



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية)

فدعم عبد حمد يونس آل حمد

رسالة ماجستير

إدارة أعمال

بإشراف

الاستاذ المساعد

الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني

2019م

1441هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ
عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء

من الآية: 113

إقرار المشرف

أشهد إن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق) جرى بإشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع:

المشرف: أ.م. د. آلاء عبد الموجود عبد الجبار

التاريخ: // 2019

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة (إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

المشرف: أ.م. د. عائشة خضر احمد

التاريخ: // 2019

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصيتي المشرف والمقوم اللغوي، أشرح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع:

المشرف: أ.م. د. علاء عبد السلام يحيى

التاريخ: // 2019

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

المشرف: أ.م. د. علاء عبد السلام يحيى

التاريخ: // 2019

قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة التقويم والمناقشة، بأننا قد اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة بـ (إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية) وناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها فوجدنا أنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع:

التوقيع:

الاسم: أ.د. معن وعد الله جارالله

الاسم: أ.م.د. علاء دهام احمد

(رئيساً)

(عضواً)

التوقيع:

التوقيع:

الاسم: حسان ثابت جاسم

الاسم: أ.م.د. ألاء عبد الموجود العاني

(عضواً)

(عضواً ومشرفاً)

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته..... المنعقدة بتاريخ / 2020/ وقرر منح الطالب شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع:

التوقيع:

الاسم:

الاسم:

(مقرر مجلس الكلية)

(عميد كلية الادارة والاقتصاد)

التاريخ: / / 2020

التاريخ: / / 2020

الإهداء

أكتب . . .

إلى روح والدي في عليائها . . . الحاج عبد حمد يونس آل حمد

وإلى تلك التي تسير الجنة تحت قدميها . . . أمي الغالية

وإلى روح فراشة آل حمد، أطوار بشار زكي . . . التي حلقت دونما موعد

وإلى أخوتي وأخواتي . . . شهد الحياة

وإلى أرواح أولئك الغائبين الحاضرين في كل حين شوقاً وحنيناً إليهم

إلى أولئك جميعاً أهدي هذا الغرس

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين أقصى مبلغ الحمد.. والشكر لله من قبل وبعد اللهم لك الحمد الذي أنت أهلك على نعم ما كنت قط لها أهلاً، متى ازددت تقصيراً تزدني تفضلاً، كأني بالتقصير أستوجب الفضل، والصلاة والسلام على نبينا محمد طب القلوب ودوائها، وعافية الأبدان وشفائها وعلى آله وصحبه وسلم في كل لمحّة ونفس وعدد ما وسعه علم الله.

يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الاستاذ المساعد الدكتورة **الاء عبد الموجود العاني** المشرفة على رسالتي الذي كانت على الدوام داعماً ومشرفاً علمياً أميناً، غمرتني بكرمها وخلقها ونبلاها ورصانة علمها متمنياً لها التوفيق والسداد في خطاها نحو المزيد من العلم والمعرفة والعطاء الدائم.

وأنتقدم بالشكر والعرفان للصرح التعليمي الشامخ في سماء الوطن **جامعة الموصل**، وإلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الاستاذ الدكتور **ثائر أحمد السمان**، وإلى السيد رئيس قسم إدارة الأعمال الاستاذ المساعد الدكتور **علاء عبد السلام اليماني**، ولأعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال الذين رافقوني في مسيرتي العلمية وكانوا خير داعمين، وأخص منهم بالذكر الاستاذ الدكتور **معن وعد الله المعاضيدي**، والاستاذ المساعد الدكتور **علاء احمد الجبوري**، والاستاذ المساعد الدكتورة **ميسون عبدالله الشلمة**، والاستاذ المساعد الدكتور **عادل محمد عبدالله الطائي**، لتوجيهاتهم العلمية القيمة ومواقفهم المساندة والداعمة لطلبة الدراسات العليا.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة، وأتقدم بالشكر إلى المقيم العلمي والخبير اللغوي على جهودهم في تقييم هذه الدراسة، كما أسجل امتناني لجميع الأساتذة الذين أسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بالدراسة.

وأستميح العذر لكل من لم يُتَح لي ذكر أسمائهم ممن أسهموا بجهد أو مشورة أو نصيحة أسهمت في إنجاز الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة الى استقصاء مدى توافر أبعاد القيادة الاخلاقية في بيئة التعليم العالي الاهلي والتي تمكن (الكليات الأهلية المبحوثة) من تحقيق نجاحها الاستراتيجي، وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول عدة تساؤلات أهمها مدى وجود علاقتي الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة الاخلاقية والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، وطبقت الدراسة على عينة من الافراد العاملين في الكليات التابعة لها، إذ تم استخدام استمارة الاستبانة لغرض جمع البيانات من الافراد المبحوثين الذين بلغ عددهم (300) فرد، ولغرض الوصول الى آراء الافراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (person)، ومعادلة خط الانحدار، واختبار كرونباخ الفا لقياس دقة فقرات الاستبانة وللتأكد من ثبات أداة القياس، توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات منها تحقق الأثر المعنوي للقيادة الاخلاقية في النجاح الاستراتيجي، وهذا بدوره يؤثر أهمية الدور المؤثر لتبني واعتماد القيادة بنهجها الأخلاقي القائم على أساس التعامل بالعدالة والنزاهة مع الأفراد العاملين في كل النواحي التنظيمية من خلال تحقيق تقسيم عادل للسلطة، وتوضيح لأدوار كل فرد في المنظمة، والتعامل بالمبادئ الأخلاقية وصياغة توجه أخلاقي لكافة أنشطة ووظائف المنظمة، ومحاولة دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل بكل حماس من أجل تحقيق الأهداف بمستويات عالية، وبما يحقق للمنظمة البقاء في الميدان التنافسي والنمو من خلال توسيع الحصة السوقية، وزيادة عدد الاقسام والتخصصات في الجامعات المبحوثة، والتكيف مع كل الظروف والتطورات البيئية بشكل فاعل ومستمر، اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها توافر القيادة الاخلاقية بأبعادها والتحلي بها لتعظيم القيمة المضافة التي تنعكس على نجاحها الاستراتيجي وتدعيم ذلك من خلال قدرتها على البقاء والتكيف في بيئة شديدة المنافسة وضرورة توظيف إدارات الكليات المبحوثة أبعاد القيادة الاخلاقية (النزاهة، التوجه الاخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، توضيح الادوار) بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكل منفرد في تعزيز فرص نجاحها الاستراتيجي وإحداث المزيد من التطورات في هذه الأبعاد للتأثير على فرص نجاحها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، أبعاد القيادة الأخلاقية، النجاح الاستراتيجي.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب-ج-د	ثبت المحتويات
د-هـ	ثبت الجداول
و	ثبت الاشكال
ز	ثبت الملاحق
2-1	المقدمة
32-3	الفصل الأول: الدراسات السابقة والجانب المنهجي للدراسة
13-4	المبحث الاول: الدراسات السابقة
9-4	أولاً: الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالقيادة الاخلاقية
12-9	ثانياً: الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي
13	ثالثاً: واقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
20-14	المبحث الثاني: الجانب الميداني للدراسة
15-14	أولاً: مشكلة الدراسة
15	ثانياً: أهداف الدراسة
16-15	ثالثاً: أهمية الدراسة
17-16	رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي
19-18	خامساً: فرضيات الدراسة
19	سادساً: منهج الدراسة
20	سابعاً: حدود الدراسة
32-21	المبحث الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها
25-21	أولاً: وصف مجتمع الدراسة
29-25	ثانياً: عينة الدراسة
32-29	ثالثاً: الأدوات والاساليب الاحصائية
77-33	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة
59-34	المبحث الاول: القيادة الاخلاقية - تأطير نظري
43-34	أولاً: مفهوم القيادة الاخلاقية

الصفحة	الموضوع
45-43	ثانياً: أهمية القيادة الاخلاقية
47-45	ثالثاً: عناصر القيادة الاخلاقية
53-48	رابعاً: أبعاد القيادة الاخلاقية
54-53	خامساً: سلوكيات القيادة الاخلاقية
59-55	سادساً: صفات القائد الاخلاقية
77-60	المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي - تأطير نظري
62-60	أولاً: مفهوم النجاح
66-62	ثانياً: مفهوم النجاح الاستراتيجي ومراحله
68-66	ثالثاً: أهمية النجاح الاستراتيجي
70-69	رابعاً: خصائص النجاح الاستراتيجي
75-70	خامساً: نماذج النجاح الاستراتيجي
77-75	سادساً: عوامل النجاح الاستراتيجي
108-78	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
89-79	المبحث الاول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
84-79	أولاً: وصف أبعاد القيادة الاخلاقية وتشخيصها
89-85	ثانياً: وصف أبعاد النجاح الاستراتيجي وتشخيصها
108-90	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
94-90	أولاً: علاقات الارتباط
99-94	ثانياً: علاقات الأثر
105-99	ثالثاً: المتغيرات الأكثر أهمية
106	رابعاً: تحليل درجة نجاح الكليات المبحوثة
108-106	خامساً: أهمية أبعاد النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة
115-109	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية
112-110	المبحث الأول: الاستنتاجات
115-113	المبحث الثاني: التوصيات والدراسات المستقبلية
115-113	أولاً: التوصيات
115	ثانياً: الدراسات المستقبلية
132-116	المصادر

الموضوع	الصفحة
الملاحق	-
المستخلص باللغة الانكليزية	A-B

ثبت الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	متضمنات استمارة الاستبيان والمصادر المعتمدة للقياس	30
2	قيم معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة	31
3	وجهة نظر عدد من الباحثين حول مفهوم القيادة	35
4	وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم الاخلاق	37
5	القيادة الأخلاقية وأنماط القيادة المماثلة	39
6	وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم القيادة الأخلاقية	42-41
7	أبعاد القيادة الاخلاقية	48
8	الصفات والسمات الفرعية للقائد الاخلاقي	59-58
9	وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم النجاح	62-61
10	وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم النجاح الاستراتيجي	65-64
11	خصائص النجاح الاستراتيجي	70
12	وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم عوامل النجاح الاستراتيجي	76
13	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد النزاهة	79
14	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد التوجه الاخلاقي	80
15	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد تقسم السلطة	81
16	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد العدل	82

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
83	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد دوافع القائد لإنجاز العمل	17
84	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد توضيح الأدوار	18
84	المؤشرات الإحصائية للقيادة الأخلاقية	19
85	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد البقاء	20
87	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد التكيف	21
88	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد النمو	22
89	المؤشرات الإحصائية للنجاح الاستراتيجي	23
89	مقياس مستوى النجاح الاستراتيجي	24
90	معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي	25
94	علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي	26
95	تأثير القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي	27
99	تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي	28
100	قيم معامل التحديد للمتغيرات الأكثر أهمية	29
103	تحليل التباين لأنموذج الانحدار المتدرج للمتغيرات الأكثر أهمية	30
104	قيم اختبار t للمتغيرات الأكثر أهمية	31
106	ترتيب الكليات المبحوثة وفقاً لدرجة نجاحها الاستراتيجي	32
108	ترتيب أبعاد النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة وفقاً لأهميتها.	33

ثبت الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
3	خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الأول	1
17	مخطط الدراسة الفرضي	2
26	نسب الجنس في عينة الدراسة	3
26	نسب العمر في عينة الدراسة	4
27	نسب التحصيل الدراسي في عينة الدراسة	5
28	نسب العنوان الوظيفي في عينة الدراسة	6
28	نسب سنوات الخدمة في عينة الدراسة	7
29	نسب الدورات التدريبية في عينة الدراسة	8
33	خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني	9
71	أنموذج منظور الكفاءات للنجاح الاستراتيجي	10
72	أنموذج نجمة النجاح	11
73	أنموذج دورة النجاح الاستراتيجي	12
78	خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث	13
91	العلاقة بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي	14
92	العلاقة بين التوجه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي	15
92	العلاقة بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي	16
93	العلاقة بين العدل والنجاح الاستراتيجي	17
93	العلاقة بين دوافع القائد لإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي	18
94	العلاقة بين توضيح الأدوار والنجاح الاستراتيجي	19
105	أنموذج الانحدار المتدرج لمتغيرات الدراسة (الأنموذج الواقعي للدراسة)	20
109	خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع	21

ثبت الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
استمارة الاستبيان قبل آراء المُحكّمين	1
استمارة الاستبيان بعد آراء المُحكّمين	2
قائمة أسماء السادة المُحكّمين	3

المقدمة

أخذت القيادة اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة والفكر التنظيمي، منذ المدارس الكلاسيكية مروراً بالمدرسة السلوكية وصولاً إلى المدارس المعاصرة، و خلال هذه الفترات التاريخية من تطور الفكر الإداري قدم لنا المهتمون العديد من النظريات التي كانت القيادة المجال الرئيس الذي تتمحور فيه وقد، تناول المفكرين ورواد الإدارة القيادة من وجهات نظر متعددة، فمنهم من ركز على السمات والخصائص الشخصية للقائد (Ordway Tead Chester Barnard, Erwin Schell)، إلا إن هذه الدراسات فشلت في تقديم قائمة محددة لصفات القادة الناجحين، وتفسير العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل القادة، فظهرت دراسات تركز على سلوكيات القادة وتصرفاتهم مثل دراسات متشيجان (The Michigan Studies) بقيادة (Rensis Likert, 1940) ودراسة ولاية أوهايو (The Ohio State Studies) بقيادة (Blacke & Mouton)، بعد ذلك اهتم المدخل الموقف في التعامل مع القيادة من خلال مواءمة السلوك القيادي مع المواقف التي تحدث في المنظمة، كان ذلك في دراسات (Tannenbaum & Schmidt)، لتأتي بعدها دراسات ركزت على التكامل في التعامل مع القيادة مثل الدراسات التي جاء بها (Vroom 1988) و (Fiedler) كل هذه النظريات والدراسات وغيرها قدمت لنا أنماطاً من القيادة يمكن للمدراء أن يتبنوها في التعامل مع الأفراد العاملين وتعد القيادة الأخلاقية صورة حية للتفاعل بين المدير والأفراد العاملين وفق الأسس والاعتبارات الأخلاقية التي تحكم مسارات العلاقة بينهما، إذ تهتم القيادة الأخلاقية بضرورة توافر عدة أبعاد وعوامل تؤثر على مستوى نجاح منظمات الأعمال ومنها النزاهة وتوضيح الأدوار والعدل والتوجه الأخلاقي وتقسيم السلطة ودوافع القائد لإنجاز العمل.

