه قيم المواطنة المستمدة من المجتمع.
						*بعد الاخلاقيات الادارية للقائد
					5.	يعتمد القادة على النزاهة والشفافية في تقييم العاملين.
					6.	يتملك القائد لقدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف.
					7.	يشجع القادة العاملين على تنمية الاحساس بالمسؤولية.
					8.	تستخدم القيادات الادارية في الجامعة سياسة الباب المفتوح.
						*بعد العمل بروح الفريق
					9.	يحرص القادة على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين.
					10.	يعطي القادة الحرية الكاملة للعاملين للتعبير عن ارائهم.
					11.	يهتم القادة بتوفير البيئة المناسبة للعمل الجماعي للعاملين.
					12.	يقدر القائد آراء العاملين وافكارهم ويستثمرها لصالح العمل.
						*بعد العلاقات الانسانية
					13.	يحرص القادة على التعامل مع العاملين بكل احترام وتقدير.
					14.	يعمل القادة على تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين.
					15.	يسعى القادة الى غرس القيم والمبادئ الاخلاقية العالية لدى العاملين.
					16.	يحرص القادة على توجيه وتشجيع العاملين الجدد.

ثالثا: الفقرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما
1.	تسعى ادارة الجامعة الى تحقيق التميز عن الجامعات الاخرى بالاساليب المشروعة.				
2.	تعتبر الجامعة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفا اساسيا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.				
3.	تمتلك الجامعة القدرات والمهارات البشرية الكافية التي تمكنها من النهوض بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.				
4.	تحتزم الجامعة القوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية مثل الامراض والحوادث الناتجة عن اصابات العمل.				
5.	تؤكد الجامعة على التزام العاملين بتعليمات واجراءات الصحة والسلامة المهنية والبيئية والامنية.				
6.	تسعى الجامعة على توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين مثل (النقل والمواصلات والسكن الملائم) للمحافظة على حقوقهم.				
7.	تتوافق قيم واهداف الجامعة مع اهداف وقيم المجتمع.				
8.	تعامل الجامعة عاملها بعدالة وتميز (من ناحية الاجور والترقيات والحوافز)				
9.	تلتزم الجامعة بمبدأ تكافؤ الفرص عند التعيين.				
10.	تدعم الجامعة مشاريع البنى التحتية من خلال المراكز الاستشارية والهندسية (انشاء الطرق والجسور وبناء مدراس وجماعات ومستشفيات)				
11.	تتعاون الجامعة مع منظمات المجتمع المدني بمنح هبات ومساعدات لدعم الطلبة المتعفيين.				