ولأن منظمات الأعمال تعمل في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات المتسارعة التي تؤثر على مسارات العمل فيها، فإن نجاحها وبقائها مرهون بقياداتها وبالسلوكيات التي تتبناها هذه القيادات سعياً في تحقيق نتائج الأعمال التي ترغب بها، وفي هذه الحالة تواجه القيادة أمرين فهي أما أن تتبنى الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية كي تبلغ أهدافها وتحقق التفوق في ميدان المنافسة، أو أنها تلتزم بالأسس الأخلاقية في تعاملاتها وممارسة وظائفها.

فالنجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال يترجم بثلاث صور، تتمثل الأولى بالبقاء والذي يتحقق من خلال الحفاظ على مستويات مقبولة ومرضية من الأداء في ظل التحديات البيئية، والصورة الثانية تتمثل بالتكيف مع معطيات وظروف البيئة المتغيرة ومدى الاستجابة الفاعلة لها ومواكبة ما يظهر فيها من تطورات، أما الصورة الثالثة فتتمثل بالنمو والذي يتحقق من خلال

توسيع الحصة السوقية للمنظمة وتطوير أداء أنشطتها وتوسيعها، وإن تحقيق هذه الصور ليس بالأمر السهل، لذا تتحمل القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الدور الاستراتيجي والحيوي في الحفاظ على بقاء منظماتها والتكيف مع البيئة بمتغيراتها المتنوعة والديناميكية، ونمو أعمالها في ميدان التنافس.

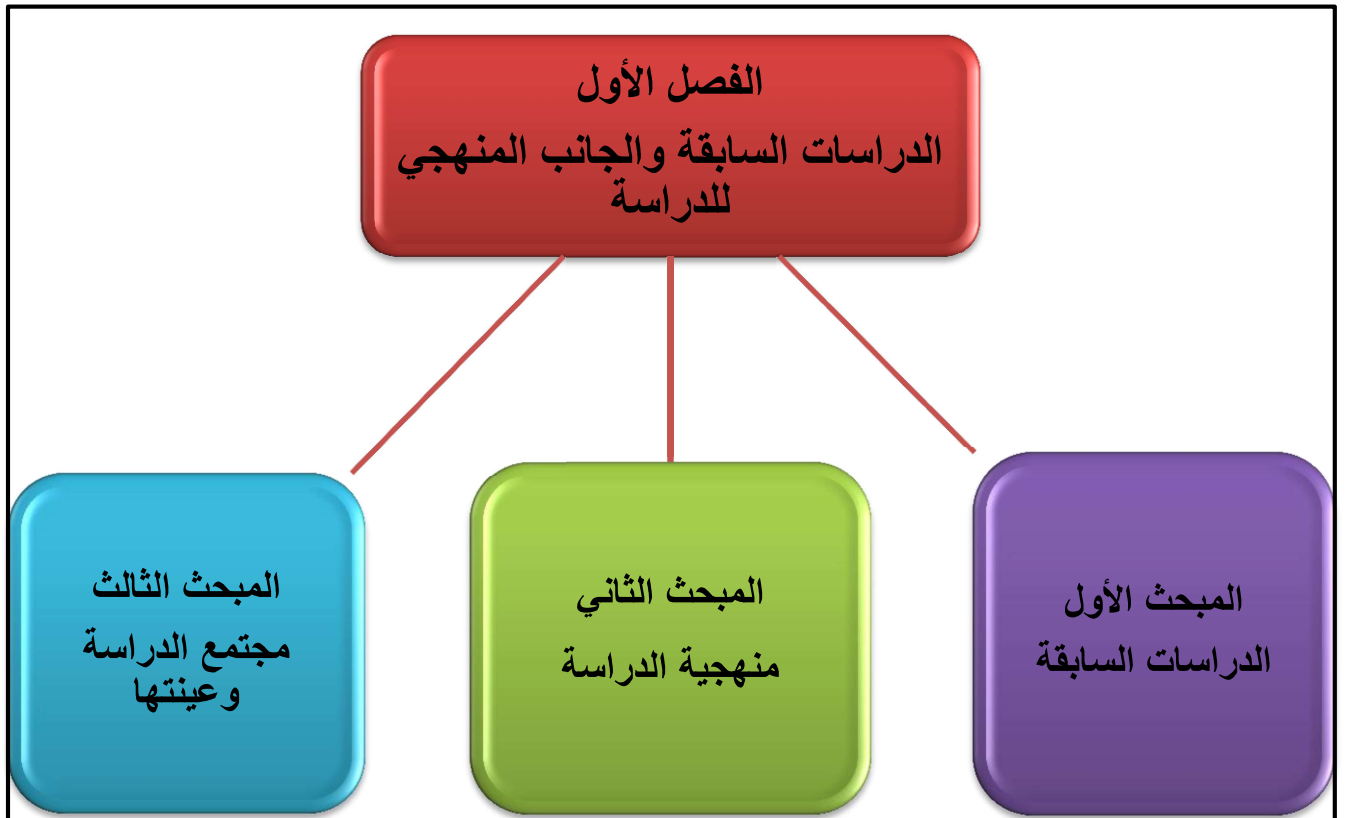
ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية وتأثيراتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات بشكل عام وللجامعات والكليات الأهلية بشكل خاص، ولشحة البحوث التي تناولت الموضوعين معاً ومحدوديتها في البيئة العراقية، ولدواعي عدم تقويت فرصة الإفادة من معطيات هذه المتغيرات في بيئة التعليم العالي الأهلي في العراق، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت الدراسة الحالية لتبحث العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي في بيئة التعليم العالي الأهلي في العراق التي تعد من التجارب الناجحة للمشاريع الخاصة، وهي بأمر الحاجة للبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق النجاح لها، ووفقاً لهذه المنطلقات الفكرية جرت صياغة مشكلة الدراسة بصيغة تساؤلات منها، ما الدور الذي تمارسه القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث؟

ولتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها، جرى بناء مخطط الدراسة الفرضي، إذ احتوى المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة الذي صيغت على أساسه مجموعة من الفرضيات التي عالجتها من جوانبها كافة، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، ولغرض الإحاطة بالموضوع، فقد قسمت الدراسة الحالية إلى أربعة فصول، تناول الفصل الأول الدراسات السابقة والجانب المنهجي للدراسة عبر ثلاثة مباحث، إذ استعرض المبحث الأول منها الدراسات السابقة ومناقشتها وسبل الاستفادة منها، وأوضح المبحث الثاني منهجية الدراسة، وقد ركزت على مشكلتها وأهميتها وأهدافها ومخططها المقترح وفرضياتها وحدودها، وأما المبحث الثالث فتناول مجتمع الدراسة وعينتها من حيث وصف مجتمع الدراسة المختارة، وعينة الدراسة، والادوات والاساليب الإحصائية المستخدمة، وأما الفصل الثاني فاستعرض الجانب النظري لمتغيرات الدراسة من خلال مبحثين تناول الأول منها تأطير نظري للقيادة الأخلاقية، فيما تناول الثاني منها تأطير نظري للنجاح الاستراتيجي، ، فيما تخصص الفصل الثالث بالجانب العملي للدراسة عبر مبحثين، استعرض الأول منها وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، وأختص الثاني باختبار فرضيات الدراسة، واختتمت الدراسة بفصلها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت إليه الدراسة من خلاصات فكرية واستنتاجات وتوصيات من خلال مبحثين، تناول المبحث الأول منها الاستنتاجات، في حين تناول المبحث الثاني التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

(الدراسات السابقة والجانب المنهجي للدراسة)

يقدم هذا الفصل عرضاً لأبرز الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية للإفادة منها كونها تُعد مصدراً معتمداً في عرض أبرز الأفكار والمعطيات التي طرحها الباحثون من بحوث ودراسات تطبيقية وتوضيحية، مع أبرز ما توصلوا إليه من استنتاجات وطرحوا من توصيات ، كما وتضمن هذا الفصل تحديداً دقيقاً لمنهجية الدراسة وبكافة تفاصيلها، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين، وتم تقسيمه على ثلاثة مباحث الشكل (1).



المصدر: إعداد الباحث

الشكل(1) خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الأول

المبحث الأول

الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى عرض عدد من الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية، والنجاح الاستراتيجي)، وذلك لبناء إطار نظري لهذه الدراسة، فضلاً عن توجيهها، وتعزيز مسارها، مقترناً ذلك بتوضيح مجالات الإفادة منها، إذ تشكل الدراسات السابقة أحد المداخل الأساسية لأية دراسة قادمة، وتزود الباحثين بمؤشرات أقرب إلى الواقعية عما انتهت إليه الجهود البحثية السابقة، مما يسهم في منع التكرار والتداخل مستقبلاً، ويجسد عامل المفاعلة مع تلك الدراسات بما يؤمن للباحث أرضية مشتركة بين ما هو قائم (مدروس) وبين ما أعد له (أي من الواجب دراسته).

وعليه تقدم الباحث بعرض لمجموعة من الجهود المعرفية السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة وفقاً لثلاثة محاور، أستهل المحور الأول بالدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، وضم المحور الثاني الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي، في حين عرض المحور الثالث موقع الدراسة الحالية من الجهود المعرفية السابقة، وسنعرضها وفقاً للتدرج التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يأتي ملخص لتلك الدراسات مصنفة على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

❖ الدراسات العربية

دراسة: العتيبي، 2013	
عنوان الدراسة	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.
أهداف الدراسة	التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية.
المنهج وأداة الدراسة	تبنت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، إذ بلغت عينة الدراسة (256) معلماً ومعلمة يُدرِّسون المرحلة الثانوية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.
نتائج الدراسة	إن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية من قبل المديرين المبحوثين كانت مرتفعة، فضلاً عن توصل الدراسة إلى وجود فروق ذات

	<p>دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة المديرين المبحوثين للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، في حين لم تكن هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الجنس ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعدم وجود فروقات إحصائية تعود إلى متغير الجنس والخبرة مع القيم التنظيمية.</p>
<p>دراسة: الجعيثني، 2017</p>	
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم.</p>
<p>أهداف الدراسة</p>	<p>التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم.</p>
<p>المنهج وأداة الدراسة</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج (التحليلي) وتكونت عينة لدراسة من (450) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب العملي.</p>
<p>نتائج الدراسة</p>	<p>درجة ممارسة المديرين المبحوثين للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كانت عالية جداً، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين المبحوثين للقيادة الأخلاقية، درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة عالية جداً، فضلاً عن توصل الدراسة إلى وجود ارتباط موجب وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين المبحوثين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.</p>
<p>دراسة: درادكة، والمطيري، 2017</p>	
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.</p>
<p>أهداف الدراسة</p>	<p>التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وقياس دورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).</p>
<p>المنهج وأداة الدراسة</p>	<p>اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة استمارة</p>

<p>الاستبانة لجمع بيانات الجانب العملي، تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية.</p>	
<p>جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية ومحور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>دراسة: العنزي، وعبدالعزيز، 2018</p>	
<p>القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقياس أثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك، فضلاً عن الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (457) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الرضا الوظيفي.</p>	<p>المنهج وأداة الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى إن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس، في حين لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المنطقة التعليمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.	
---	--

❖ الدراسات الأجنبية

دراسة: Çelik, et al, 2015	
Relationship between Ethical leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel organizations. العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في المنظمات الفندقية.	عنوان الدراسة
التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الصناعات الفندقية، فضلاً عن الكشف عن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.	أهداف الدراسة
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة (371) فرداً يعملون في فنادق أربعة نجوم وخمسة نجوم في انطاليا.	المنهج وأداة الدراسة
إن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له تأثير على الرضا الوظيفي، فضلاً عن توصل الدراسة إلى إن الالتزام التنظيمي له دور وسيط بصورة جزئية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.	نتائج الدراسة
دراسة: Akyüz & Tarhan, 2015	
Exploring The Relationship between Ethical Leadership and Job satisfaction with the Mediating Role of The Level of Loyalty to supervisor. إستكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي مع الدور الوسيط لمستوى الولاء للمشرف.	عنوان الدراسة
التعرف على تأثير سلوك القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي فضلاً عن معرفة تأثير الدور الوسيط لمستوى الولاء للمشرف.	أهداف الدراسة

<p>تبنيت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة (223) فرداً من الموظفين الأكاديميين والإداريين الذين يعملون في جامعة Gunüşhane في تركيا.</p>	<p>المنهج وأداة الدراسة</p>
<p>من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن القيادة الأخلاقية فاعلة على مستوى الولاء للمشرف، فضلاً عن إن الولاء للمشرف يزيد من الرضا الوظيفي، وأخيراً أكدت الدراسة إن جزءاً من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي جاء من خلال الولاء للمشرف.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>دراسة: Katuramu, et al, 2016</p>	
<p>Ethical Leadership and Academic Staff Retention in Public Universities in Uganda. القيادة الأخلاقية والاحتفاظ بالموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات العامة في أوغندا.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>فحص مدى قوة القيادة الأخلاقية في ستة مجالات هي: العدل، تقاسم السلطة، توضيح الدور، السلوك الموجه نحو الناس، النزاهة، والتوجه الأخلاقي، وقد تم قياس تأثيرها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وشملت الدراسة (304) من العاملين في الجامعات العامة في أوغندا.</p>	<p>المنهج وأداة الدراسة</p>
<p>إن جميع مجالات القيادة الأخلاقية كانت إيجابية، فضلاً عن توصل الدراسة إلى إن القيادة الأخلاقية مهمة فيما يتعلق بتشجيع الاحتفاظ بالموظفين.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>دراسة: Wacker, 2017</p>	
<p>Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of organization Identification and Moral Uncertainty. العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورفاهية الموظف: دور التماثل التنظيمي وعدم اليقين الأخلاقي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

أهداف الدراسة	التعرف على كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على رفاهية الفرد العامل والكشف عن دور التماثل التنظيمي وعدم اليقين الأخلاقي في تحقيق هذه الرفاهية.
المنهج وأداة الدراسة	تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في معالجة مشكلة الدراسة واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات.
نتائج الدراسة	إن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على رفاهية الموظف فضلاً عن إن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورفاهية الموظف.

ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي

❖ الدراسات العربية

دراسة: أبو بكر، وعلي، 2017	
عنوان الدراسة	العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل.
أهداف الدراسة	بيان العلاقة بين عملية تدريب المورد البشري وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي.
المنهج وأداة الدراسة	تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب العملي، تمثلت عينة الدراسة ب(67) من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل.
نتائج الدراسة	من أهم النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية، فضلاً عن توصل الدراسة إلى إن هناك أثراً لعملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية في النجاح الاستراتيجي.
دراسة: سعيد، ومهدي، 2017	
عنوان الدراسة	الإغناء الوظيفي ورأس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الحكومية والأهلية في بغداد.
أهداف الدراسة	قياس العلاقة بين الإغناء الوظيفي ورأس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي، فضلاً عن مجموعة أهداف فرعية تتصل في جوهرها بالكشف عن مستوى وحقيقة العلاقة بين أبعاده واختبارها ميدانياً.
المنهج وأداة الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استمارة

<p>الاستبانة لجمع بيانات الجانب العلمي، إذ بلغ حجم عينة الدراسة (227) عضو هيئة تدريسية في عشرة كليات في بغداد.</p>	
<p>إن اعتماد الإغناء الوظيفي كمدخل للتصميم الوظيفي يؤثر بشكل معنوي في كل من رأس المال المعرفي، والنجاح الاستراتيجي فضلاً عن إن رأس المال المعرفي يؤثر بشكل معنوي في النجاح الاستراتيجي، وأخيراً توصلت الدراسة إلى إن تأثير الإغناء الوظيفي في النجاح الاستراتيجي يتعاضم عبر رأس المال المعرفي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>دراسة: حسن، 2017</p>	
<p>العوامل الحرجة لنقل المعرفة وانعكاسها على فرص النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الوقوف على العوامل الحرجة لنقل المعرفة في بيئة التعليم الأهلي العالي والتي تمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تبنت الدراسة المنهج الوصفي، إذ استخدمت استمارة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (60) فرداً شملت العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في الكليات الأهلية في مدينة بغداد.</p>	<p>المنهج وأداة الدراسة</p>
<p>تمثلت أهم النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير للعوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>دراسة: ياسين، ودانوك، 2018</p>	
<p>دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي في استكمال متطلبات معالجة مشكلتها، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>المنهج وأداة الدراسة</p>
<p>إن لصناع المعرفة دوراً مهماً وأساسياً في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية، وإن مستوى توافر متغير صناع المعرفة ومتغير المرونة الاستراتيجية ومتغير مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة هو جيد، وجود علاقة ارتباط وتأثير</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

معنونه ذات دلالة إيجابية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية وتعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.	
---	--

❖ الدراسات الاجنبية

دراسة: Cobbold & Lawne, 2003	
Two-Thirds of British Companies Fail to Achieve Strategic success. فشل ثلثي الشركات البريطانية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.	عنوان الدراسة
التعرف على اسباب فشل ثلثي الشركات البريطانية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.	أهداف الدراسة
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب العملي، إذ طبقت الدراسة في (20) شركة بريطانية، وقد بلغت عينة الدراسة (100) شخص من العاملين فيها.	المنهج وأداة الدراسة
إن عدم جودة عمليات الإدارة الاستراتيجية هي احد اسباب فشل ثلثي الشركات المبحوثة، كما توصلت الدراسة إلى إن عدم وضوح الرؤية لدى قادة المنظمات هي التي تؤدي إلى فشل ثلثي الشركات المبحوثة.	نتائج الدراسة
دراسة: J. Black, 2004	
The Role of organizational Culture in Achieving Strategic Success. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.	عنوان الدراسة
التعرف على أهم نظريات الثقافة التنظيمية وقياس كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المنظمات وانعكاسها على النجاح الاستراتيجي.	أهداف الدراسة
تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب العملي.	المنهج وأداة الدراسة
إن للثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على النجاح الاستراتيجي من خلال التوجيهات والعمل على تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، بما يتناسب مع معايير النجاح الاستراتيجي.	نتائج الدراسة
دراسة: Gyuracz, et al, 2013	
Innovation in special Hotels A Key to success Strategic.	عنوان الدراسة

الابتكار في الفنادق الخاصة مفتاح للنجاح الاستراتيجي.	
<p>كشفت أهمية الابتكار ودوره في تعزيز مكانة الخدمة السياحية، واستعراض سياسات وخصائص وعوامل الابتكار التي تحدد على أساسها عملية النجاح الاستراتيجي، فضلاً عن التعرف على طبيعة الخدمة المقدمة بدافع تحليل الصناعة الفندقية ومدى قوة العلاقة بين متغيرات البحث، وقد طبقت هذه الدراسة في مجموعة من الفنادق الخاصة الهنغارية.</p>	أهداف الدراسة
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب العملي.	المنهج وأداة الدراسة
<p>إن المناخ الابتكاري للمنظمات الفندقية يحقق جودة الخدمة السياحية المقدمة، والابتكار من أهم مقومات إضافة القيمة للخدمة السياحية، ويثير الانتباه، ويساعد على تحديد المواقع والتعرف على العلامة التجارية المميزة، ويسهم في تحقيق غايات المنظمة ككل، وينعكس ذلك على طبيعة أداء الخدمة المقدمة للسياح وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، وبذلك تحقق المنظمة البقاء والنمو.</p>	نتائج الدراسة
دراسة: Gatzer & Schmit, 2015	
<p>Supporting Strategic Success through enterprise wide reputation risk management. دعم النجاح الاستراتيجي عبر إدارة مخاطر السمعة الواسعة.</p>	عنوان الدراسة
<p>تقديم إطار متماسك وفاعل لدعم النجاح الاستراتيجي من خلال إدارة مخاطر السمعة، ويتضمن هذا الإطار الخطوات والعمليات اللازمة لدمج إدارة مخاطر السمعة التنظيمية.</p>	أهداف الدراسة
<p>اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع بيانات الجانب العملي، وشملت عينة الدراسة المديرين التنفيذيين في منظمة (TEPCO,BP).</p>	المنهج وأداة الدراسة
<p>أهمها وجود عدة أفكار ذات أهمية كبيرة عند دمج إدارة مخاطر السمعة في إطار إدارة المخاطر المنظمة، ومن بين هذه الأمور هي تحديد وفهم الغرض من أصحاب المصلحة الرئيسيين، فضلاً عن توصل الدراسة إلى تقدير الأثر المتعدد الأبعاد للأحداث على سمعة ورصد أهمية تأثير التقدم التكنولوجي على المتغيرات الأخرى في الدراسة.</p>	نتائج الدراسة

ثالثاً: واقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أجريت هذه الدراسات في المدة من (2003-2018)، وشملت الدراسات السابقة عدداً من محاور الدراسة الحالية، ويمكن توضيح مجالات الإفادة منها وما يميزها عنها وفق الآتي:

❖ مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

1. جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي، وما توصلت إليه من نتائج عدم وجود دراسات مماثلة تناولت متغيري الدراسة معاً، إذ تناولت دراستنا إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الكليات الأهلية في العراق، مما شجع الباحث على تعميق الفهم والرؤية في موضوع الدراسة، إذ أسهمت تلك الدراسات في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي للدراسة الحالية بالتعرف على عدد من المصادر البحثية بالشكل الذي يعزز الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. أفادت الدراسات السابقة في تحديد مسار منهجية الدراسة الحالية وتحديد العينة المناسبة.
3. بلورت تصور فكري لدى الباحث بشأن أبعاد القيادة الأخلاقية المساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي الممكن توظيفها في هذه الدراسة.
4. مساعدة الباحث على تأشير مجموعة من الفقرات الواردة في الاستبانة التي تجسد مضمون أبعاد القيادة الأخلاقية المساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تميزت الدراسة الحالية في المدة الزمنية، إذ جرى تطبيقها في العام (2018-2019) على خلاف الدراسات السابقة التي امتدت ما بين (2003-2018).
2. طبقت الدراسة الحالية في البيئة العراقية وتحديداً على الأفراد العاملين في عينة من الكليات الأهلية في العراق، على خلاف الدراسات السابقة التي كان أغلبها منظمات عامة حكومية طبقت في بيئات مختلفة، وتلك الدراسات كانت مختلفة من حيث اختيار المجتمع، إذ اشتمل على مدارس وجامعات ووكالات دولية ومنظمات صناعية.

المبحث الثاني

الجانب المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت المنافسة سمة ملازمة لمنظمات الألفية الثالثة، إذ تشهد بيئة منظمات الأعمال تهديداً للأسواق والموارد بشكل مستمر، قد ينجم عن هذه التهديدات قيام بعض المنظمات اتباع اجراءات غير قانونية وغير أخلاقية من أجل تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة التي تتصف بالاضطراب العالي الذي يخلف وراءه أزمات تنظيمية عديدة تحتم على القيادات مواجهتها، وهنا تظهر أهمية لجوء القيادات الادارية في منظمات الأعمال إلى تبني نمطاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والسلوكية في التعامل مع التهديدات والازمات الناتجة عنها، فالوصول إلى النجاح الاستراتيجي الذي يحقق للمنظمة البقاء في ظل الظروف المضطربة والمتغيرة باستمرار، يستلزم وجود قيادات استراتيجية واعية تدرك أهمية المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، وتتسلح بالخصائص القيادية الأخلاقية أثناء مواجهتها لتلك الظروف لتحجم بذلك الممارسات غير القانونية وغير الاخلاقية.

ميدانياً أصبحت الكليات الأهلية في الوقت الراهن أمام محط أنظار مختلف الجهات وأصحاب المصالح في المجتمع، خاصة بعد الظروف البيئية التي شهدتها العراق بعد أحداث عام 2003، إذ تزايدت أعداد الكليات الأهلية بشكل ملحوظ، وبالتيرة نفسها تزايد معها إقبال الطلبة للتسجيل فيها، وأصبحت هذه الكليات ملاذاً آمناً للطلبة الذين لم يدخلوا الكليات الراغبين بها بسبب انخفاض معدلاتهم وملاذاً آمناً أيضاً لحملة شهادات الماجستير والدكتوراه من غير المتعنين، وحتى للمتقاعدين من الجامعات الحكومية، فأصبحت هذه الجامعات والكليات من المؤسسات الحيوية في المجتمع التي تخدم أطرافاً عدة، وتعمل جنباً إلى جنب مع الجامعات الحكومية، لأنها تسهم في تخريج الطاقات الشبابية لسوق العمل، الا أن هذه الجامعات تواجه بعض الضغوط والتهديدات من بعض أصحاب المصلحة المتمثلين بالجهة المستثمرة، الأمر الذي يجعل من قراراتها وسياساتها رهن مصالح تلك الاطراف، ومن هنا تبدأ بعض التحديات المالية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية بالظهور أمام القيادات الادارية في الجامعات الأهلية، الأمر الذي يجعلها في موقف لا تحسد عليه أمام رغبتها ومسؤوليتها بتحقيق الرضا لكافة الاطراف المتعاملة معها، لذا قد تظهر أمام العيان بعض التصرفات غير القانونية نتيجة وجود تعارض في الأهداف والمصالح، وهذا سينعكس بالتالي على نتائج الأعمال لتلك الجامعات، ويسهم في زعزعة نجاحها الاستراتيجي في البيئة.

وفي ضوء ذلك يمكن تركيز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. هل تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟ ما مستوى توافرها؟
2. هل يتباين مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟
3. هل تتمتع أعمال الكليات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي؟
4. ما مستوى النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة؟
5. هل أن تحقيق النجاح الاستراتيجي يرتبط معنوياً بوجود قيادة أخلاقية في الكليات الأهلية المبحوثة؟
6. هل تمارس القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الكليات الأهلية المبحوثة؟
7. هل يتباين تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الكليات الأهلية المبحوثة؟
8. هل تحقق الكليات المبحوثة النجاح الاستراتيجي بنفس المستوى؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية:

1. تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بالقيادة الأخلاقية، والنجاح الاستراتيجي، بوصفهما متغيرات مهمة في العلوم الإدارية، وبناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات واستكمالاً لهذا الهدف سيقوم الباحث بربط متغيرات الدراسة ميدانياً في إطار معالجة منهجية وصفية تحليلية.
2. صياغة مخطط فرضي يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة، ومن ثم التحقق من الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي في إطار الكليات المبحوثة، للوصول إلى وضع الاستنتاجات وصياغة المقترحات والتوصيات اللازمة، لتمكين الكليات المبحوثة من التعرف على أبعاد النمط القيادي الذي تتبناه، فضلاً عن مدى نجاحها وقدرتها على تحقيق الاستمرار والتكيف للمنظمة مع البيئة الخارجية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الناحية النظرية خلال تناولها لمتغيرات مهمة وحيوية، تتمثل بالنجاح الاستراتيجي الذي يُعد من نتائج الأعمال التي تسعى إلى تحقيقها الكليات المبحوثة، ومن جوانب الأهمية النظرية للدراسة تناولها للأساليب والوسائل المتبعة للوصول إلى

ذلك النجاح والمتمثل بالقيادة الأخلاقية، فأهمية الدراسة تظهر بوضوح من الضرورة الملحة أمام القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في الوقت الراهن، بوصفه السبيل الذي يعزز مكانتها وسمعتها في المجتمع.

وميدانياً تم إجراء الدراسة في بعض الكليات الأهلية التي تمثل إحدى المؤسسات الحيوية علمياً واقتصادياً واجتماعياً في بيئة القطاع الخاص العراقية، فضلاً عن ذلك يمكن القول إن الدور الحيوي والريادي الذي تمارسه الكليات المبحوثة في المجتمع العراقي في الوقت الراهن يتطلب البحث المستمر عن الآليات العلمية التي يجب أن تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، فتتطلب أهمية الدراسة من خلال تأكيدها على ضرورة تبني القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الكليات الأهلية في العراق ولا سيما في ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات مستمرة سياسية وثقافية واجتماعية وتكنولوجيا واقتصادية في إطار سعيها الحثيث لتحقيق النجاح بأبعاده الاستراتيجية المتمثلة في البقاء في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي، خاصة مع تزايد المنافسة بين الكليات الاهلية وتزايد أعدادها بشكل ملحوظ، والنمو من خلال سعي الجامعات و الكليات الأهلية إلى فتح الكليات والاقسام الجديدة في مختلف التخصصات العلمية والانسانية، والتكيف مع الوضع البيئي المتغير المليء بالفرص والتحديات.

اقتصادياً يمكن الإشارة إلى أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تؤديه الكليات الأهلية في الاقتصاد والتنمية، كونها من أهم منظمات الأعمال التي نشأت في ظل معطيات ومستجدات البيئة المتسارعة التي شهدتها البيئة العراقية، فهذه الكليات تقدم خدمات معاصرة ومتطورة، وتسهم في تشغيل الطاقات العاطلة عن العمل من حملة الشهادات العليا، وبذلك تقلل من ظاهرة البطالة فضلاً عن إسهامها في تحقيق زيادة في القيمة المضافة، وزيادة الناتج المحلي والقومي الإجمالي للبلد ككل، من خلال استجابتها السريعة والمستمرة لطلبات أصحاب المصلحة، مما يضيف على هذه الدراسة أهمية اقتصادية.

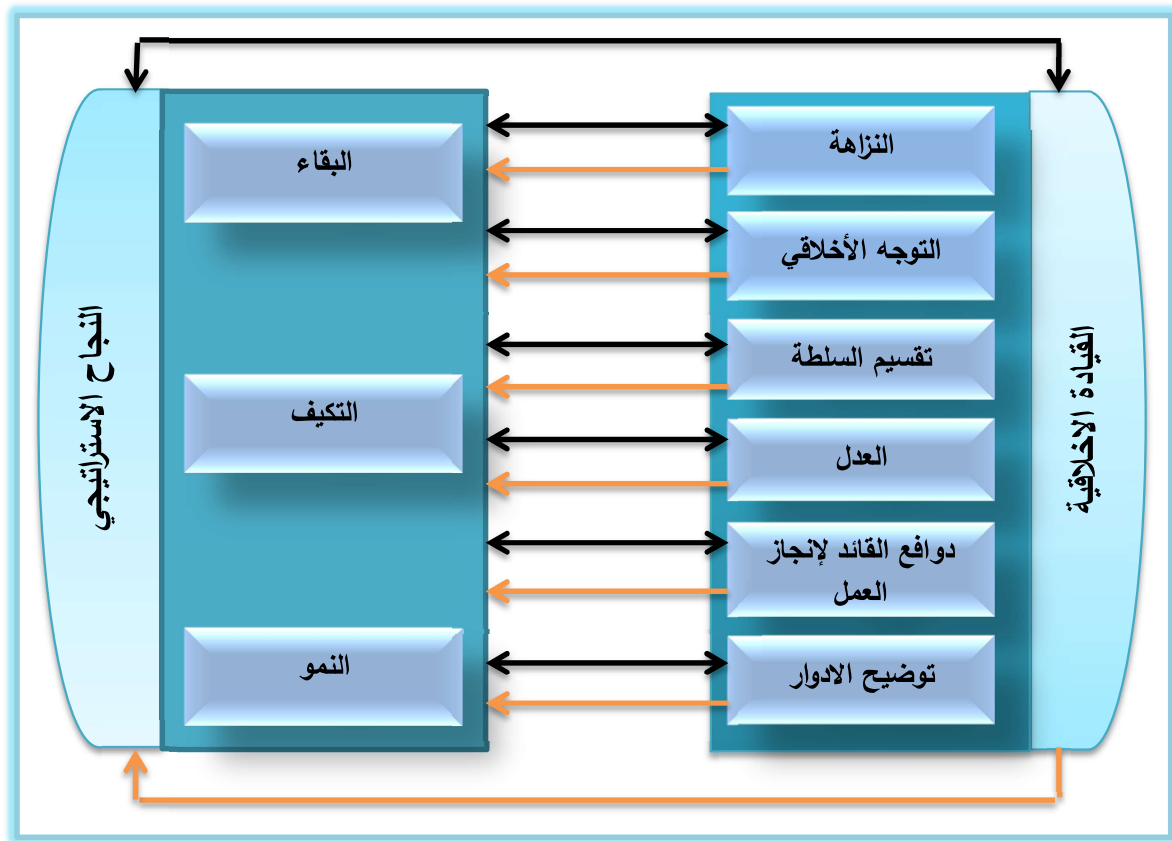
رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

صمم الباحث مخطط الدراسة اعتماداً على الأساس النظري للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسة وهي القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، توضيح الأدوار) والنجاح الاستراتيجي الذي يتحقق من خلال البقاء والنمو والتكيف، وتوضح حركة الأسهم علاقات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات.

إن الهدف من تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لجميع متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية في صورته الإجمالية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو

بصورة إجمالية، لكي يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها. ويتكون المخطط من نوعين من المتغيرات وهي:

1. المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، ويشمل ستة أبعاد تتمثل بالنزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، وتوضيح الأدوار (Balu.L, et al, 2017, 68).
2. المتغير المعتمد: النجاح الاستراتيجي، ويشمل ثلاثة أبعاد هي البقاء، النمو، والتكيف (الركابي، 2004، 123).



المصدر: إعداد الباحث

↔ علاقة الارتباط

→ علاقة الأثر

الشكل (2): مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة

في سياق القراءة النظرية لمتغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة ستنتم الإجابة عن التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة الدراسة، إذ إن الفرضيات تمثل الإجابات التخمينية والمبدئية لمشكلة الدراسة ولتساؤلاتها، وسيحدد الجانب التطبيقي مدى صحة هذه الإجابات التخمينية من عدمها، وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وذلك وفقاً للآتي:

يتوقع الباحث انخفاض مستوى توافر متغيرات الدراسة في الكليات الأهلية المبحوثة وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: انخفاض مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في الكليات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا تتمتع أعمال الجامعات والكليات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: مستوى النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة منخفض نسبياً.

• علاقات الارتباط

- الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي، ويتفرع منها ستة فرضيات فرعية:
- الفرضية الفرعية (1): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية (2): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية (3): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية (4): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدل والنجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية (5): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دوافع القائد لإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية (6): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توضيح الأدوار والنجاح الاستراتيجي.

• اتجاهات التأثير

يمكن أن تكون اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في النجاح

الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، ويتفرع منها ستة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية (1): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفرضية الفرعية (2): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفرضية الفرعية (3): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقسيم السلطة في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفرضية الفرعية (4): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدل في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفرضية الفرعية (5): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدوافع القائد لإنجاز العمل في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفرضية الفرعية (6): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوضيح الأدوار في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفرضية الرئيسة السادسة: لا يتباين تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفرضية الرئيسة السابعة: لا توجد فروق معنوية بين الكليات المبحوثة فيما يتعلق بدرجة تحقيقها للنجاح الاستراتيجي.

سادساً: منهج الدراسة

تنتهج الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، لأنها تركز على استطلاع الآراء، وهذا المنهج يتمتع بنظرة شمولية طالما أن وصف الموقف سيقترن بتحليله، وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. فقد استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، وأما التحليل فتوخى الباحث منه تحليل البيانات و تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة للإجابة على المشكلة المعروضة.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود العلمية: تتحدد الدراسة علمياً بمتغيراتها، وهي المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة (النزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، توضيح الأدوار)، والمتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، التكيف، النمو).
2. الحدود الزمانية: تمثلت بمدة إعداد الدراسة، إذ شرع الباحث في كتابة الرسالة من تاريخ 16 / 2018/1، وتم تسليمها للقسم في 2019/9/16، أما مدة إعداد الدراسة التطبيقية في الكليات المبحوثة التي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة الدراسة، وتوزيع الاستبانة وإعادتها، ومقابلة المسؤولين للمدة من 2019/4/1 ولغاية 2019/7/30.
3. الحدود المكانية: طبقت الدراسة في عينة من الكليات الأهلية بلغ عددهم خمس كليات تمثلت بـ (كلية الحداثة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الكتاب الجامعة، كلية القلم، جامعة نوروز).
4. الحدود البشرية: عينة من التدريسيين والاداريين والفنيين في الكليات المبحوثة بلغ عددهم (300).

المبحث الثالث

مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: وصف مجتمع الدراسة

لإظهار النتائج وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة لأبد من استعراض لعينة الدراسة المتمثلة ببعض الكليات الأهلية في العراق بنبذة مختصرة عن تاريخها وتوضيح أهدافها، إذ خصص الباحث هذا الجزء لعرض واقع حال مجتمع الدراسة.

1. كلية الحداثة الجامعة

من الكليات الأهلية في العراق تقع في محافظة نينوى مدينة الموصل، تأسست سنة 1994 بجهود حثيثة ومخلصة بذلتها نقابة المحاسبين والمدققين في الموصل بإسناد من أبناء الموصل، وتكون الدراسة فيها على قسمين الدراسة الصباحية والدراسة المسائية، وتحتوي على الأقسام الآتية:

1. قسم القانون (دراسة صباحية ومسائية)
2. قسم علوم الحاسوب (دراسة صباحية ومسائية)
3. قسم المحاسبة (دراسة صباحية ومسائية)
4. قسم إدارة الأعمال (دراسة صباحية ومسائية)
5. قسم العلوم المالية والمصرفية (دراسة صباحية ومسائية)
6. قسم أداب انكليزي (دراسة صباحية ومسائية)
7. قسم هندسة تقنيات الحاسوب (دراسة صباحية ومسائية)
8. قسم تقنيات المختبرات الطبية (دراسة صباحية ومسائية)
9. قسم طب الاسنان (دراسة صباحية فقط)

يمكن الطالب من التقديم إلى الأقسام المسائية بالشروط نفسها للتقديم للدراسة الصباحية باستثناء شرط العمر، تمنح الكلية شهادة البكالوريوس في الاختصاصات أعلاه مصادق ومعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتسمح لحاملها إكمال الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) سواء في الجامعات العراقية أو الخارجية.

تهدف الكلية إلى إعداد كوادر وطنية للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق إحداث تطورات كمية ونوعية بالحركة العلمية والثقافية والتربوية، فضلاً عن البحث العلمي بمختلف نواحيه المعرفية والنظرية والتطبيقية، كما تسعى إلى نشر المعارف

بنواحي العلم كافة بما يحقق التطور العلمي في العراق، ومن نشاطات الكلية الأخرى هي توالي صدور أعداد من مجلة بحوث مستقبلية التي تصدر عن مركز الدراسات المستقبلية في الكلية والتي تعنى بكافة المجالات العلمية والاقتصادية.

2. جامعة نوروز

هي أول جامعة أهلية في إقليم كردستان تأسست تحت أسم كلية دهوك الجامعة بقسمين الاقتصاد والقانون، من قبل نقابة الاقتصاديين بعد موافقة رئيس وزراء اقليم كردستان بتاريخ 2004/7/20، ثم أضيف إليها في عام 2005 قسم علوم الحاسبات، وفي 15/9/2009 تحولت بموجب قرار مجلس الوزراء المرقم 2854 إلى جامعة نوروز، وتم الاعتراف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاتحادية، بموجب الامر الوزاري المرقم (ت ه أ/ك 6170 في 2017/8/30) وتضم فضلاً عن الأقسام أعلاه الكليات الآتية:

- كلية الإدارة والاقتصاد
- كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات
- كلية اللغات
- كلية الهندسة

تهدف الجامعة إلى توفير تعليم عالي الجودة وواسع النطاق، والغاية من ذلك هو الحفاظ على الجودة وتلبية المعايير في التعليم والتعلم، والتوظيف والاحتفاظ بأعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين والمتفانين، وتوفير الدعم لتطوير الكليات وفرص البحث، وتوفير تسهيلات وموارد وخدمات دعم حديثة، والغاية منها الحفاظ على استخدام تسهيلات وخدمات الدعم التعليمي الحديثة، وخلق بيئة أكاديمية صحية وجذابة، والمساهمة في تطوير المجتمع من خلال الأنشطة المناسبة، لغاية المشاركة في المناسبات الاجتماعية، وتحسين وسائل التواصل للخريجين والموظفين مع جامعة نوروز.

3. كلية القلم الجامعة

كلية أهلية تقع في مدينة كركوك شمال العراق، معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست بموجب قرار مجلس الوزراء العراقي المرقم 427 في 22/12/2009، وانطلقت الدراسة فيها في العام الدراسي 2010-2011، تضم الكلية الآن سبعة أقسام علمية هي:

- قسم هندسة تقنيات الحاسبات
- قسم القانون
- قسم الانكليزي

- قسم إدارة الأعمال
- قسم علوم القرآن
- قسم التربية الرياضية
- قسم علم النفس
- قسم التحليلات المرضية
- قسم الأشعة والسونار

تسعى الكلية إلى عقد اتفاقات تعاون أكاديمي مع عدد من الجامعات الرصينة على المستوى المحلي والعالمي مما يعود بالنفع على الطالب والاستاذ عبر الاكتساب المعرفي وتبادل الخبرات وتعزيز المهارات.

تهدف الكلية إلى تحقيق مخرجات رفيعة المستوى معززة بالمهارات من خلال السير على معايير الجودة العالمية في التعليم، وتوفير للخريج فرصة مستقبلية كبيرة في أن يجد له مكاناً في عملية التنمية المستدامة التي يشهدها المجتمع، وتحقيق الأفضل والأجود في كل الخدمات التي تقدمها للمجتمع في الجانب التعليمي والتوعوي والتنقيفي والخدمي والتدريب والتعليم المستمر والوصول بها إلى المستوى الذي يشهده العالم من تقدم وتطور.

4. كلية النور الجامعة

كلية أهلية رسمية معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعد موافقة مجلس الوزراء بالرقم (365) لسنة 2012، تقع في محافظة نينوى إلى الشرق من مدينة الموصل، وتحتوي على الأقسام الآتية:

❖ كلية القانون

- قسم القانون

❖ كلية التربية

- قسم اللغة الانكليزية
- قسم اللغة العربية
- قسم التربية الرياضية

❖ كلية الصيدلة

❖ كلية الهندسة

- قسم هندسة الحاسوب
- قسم هندسة النفط
- قسم الهندسة المعمارية

❖ كلية التقنيات الطبية

- قسم التحليلات المرضية
- قسم التقنيات البصرية

❖ كلية الادارة والاقتصاد

- قسم إدارة الاعمال

تهدف إلى المساهمة في تطوير التعليم العالي من خلال إعداد تخصصات أكاديمية متقدمة، وتوفير فرص التعليم العالي أمام الطلبة الذين حرموا من التعليم الجامعي الحكومي لتؤدي دوراً تكاملياً مع الجامعات الحكومية، وتمكين الطلبة من بلوغ أهداف مهنية عالية الجودة، ومنسجمة مع المؤشرات الدولية ليشغلوا أدواراً قيادية في الحياة من خلال إدارة التخصصات الدقيقة التي يحتاج إليها البلد في التنمية بشتى المجالات، وتقديم برامج أكاديمية وثيقة الصلة بنظريات التعليم الأكاديمي المعاصر، وتحفيز الطلبة على تبني واستخدام معارفهم ومهاراتهم المكتسبة في حياتهم الشخصية والمهنية، وتمكين الطلبة من تطوير المهارات الذاتية ببرامج علمية منهجية متقدمة، تهيئة البيئة الملائمة للبحث والتطوير العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

5. كلية الكتاب الجامعة

كلية أهلية معترف فيها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تقع في مدينة التون كوبري في محافظة كركوك في العراق، تأسست في سنة 2012 بموجب موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها ج هـ / 1655 في 2013/3/26، بعدها حُوت الكلية إلى جامعة بقرار من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سنة 2018، وتضم الاقسام والكليات التالية:

- كلية طب الاسنان
- كلية الصيدلة
- الكلية التقنية الطبية
- كلية التمريض
- كلية الهندسة
- الكلية التقنية الهندسية
- كلية التربية
- كلية القانون والعلاقات الدولية
- كلية العلوم الادارية والمالية

تهدف إلى توفير أفضل نوعية من المعرفة في مختلف العلوم الصرفة والانسانية لطلبتها، وتطوير الملكة المعرفية والعلمية والعملية والاجتماعية لطلبتها لإعدادهم وتأهيلهم، ليكونوا قادة في مجال عملهم المستقبلي، والمساهمة في إغناء المعرفة الانسانية من خلال الاكتشافات والبحث العلمي بالتعاون والمشاركة مع المؤسسات العلمية والبحثية الرائدة في انحاء العالم، فضلاً عن خلق سمعة ممتازة للتعليم العالي في العراق والذي يهيئ الأرضية المناسبة لجامعة رصينة ذات مكانة دولية متقدمة، ولعب دور متميز في تطوير التعليم العالي وتطوير الموارد البشرية في العراق من خلال ربط الخطط العلمية والمهنية بالمتطلبات المستجدة لسوق العمل.

ثانياً: عينة الدراسة

تشمل عينة الدراسة الحالية الأفراد العاملين في الكليات المبحوثة والتي تتضمن (التدريسيين، الاداريين، الفنيين)، بوصفهم يمثلون الركيزة الأساسية في تلك الكليات، إذ يبلغ مجتمع الدراسة (953) فرداً سُحبت عينة منهم استناداً للمعادلة:

$$SS = \frac{t^2 * \%Prevalence * (1 - \%Prevalence)}{e^2}$$

إذ إن:

SS = حجم العينة

t= معامل مستوى الثقة

%prevalence = نسبة الظهور

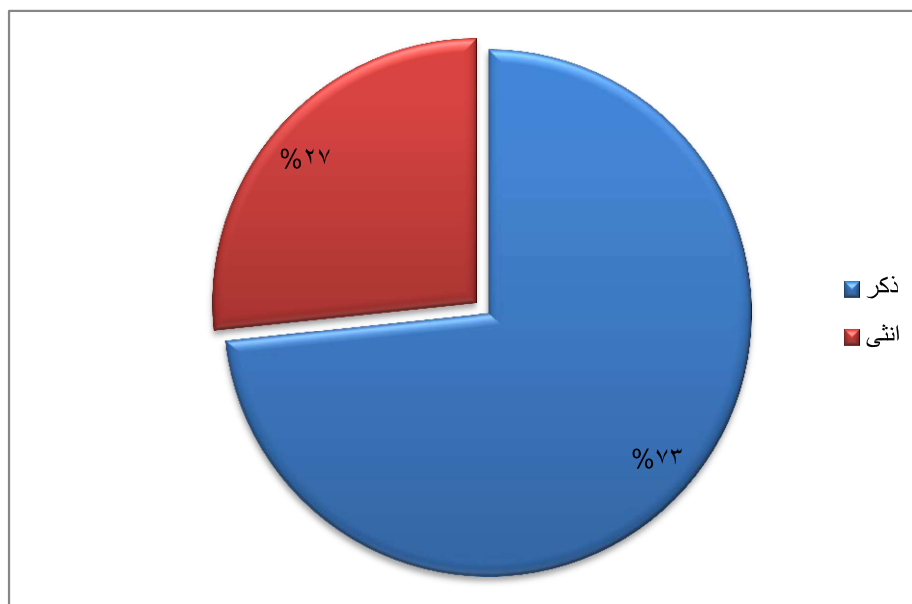
e² = مستوى المعنوية

• **حجم العينة:** بلغ حجم عينة الدراسة (300) فرد بين (التدريسيين، الاداريين، الفنيين) موزعة بين الكليات المبحوثة، ووزعت (350) استبانة تم استرجاع (305) واستبعد (5) استبانات لعدم استيفائها للشروط.

• **وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:** من خلال إجابات العينة عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) أظهرت تميزها بالسمات الآتية في الاشكال، والذي يتضمن وصفاً لأفراد العينة البشرية مع ابرز خصائصها.

1. الجنس

تشير معطيات الشكل (3) الخاص بوصف الأفراد المبحوثين إن غالبية الأفراد المبحوثين هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (73%) (بواقع (220 ذكر)، في حين كانت نسبة الاناث (27%) (بواقع (80 انثى)، هذا يعني إن الكليات المبحوثة تتجه في الاعتماد على الذكور في إنجاز أعمالها.

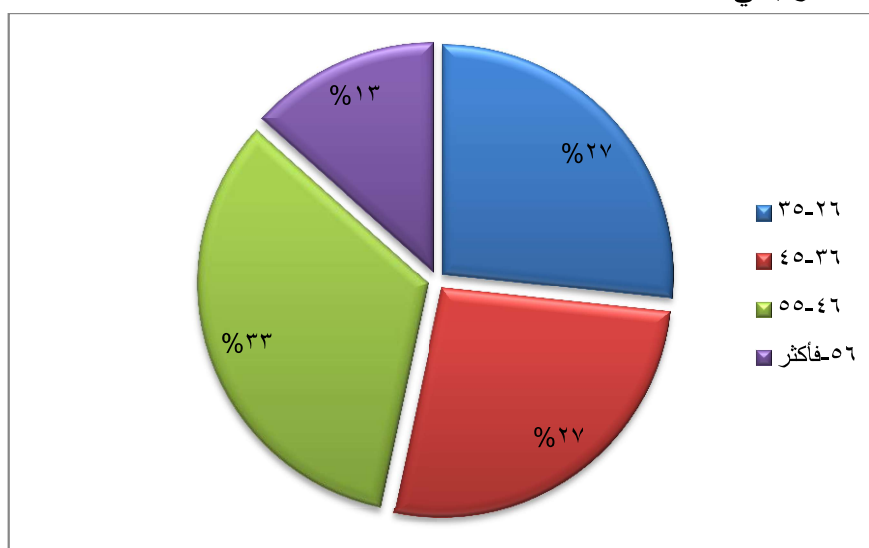


الشكل (3) نسب الجنس في عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

2. العمر

يوضح الشكل (4) إن نسبة الأفراد المبحوثين للفئتين العمرية (35-26) و(45-36) بلغت (27%) لكل منهما بواقع (80) فرداً، وكانت الفئة العمرية (55-46) قد بلغت نسبتها (33%) بواقع (100) فرداً، وهي النسبة الأعلى من بين الفئات العمرية للأفراد المبحوثين، وبلغت الفئة العمرية (56 فأكثر) نسبة (13%) بواقع (40) فرداً، إن هذه النسب تدل على أن الكليات المبحوثة تمتلك كفاءات ذات خبرة عالية في مجال المعرفة والتعليم، الأمر الذي يصب في نجاحها الاستراتيجي.

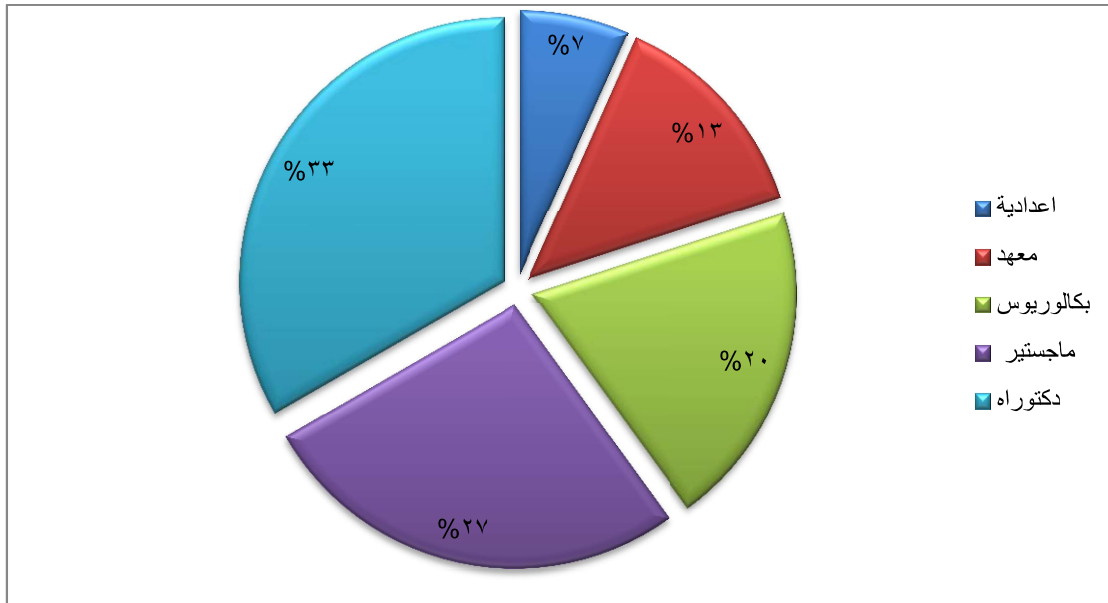


الشكل (4) نسب العمر في عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

3. التحصيل الدراسي

يوضح الشكل (5) للأفراد المبحوثين حصول شهادة الدكتوراه على أعلى نسبة، وهي (33%) بواقع (100) فرداً، إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي، ثم تليها نسبة (27%) لحملة شهادة الماجستير بواقع (80) فرداً، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (20%) بواقع (60) فرداً، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة المعهد (13%) بواقع (40) فرداً، وأخيراً بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية (7%) بواقع (20) فرداً، وتوضح النسب أعلاه إن الكليات المبحوثة تأخذ بنظر الاعتبار متطلب التحصيل الدراسي للأفراد العاملين، الأمر الذي ينعكس على قدرة وكفاءة الأفراد المستجيبين في فهم فقرات الاستبانة، مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة.

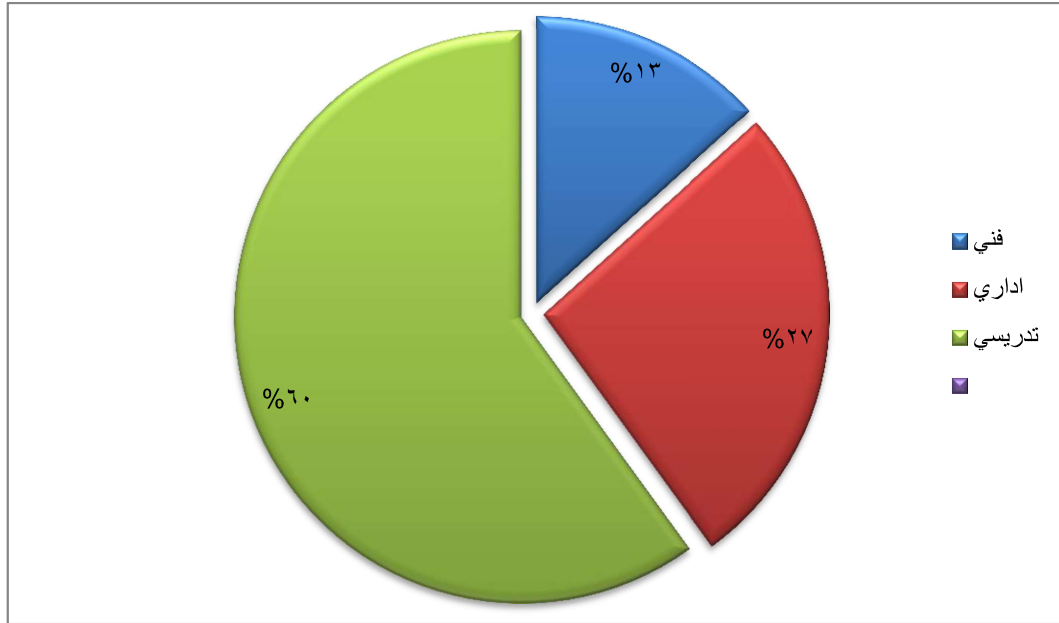


الشكل (5) نسب التحصيل الدراسي في عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

4. العنوان الوظيفي

يوضح الشكل (6) العنوان الوظيفي للأفراد المبحوثين فقد جاءت أعلى نسبة (60%) للتدريسيين بواقع (180) فرداً، ثم جاءت بعدها نسبة (27%) للإداريين بواقع (80) فرداً، وأخيراً جاءت نسبة (13%) للفنيين بواقع (40) فرداً، تدل النسب أعلاه على أن العينة ركزت على التدريسيين في الكليات المبحوثة، وينصب ذلك في تراكم الخبرات والمعرفة لأفراد العينة.

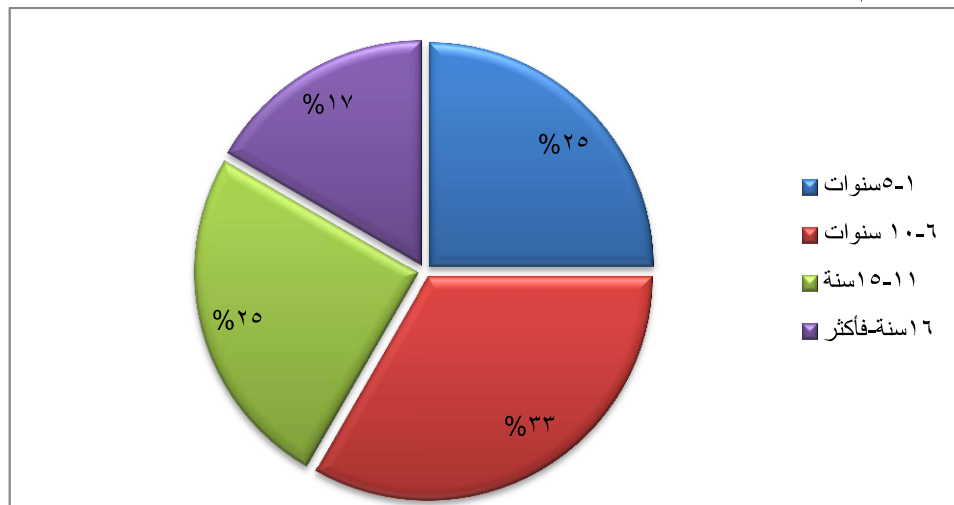


الشكل (6) نسب العنوان الوظيفي في عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

5. سنوات الخدمة

يوضح الشكل (7) إن الأفراد المبحوثين من الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (1-5) سنوات بلغت نسبتهم (25%) بواقع (75) فرداً، أما عدد الافراد المبحوثين الذين كانت سنوات خدمتهم من (6-10) سنوات بلغت نسبتهم (33%) بواقع (100) فرد، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين من الذين كانت سنوات خدمتهم (11-15) سنة (25%) بواقع (75) فرداً، أما الذين كانت سنوات خدمتهم (16- فأكثر) فبلغت نسبتهم (17%) بواقع (50) فرداً، تدل النسب أعلاه على تراكم الخبرات والمعرفة لأفراد العينة.

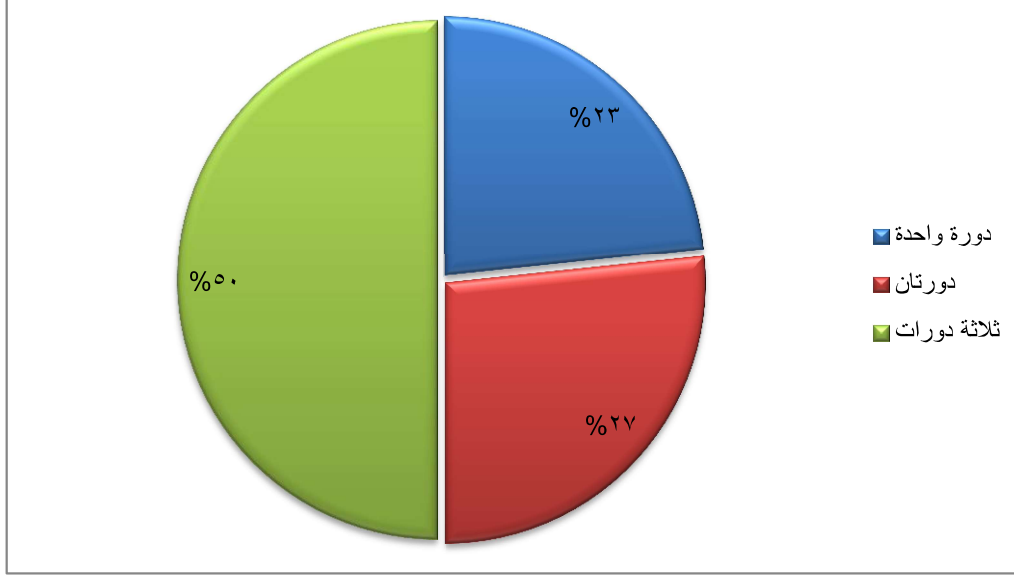


الشكل (7) نسب سنوات الخدمة في عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

6. الدورات التدريبية

يوضح الشكل (8) توزيع الأفراد المبحوثين الخاص بعدد الدورات التدريبية إن أغلب الأفراد المبحوثين والبالغة نسبتهم (50%) هم من الذين تلقوا ثلاث دورات، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين من الذين تلقوا دورتان (27%)، أما أقل نسبة فكانت للأفراد الذين تلقوا دورة واحدة حيث بلغت نسبتهم (23%) وهذا يدل على زيادة المعرفة والخبرة لدى الأفراد المبحوثين.



الشكل (8) نسب الدورات التدريبية في عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً: الأدوات والأساليب الإحصائية

يتضمن هذا الجانب محورين أساسيين، الأول يعرض أهم الأدوات المستعملة في الدراسة، والمحور الثاني تناول الأساليب الإحصائية المستعملة.

1. الأدوات المستعملة:

أ- المسح المكتبي: من أجل إغناء الجانب النظري، أجرى الباحث مسحاً عن ما هو متاح من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوعي الدراسة من (الكتب، ورسائل وأطاريح، ودراسات، وبحوث، ومقالات، وشبكة الانترنت).

ب- الاستبانة: تعد أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات للدراسة الحالية ملحق (2)، فهي تتيح تشخيصاً دقيقاً، فضلاً عن الحصول على بيانات كثيرة في آن واحد، وقد اشتملت الاستبانة على محورين رئيسيين هما محور المعلومات الشخصية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد الدورات

التدريبية)، ومحور متغيرات الدراسة ويشمل القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة والنجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة.

الجدول (1) متضمنات استمارة الاستبيان والمصادر المعتمدة للقياس

المحور	أبعاد المحور	عدد الفقرات	المصادر المعتمد للقياس
المعلومات الشخصية	الجنس	6	إعداد الباحث
	العمر		
	التحصيل الدراسي		
	العنوان الوظيفي		
	سنوات الخدمة		
	عدد الدورات التدريبية		
	المجموع	6	
القيادة الأخلاقية بأبعادها	النزاهة	4	Balu.L,2017,Sajfert,2016, Kelly,2012, Karianne,2011, Gillian S.,2009, Annebel,2008.
	التوجه الأخلاقي	4	Sajfert,2016, Kelly,2012, Karianne,2011, Weichun Zhu,2004
	تقسيم السلطة	4	Sajfert,2016, Karianne,2011, Annebel,2008, Burnes,2012.
	العدل	4	Sajfert,2016, Karianne,2011, Annebel,2008.
	دوافع القائد لإنجاز العمل	4	Gillian S.,2009, Ekaningtias, Diah, (2016), Kanungo R.N.2018.
	توضيح الادوار	4	Burnes,2012, Karianne,2011, Annebel,2008,
	المجموع	24	
النجاح الاستراتيجي بأبعاده	البقاء	8	الركابي، 2004
	التكيف	8	
	النمو	8	
	المجموع	24	

المصدر: إعداد الباحث

ولقد خضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المتعددة إلى اختبارات الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

- ❖ مصداقية الاستبانة: إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ولاختبار صدق المقياس هناك عدة طرائق اعتمد الباحث قسماً منها هي:
- الصدق الظاهري: على الرغم من إن المقياس جاهز ومستعمل في دراسات سابقة، تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقياس للخاصية المراد قياسها، وكان عدد المحكمين (10) كما موضحة اسمائهم في الملحق (3)، ولقد كانت آراؤهم إيجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل وإعادة صياغة فقرات أخرى، مما يساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال إجراء التصحيحات الملائمة عليها، إذ تم تعديل الاستمارة وفقاً للآراء المقدمة من الخبراء المحكمين.
- صدق المحتوى: يعني التحقق من قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى عن طريق استخدام معامل اختبار (كرونباخ الفا) لفقرات الاستبانة، وكما يظهر في الجدول (2).

الجدول (2) قيم معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الثبات
النزاهة	0.964
التوجه الأخلاقي	0.971
تقسيم السلطة	0.970
العدل	0.973
دوافع القائد لإنجاز العمل	0.973
توضيح الأدوار	0.967
القيادة الأخلاقية	0.995
البقاء	0.966
التكيف	0.981
النمو	0.988
النجاح الاستراتيجي	0.995
الاجمالي للمتغيرات	0.997

المصدر: إعداد الباحث

ومن الملاحظ أن قيمة الفا كرونباخ كانت عالية جداً.

2. الأساليب الإحصائية

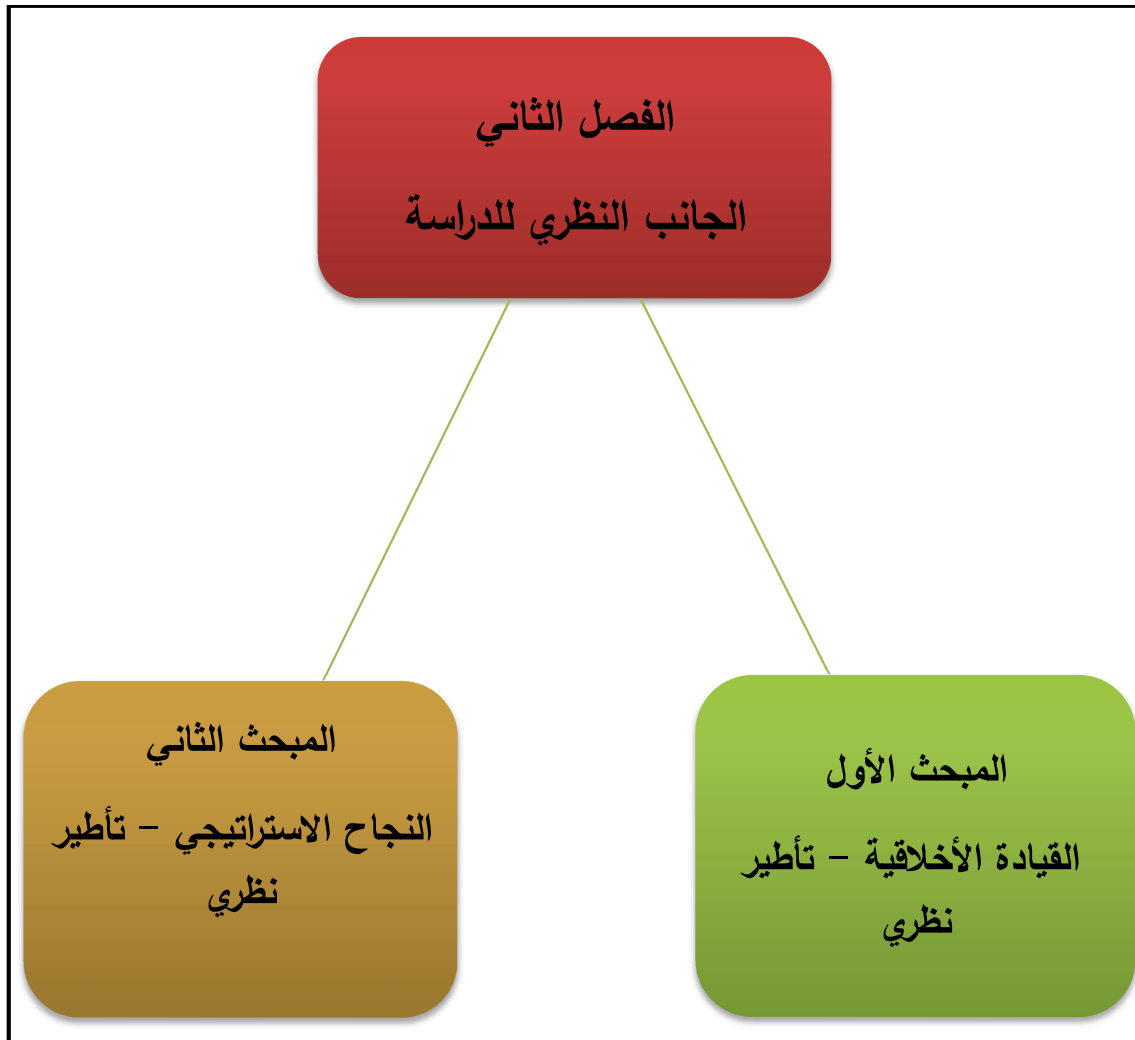
تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS.version23) في توصيف البيانات وتحليلها لاستخراج النتائج، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تتسجم مع فرضيات الدراسة، والمتوفرة في البرنامج المذكور ونذكر منها الآتي:

- التوزيع التكراري (Frequency): لغرض وصف البيانات الخاصة بعينة الدراسة لأغراض التحليل.
- الوسط الحسابي (Mean): يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة التشتت المطلق أو الانسجام في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي لمتغيرات القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي، ويُستفاد منها لأغراض التحليل.
- معامل الاختلاف (Variation Coefficient): لقياس درجة التشتت النسبي.
- معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha): لقياس دقة فقرات الاستبانة وللتأكد من ثبات أداة القياس.
- معامل الارتباط (Person Correlation): لتحديد العلاقة المعنوية وقوتها واتجاهها بين المتغيرات، ومن جهة أخرى لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات.
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple and multiple regression coefficient): لقياس اتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للمتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد القيادة الأخلاقية لقياس تأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد.
- اختبار (One-Sample T – test) لمعرفة التباين في درجة النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

تناول هذا الفصل بيان الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، عبر مبحثين يتضمن الأول منها مفهوم القيادة الأخلاقية، وأهمية القيادة الأخلاقية، وعناصر القيادة الأخلاقية، أبعاد القيادة الأخلاقية، وسلوكيات القيادة الأخلاقية، وصفات القائد الأخلاقية، أما الثاني منها تناول مفهوم النجاح، ومفهوم النجاح الاستراتيجي، وأهمية النجاح الاستراتيجي، خصائص النجاح الاستراتيجي ونماذجه وعوامله الشكل (9).



المصدر: إعداد الباحث

الشكل (9) خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني

المبحث الأول

القيادة الأخلاقية – تأطير نظري

يهدف هذا المبحث إلى عرض مفهوم القيادة الأخلاقية، وأهمية القيادة الأخلاقية، وعناصر القيادة الأخلاقية، وأبعاد القيادة الأخلاقية، وسلوكيات القيادة الأخلاقية، وصفات القائد الأخلاقية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

• مفهوم القيادة

تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ومنظمات الأعمال، فقد أضحت القيادة المعيار الأساس لنجاح المنظمات في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة، ويمكن التعبير عن القيادة بوصفها وظيفة إدارية بأنها القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف.

إن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية القيادة، فالقيادة الكفؤة لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وهي من أهم عناصر النجاح في المنظمة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف.

والقيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وتتناول مواضيع مختلفة من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي، إذ إن المنظمات بحاجة للقيادة لتحقيق الفاعلية، وتحدي الحالة الراهنة، وإيجاد رؤية مستقبلية، وإلهام أعضاء المنظمة كي يرغبوا بتحقيق الرؤية وخصوصاً في عالمنا الذي يتميز بالديناميكية (الحبسي، 2009، 17).

وقبل الدخول في تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية لابد من التعرف على المعنى الإداري لكل من القيادة والأخلاق.

فقد عرفت (الجعيثي، 2017، 18) القيادة بأنها قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين نظراً لاتصافه بمجموعة من السمات والمهارات والقدرات التي تميزه عن غيره، وتجعله قادراً على تحريك الناس في اتجاه الأهداف المنشودة.

ولغرض التعرف على المزيد من المعاني التي تعكس مفهوم القيادة يمكن الاستعانة بالجدول (3) الذي يعرض وجهات نظر عدد من الباحثين في مجال الإدارة عن مفهوم القيادة:

الجدول (3) وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم القيادة

ت	المصدر	المفهوم
1	Hudson 1955, 238	عملية التأثير وشحن هم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم.
2	Koontz & Odonnell, 1964, 80	عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه وحتم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نشاط تعاوني
3	كنعان، 1999، 96	العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة.
4	Rowe, 2001, 83	التأثير بالآخرين لتعزيز ديمومة اتخاذ القرارات والطاعة المستمرة للحفاظ على الاستقرار في العمل على مستوى الفرد أو الفريق.
5	Pearce, 2005, 339	الالتزام بالتحفيز بين أفراد المنظمة وأصحاب المصلحة خارجها لقبول التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات الهادفة لتحديد وضع المنظمة من خلال تلك الأنشطة المترابطة بتوضيح الهدف الاستراتيجي.
6	هاشم، 2010، 35	قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المنشود للجماعة.
7	السكرانة، 2010، 18	القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة.
8	الحري، 2012، 99	القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة
9	dess et. Al, 2014, 395	عملية انتقال المنظمات مما هي عليه الآن إلى المكانة التي يرغب بها قائدها أن تكون عليه.
10	القطارنة، 2017، 19	عملية تواصل بين القائد واتباعه أو المدير ومروسيه، إذ يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة اليهم.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

• عناصر القيادة

تمثل القيادة منظومة وظيفية متكاملة لها مدخلاتها التي تمارس عليها عدة أنشطة وعمليات لتحويلها إلى المخرجات.

وللتعرف على المزيد من العناصر الأساسية للقيادة فقد حددها (هاشم، 2010، 35) و(القطارنة، 2017، 58) بما يأتي:

- 1- الجماعة: إذ لابد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة، ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لابد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة.
- 2- الأهداف: وجود أهداف محددة والسعي لتحقيقها من خلال الجماعة.
- 3- التأثير: قدرة القائد على تحريك وتفعيل التابعين وإقناعهم بالقيام بمهامهم وصولاً لتحقيق الأهداف المحددة.

ومن وجهة نظر عدد من الباحثين فإن القيادة هي عملية التأثير في سلوك الآخرين والتي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف، وتنشأ عملية التأثير هذه من عناصر أساسية هي (النعي، 2008، 140):

- 1- القائد (العنصر المؤثر في العملية)
 - 2- الأفراد والجماعات (يشكلون عنصر الاستجابة)
 - 3- الهدف (المحرك الأساس لهذه العملية)
- وللقيادة متطلبات وعناصر مهمة ينبغي وجودها لدى القائد لممارسة مهامه (العلاق، 2010، 54) إذ تمثل المتطلبات الآتي:
- 1- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة.
 - 2- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الشخصية وليس بالمركز الوظيفي.
 - 3- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد وفقاً للتشريعات والقوانين.

• مفهوم الأخلاق

يرتبط مفهوم الأخلاق في نشأته بنشأة الكون وخلق الإنسان، ويستدل على ذلك بما جاء به القرآن الكريم "وإنك لعلی خلق عظیم" (القلم/4) وجاء على لسان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم حين قال "إنما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق" (الالباني 92:28/1)، فقد أوضح هذا الحديث وجود الأخلاق منذ القدم، وقد جاءت بعثة المصطفى عليه السلام لتعزيزها، وتثبيت دعائم الصالح منها، والنهي عن الذميمة منها (العتيبي، 2013، 23).

ويمكن تحديد المعنى اللغوي للأخلاق (مصطفى، 1989، 204) على أنه جمع خلق، ومن معاني الخلق في اللغة الطبع والسجية والعادة والمروءة والفطرة، وأُشتق من خلق خَلِقَ وما أخلقه، ويقال للذي ألف شيئاً صار له خلق أي أصبح عنده عادة.

وللتعرف على المزيد من المعاني التي تعكس مفهوم الأخلاق يمكن الاستعانة بالجدول (4) الذي يعرض مجموعة من وجهات نظر عدد من الباحثين:

الجدول (4) وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم الأخلاق

ت	المصدر	المفهوم
1	السعود، والبطاح، 1996، 86	مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي تتركز على قاعدة عقلية أو قاعدة دينية.
2	العاني، وكنعان، 1998، 30	كل عمل أو فعل أو ممارسة أو نشاط يقوم به الفرد تجاه الآخرين من أفراد المجتمع و تتفق مع مبادئ المجتمع وقيمه وعاداته.
3	Daft, 2004, 373	مجموعة من المبادئ والقيم الاخلاقية التي تحكم سلوكيات الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ.
4	mejia, et al, 2005, 102	المبادئ التي تحدد ما هو خطأ أو الصحيح الجيد أو السيئ وما هو ملائم أو غير ملائم في بيئات متعددة.
5	البطاح، 2006، 89	نظام من القيم والقوانين التي تحدد ما هو صحيح وما هو خير وما يجب أن يكون عليه السلوك.
6	العوضي، 2006، 19	مجموعة من المعاني والصفات الكامنة في النفس والتي بموجبها يحكم الناس على الفعل بأنه حسن أو قبيح.
8	kreitner& kinichi, 2007, 33	دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية وتحديد الخطأ مقابل الصحيح الجيد.
9	العنزي، ونعمة، 2009، 4	مبادئ وقواعد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ.
10	Karakos &Kocabas, 2009, 504	علم الأفعال الأخلاقية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

• مفهوم القيادة الأخلاقية

إن القيادة الأخلاقية تتداخل في مفهومها مع بعض الأنماط القيادية الأخرى والتي تتمثل بالآتي:

1. القيادة الأصيلة: نمط من السلوك القيادي الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح في مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات الأفراد العاملين (Avolio, et al, 2009, 423).
2. القيادة الروحانية: بأنها السلوكيات والقيم والمواقف التي تحفز أعضاء المنظمة ليكون لديهم شعور البقاء الروحي والذي يولد العضوية التنظيمية (Fry, 2003, 553).
3. القيادة التحويلية: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد العاملين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق الأهداف (Murphy, 2005, 131).
4. القيادة التشاركية: بأنها ممارسة تتضمن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار ودعوتهم لتحمل مسؤولية تحسين النوعية ومكافأة السلوك بما يسهم في إرضاء الزبون وزيادة معدل الأداء التنظيمي (Lavafan & Soltani, 2014, 3).
5. القيادة التبادلية: بأنها سلوك قيادي يركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به الأفراد العاملين وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أوز أخل بالأداء المطلوب منه (Avolio & Yamarino, 2002, 31).
6. القيادة الخادمة: عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر على الآخرين لمعانقتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى، بعبارة أخرى يجب على القادة أن يخلقوا الرؤية، ويضعوا الاستراتيجيات، ويحفزون ويلهمون الأفراد العاملين ويبنون الثقة بينهم (Slocum & Hellriegel, 2004, 64).

كما إن القيادة الأخلاقية تتداخل في سماتها مع بعض الأنماط القيادية المقاربة لها في المضمون مثل القيادة الأصيلة، والقيادة الروحانية، والقيادة التحويلية، وفيما يأتي توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الأنماط وبين القيادة الاخلاقية:

الجدول (5) القيادة الأخلاقية وأنماط القيادة المماثلة

أنماط القيادة	التشابه مع القيادة الأخلاقية	الاختلاف مع القيادة الأخلاقية
القيادة الأصيلة	<ul style="list-style-type: none"> • ترتبط بالآخرين. (الإيثار) • صنع القرار الأخلاقي. • النزاهة. • نمذجة الدور. 	<ul style="list-style-type: none"> • يركز القائد الأخلاقي على أخلاقيات الإدارة، وعلى وعي الآخرين. • يركز القائد الأصيل على الأصالة والوعي الذاتي.
القيادة الروحانية	<ul style="list-style-type: none"> • ترتبط بالآخرين. (الإيثار) • صنع القرار الأخلاقي. • النزاهة. • نمذجة الدور. 	<ul style="list-style-type: none"> • يركز القائد الأخلاقي على أخلاقيات الإدارة. • يركز القائد الروحاني على الرؤية والأمل والايمان وعلى العمل كمهنة.
القيادة التحويلية	<ul style="list-style-type: none"> • ترتبط بالآخرين. (الإيثار) • صنع القرار الأخلاقي. • النزاهة. • نمذجة الدور. 	<ul style="list-style-type: none"> • يركز القائد الأخلاقي على المعايير الأخلاقية وأخلاقيات الإدارة. • يركز القائد التحويلي على الرؤية والقيم ومحاكاة الذكاء.

source: Brown Michael E. and Trevino Linda K.,(2006) Ethical leadership: A review and future directions, the leadership quarterly , Vol.14, No.8, P. 598.

تمثل الأخلاق محوراً مركزياً بالنسبة للقيادة، فالقادة يساعدون في إرساء وتعزيز القيم التنظيمية، ولكل قائد فلسفة وجهة نظر مميزة، وجميع القادة لديهم برامج وسلسلة من الاعتقادات والمقترحات والقيم والأفكار والقضايا التي يرغبون في طرحها على الطاولة، وللقيم التي يرسخها القائد تأثير كبير في القيم التي تتبناها المنظمة، فالقادة بما لديهم من تأثير يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، فالأخلاق مركزية بالنسبة للقيادة بسبب طبيعة عملية التأثير والحاجة إلى إشراك الاتباع في تحقيق الأهداف المشتركة والأثر الذي يملكه القادة في تأسيس قيم المنظمة (نورث، وبيتر، 2006، 338).

مع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية تبعه توجه مشابه في المنظمات التعليمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة

المستندة على الهرمية والوصايا وسلطة المركز وتبني أنماط ونماذج قيادية تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالأفراد العاملين وتعزيز نموهم كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالأفراد العاملين والاهتمام بهم، ويمثل البعد الأخلاقي في القيادة الجامعية أهمية خاصة، لأن القيادة الجامعية ماهي إلا رسالة أخلاقية يقوم بها القائد من خلال توجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد الجامعي وبين مهمته الأخلاقية ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذه القيادة (أبو تينة، وآخرون، 2007، 140).

ومن بين تلك الأنماط والنماذج: القيادة الأخلاقية التي تعنى بتطوير معايير أداء واضحة متبصرة لدى العاملين معها واعتبارهم مُسائلين إيجابياً عنها، وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابيه من الجميع، ومن منطق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعاً (الحبسية، 2012، 55).

وقد أشار ((Blue & Singh, 2017,1394)) إلى أن القيادة الاخلاقية تتطلب من القائد أن يتصرف بطريقة أخلاقية كون القيادة الأخلاقية تنطوي على جوانب مرئية وأخرى غير مرئية ، لذا فان تصرفات القائد في الأماكن العامة يجب أن تعكس سلوكيات أخلاقية، كما أنه يجب أن يفكر بطريقة أخلاقية فالأخلاق تصبح جزءاً لا يتجزأ من إطار العمل اليومي للقائد ، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تركز بشكل أساس وكبير على تنفيذ القيم الأخلاقية في كل جانب من جوانب القيادة.

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

وفي ضوء اختلاف الباحثين حول وضع مصطلح موحد يعكس مفهوم القيادة الأخلاقية نعرض في الجدول (6) المفاهيم التي أشارت إليها أدبيات الإدارة عن مفهوم القيادة الأخلاقية:

الجدول (6) وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم القيادة الأخلاقية

ت	المصدر	المفهوم
1	Burts, 1978, 65	مساعدة الاتباع في تقويم قيمهم وحاجاتهم الخاصة من أجل الارتقاء بهم الى مستوى أعلى من الأداء الى مستوى التأكيد على فهم قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة.
2	Heifetz, 1994, 112	كيفية مساعدة القادة لأتباعهم على مواجهة الصراع واحداث تغييرات من خلال الصراع واستخدام السلطة لمساعدة الاتباع في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر نتيجة تغير بيئات العمل والثقافات الاجتماعية.
3	Brown, M ,2007, 120	إظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات ما بين الأشخاص، والترويج لهذا السلوك ما بين الأتباع من خلال الاتصالات باتجاهين، ومن خلال التعزيز وصنع القرار.
4	النجار، 2007، 58	المقدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال الفاعل مع الاتباع والزملاء بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، كما أنها فن إشباع حاجات العاملين بغية تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، وتفجير الطاقات، والحرص على التدريب وتنمية المهارات، ويتم كل ذلك في إطار من الشفافية والعدل والأمانة والاستقامة.
5	عثمان، 2008، 250	السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المرؤوسين مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المرؤوس الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه.
6	Ponnu & Tennako, 2009, 21	التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار.
7	الطراونة، 2010، 103	التأثير في الاتباع لتحقيق الكفاءة والفاعلية وإيجاد مناخ منظمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والانظمة.

ت	المصدر	المفهوم
8	السعود، 2013، 22	نمط قيادي يركز على أخلاقيات القادة، وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين الى طموحات وحاجات متبادلة، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين.
9	Lawton & paez, 2015, 642	مظاهر السلوك الاخلاقي المناسب في استخدام القيم الاخلاقية في اختيار البدائل الملائمة لحل المشاكل التي تواجه متخذ القرار.
10	العتابي، 2016، 42	فن التأثير في سلوك الأتباع، وينعكس ذلك على أخلاق الأتباع بحيث يظهر تأثير ذلك من خلال تعاملهم مع فريق عمل المنظمة ومع مراجعي المنظمة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

من خلال ما تقدم يمكن استنتاج الآتي:

1. تعتمد القيادة الأخلاقية على عنصر المساعدة بشكل أساس، فمن خلالها يقوم القائد بمساعدة الأفراد العاملين في مواجهة عدة أمور في العمل مثل مواجهة الصراع وتعزيز قيمهم وتلبية احتياجاتهم الخاصة.
2. تُعد القيادة الأخلاقية انعكاس للسلوك الإيجابي المبني على الفضائل الأخلاقية كالعدل والصدق والنزاهة والتعاون وغيرها، وعندما يتحلى القائد بهذه السمات فإن نمطه في القيادة سيرتكز إلى البعد الأخلاقي الذي يجعل القائد بمثابة القدوة لكافة الأفراد العاملين في المنظمة.
3. القيادة بشكل عام تعني التأثير في الآخرين، والقيادة الأخلاقية تهدف إلى إحداث التأثير بكفاءة وفاعلية من خلال تهيئة مناخ عمل يتمتع بالشفافية والعدل وخلق الدافع لإنجاز العمل.
4. تنطوي القيادة الأخلاقية على مراعاة القيم والمعتقدات الأخلاقية عند حل المشكلات واتخاذ القرارات.
5. القيادة الأخلاقية حالة من الاتصال والتواصل الاجتماعي الحي بين القائد والأفراد العاملين يتلقى من خلالها الأفراد العاملين رسائل إيجابية عن طبيعة الإدارة في المنظمة التي تكون مبنية على القيم الأخلاقية.

6. تهدف القيادة الأخلاقية إلى تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من خلال ألتسامها بالعدالة وسعيها إلى تقسيم السلطة وخلق الدافع للعمل، فضلاً عن سعيها إلى تعزيز صورة المنظمة في المجتمع.

وعليه يمكن وضع التعريف الإجراءي للقيادة الأخلاقية على إنها: فن التأثير الإيجابي في الأفراد العاملين ودفعهم نحو المزيد من الإنجاز من خلال تحلي القائد بالنزاهة والعدل والاستقامة، الأمر الذي يجعله يلجأ إلى تقسيم السلطة وتوضيح الأدوار من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية

إن أهمية القيادة الأخلاقية تشكل محوراً أساسياً يجب العناية به عند استقطاب القادة ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتع القادة بمفاهيم أخلاقية صحيحة، وأن تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك التنظيمي، وأن للبُعد الأخلاقي خصائص خاصة في المنظمات التعليمية باعتبارها نُظماً معنية ببلورة وإثراء ودعم البُعد الأخلاقي لمدخلاتها البشرية وإثرائه ودعمه، ويحتل الأفراد العاملون في المنظمات التعليمية مكانة اجتماعية مميزة، لأن للمنظمات التعليمية منظوراً اجتماعياً بارزاً إذ إنها منظمات إنسانية في معظم مكوناتها لذا فإن للبُعد الأخلاقي للقائمين عليها ولمختلف الأفراد العاملين فيها أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون فيها مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية (الحبسية، 2009، 41).

ومن الضروري أن تكون للمجتمعات البشرية قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها، وقد أمرنا نبينا محمد صلى الله عليه وسلم بذلك، فقال "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" وجاء هذا الأمر ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

وعليه فأهمية القيادة الأخلاقية تكمن كما يراها (القطارنة، 2017، 21) في:

- 1- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية.
- 2- تعد حلقة الوصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 3- تعد المركز التي يضم بداخله كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 4- تنمية وتدريب الأفراد العاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة.
- 5- تواكب التغيرات في البيئة وتوظفها لخدمة المنظمة.
- 6- تسيطر على مشكلات العمل وتعمل على حلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

وتعد القيادة الأخلاقية نفعية، أي إنها تحقق نفعاً للقائد والمنظمة، فتجذب العاملين والمستفيدين، لما يجده من أمن ومصلحة وعدل في ظلها، وكذلك عندما تكون العلاقة بين القائد والأفراد العاملين، والأفراد العاملين فيما بينهم مبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني فإنه يتم تعزيز نوعية العمل (عابدين، وآخرون، 2010، 232).

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ودمجها في العمل يضفي طابع الشرعية والمصداقية لرؤية المنظمة واستدامتها، ومن دون وجود القيادة الأخلاقية فإن هيكل المنظمة يكون غير اجتماعي، وعندما يشعر الأفراد العاملين بحالات الشك تجاه أخلاقيات القيادة فإنهم سيكونون غير قادرين على العمل بمهنية، كما أن ذلك سيسبب لهم عدم القدرة على التحرك تجاه الإنجاز.

(Kanungo & Mendonca, 2018, 134)

كما إن الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى انخفاض الممارسات غير العادلة، ويوفر الفرص المتكافئة أمام الأفراد ويوجه الموارد لما هو أكثر نفعاً، ويؤدي إلى زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومنظمتهم ومجتمعهم وانخفاض القلق والتوتر داخل المنظمة (الجبثتي، 2017، 28).

ويرى (سكجها، 2015، 25-26) إن أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في الأمور الآتية:

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفاعل أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية)، وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد من أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية، ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.

2- اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.

3- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.

4- دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

5- زيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل فيها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل الخوف والقلق بين الأفراد العاملين.

6- توفير بيئة ملائمة لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على الجميع.

7- التقليل من حدوث الأخطار لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم غير أخلاقية والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.

وتُعد القيادة الأخلاقية عاملاً مهماً للقادة في مجال التعليم نظراً لطبيعة عملية التأثير، فقيادة التعليم لديهم مسؤولية أخلاقية خاصة، تساعد على طبيعة عملهم في الحصول على فرص

أكبر للتأثير في الآخرين بطرائق معينة، ولكل قائد جدول أعمال يتضمن مجموعة من العروض والقيم والأفكار التي يرغب في طرحها، وللقيم التي يمتلكها القائد تأثير كبير على القيم التي تظهر في المنظمة (العرايضة، 2012، 5).

وقد أكد (العتيبي، 2013، 13-14) إن القيادة الأخلاقية تحظى بالاهتمام ولا سيما في المنظمات التعليمية، لأنها تهتم بالعديد من العوامل التي تؤثر على مستويات نجاح هذه المنظمات كالمساءلة، والنزاهة، والعدالة وإعطاء كل ذي حق حقه، وإن اهتمام القائد بالبعد الأخلاقي للقيادة يؤدي إلى:

- 1- زيادة احترام الأفراد العاملين للقائد ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على مخرجات العملية التعليمية وعلاقة القائد مع الأفراد العاملين.
- 2- ابتعاد القائد عن اختيار الأفراد الفاسدين لملء الشواغر في الوظائف.
- 3- تعزيز فهماً أفضل حول العملية التعليمية من خلال استخدام مجموعة من التصورات العلمية التي تصب في مصلحة المنظمة أكثر من الاهتمام بمصلحته الشخصية.
- 4- توجيه سلوك الأفراد العاملين الجدد الملتحقين في الوظيفة.
- 5- تنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين أنفسهم وبينهم وبين من يتعاملون معهم.
- 6- تحديد مستوى مسؤولية الأفراد العاملين عما يقومون به وعن نتائجه أخلاقياً وقانونياً بحيث توفر الحماية للأفراد العاملين من تعسف واعتداء الآخرين من جهة وتوفر الحماية للآخرين من قصور الأفراد العاملين وتعسفهم من جهة أخرى.
- 7- تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخدمة وتقديمها للجمهور.
- 8- تحديد إطار أخلاقي عام لمتطلبات الدخول في الوظيفة من جهة وإطار فكري حضاري لأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى الملتحقين في الوظيفة من جهة أخرى.
- 9- تنمية روح الالتزام والولاء الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

ثالثاً: عناصر القيادة الأخلاقية

تُعد القيادة الأخلاقية، ضرورة لصيانة أو إنجاز التغيير في ثقافة المنظمة لتحقيق الأفضل أو الأمثل، إن الثقافة المحددة والمطلوبة والتحديات التي يجب أن تواجهها سوف تُحدد بواسطة طبيعة مسؤوليتها الاجتماعية الضرورية وديناميكية وحركية مجتمعها الأكبر.

كما أنه لا يوجد معيار واحد يناسب الكل ولا يوجد أسلوب واحد للقيادة يناسب كل المنظمات في كل المواقف، فالقيادة الأخلاقية تخاطب عناصر القيادة من خلال الصيغة المناسبة للموقف، وهذه العناصر ديناميكية وهي منظمة وسلسة.

وفيما يأتي توضيح لعناصر القيادة الأخلاقية الخمسة والتي تمثل معياراً للممارسة المميزة والأفضل للقادة الأخلاقيين، وهي: الاتصال، والجودة، والتعاون، والتخطيط المتعاقب، والسيطرة (الحبسية، 2012، 77).

• الاتصال الأخلاقي

يعد موضوع الاتصال من الموضوعات التي تناولتها العديد من الدراسات في جميع الميادين العلمية، نظراً لأهميتها إذ يُعد الاتصال أساس النظم الاجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه الإنسان، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم، وما يهمنا أكثر هو الاتصال التنظيمي داخل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، فهو يعد أمراً ضرورياً وأساسياً من خلاله يتمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ويساعد على إيجاد التعاون في العمل، وتوجيه وتحفيز العاملين والتأثير في سلوكهم، ويساعدهم على التعرف على المحيط الذي يعملون فيه (جلال الدين، 2009، 28).

ومن مستلزمات تطوير القيادة ترشيد الاتصالات واستخدامها لمصلحة العمل وفاعليته، مما يتطلب نوعاً من العلاقات القائمة على الموضوعية والعدالة والتعامل مع الآخرين وإن النمط الشخصي في العلاقات يؤدي إلى اتصالات القصد منها المدح والثناء والمجاملات للقائد، من هنا ينبغي تحييد عواطف الناس في الاتصالات التي تقوم على العقلانية والمصلحة العامة (الحبسية، 2012، 77).

• الجودة الأخلاقية

يشهد العالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة تتمثل أبرزها في شحة الموارد المتاحة، وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث، وهذا يتطلب تحديد الأولويات وتوزيع فاعل لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية، فضلاً عن إن المنظمات تعاني من ضغوطات توفير خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، لذلك لجأت إلى اتخاذ مدخل استراتيجي لوضع الأهداف، وتوزيع الموارد، واستخدام إدارة الجودة الشاملة بوصفها منهجاً متكاملًا يعتمد على أداء إدارة الموارد البشرية وكل إدارة في المنظمة، وهو أحد النظم المتبعة لمواجهة تلك الضغوطات، وذلك لأنها نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العلمية والإدارية، وفي

كل المجالات الوظيفية للمنظمة باستخدام كافة الموارد المتاحة، وفي الوقت ذاته تؤكد على أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى (زديرة، 2017، 2).

• التعاون الأخلاقي

تُعد القيادة التشاركية فلسفة إدارية تتضمن التقليل من السياقات المركزية في الإدارة والتركيز على عنصر المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وقد أصبحت التشاركية من ضروريات العمل في المنظمات، وذلك بسبب كثرة الأعباء والمسؤوليات الوظيفية التي يتحملها مديري تلك المنظمات (البكري، 2017، 1).

فالقادة الأخلاقيون يحتاجون للعديد من المستشارين، وعليهم اختيار الأكثر ذكاء في منظماتهم، ويستأجرون البعض من المنظمات الأخرى، والقادة يتعاونون فيما بينهم لتجسيد أفضل الممارسات وحل المشكلات، ويتحدون في مواجهة القضايا التي تواجه منظماتهم، والقائد الذي يتعاون أخلاقياً يتوصل إلى أفضل قرارات للمنظمة، وإن المساهمة بخبرات مختلفة مع الأشخاص أو الجماعات من مختلف البيئات يثري حياة هؤلاء المشاركين، ويحسن عملية صنع القرار بالكامل (الحبسية، 2012، 78).

• تخطيط التعاقب الأخلاقي

من أجل نجاح المنظمة على المدى البعيد يجب على القادة الأخلاقيين أن يضعوا جانباً القضايا المتدنية أو الصغيرة، ويسمحوا للقادة الآخرين بالظهور داخل المنظمة، ويعطوا خلفائهم المحتملين الفرصة من أجل ممارسة وبناء مهاراتهم القيادية، وأن يمنحهم نصائح مخصصة ويفسحوا لهم المجال للاتصال، فضلاً عن تدريبهم على الأدوار التي من المحتمل أن يقوموا بها في المستقبل (Haughe, 2003, 85).

• السلطة الأخلاقية

السلطة الأخلاقية تتمثل بأهميتها بصفاتها الركيزة الأساسية والنواة المكونة لشخصية الفرد والتركيبية الأسرية والتكوين المجتمعي لأنها الموجه والمحرك للسلوك الإنساني الذي يظهر ويتجلى في أعمال وأفعال الإنسان التي تحمل، وتمثل قيم الفرد عادلة أو متسلطة، وذلك وفق قناعات ومبادئ وأعراف ودين الإنسان وتركيبته النفسية من دون خوف أو أي مؤثر خارجي.

والسلطة الأخلاقية هي أن نستخدم حريتنا وقدرتنا على الاختيار وفقاً لمبادئ الاحترام والاخلاص والصدق والسلطات، فالقيادة لا تعني القيام بكل شيء لأن مسؤوليتها ليست عمل كل شيء ولكنها رؤية لإنجاز العمل، وهو يحدث بتفويض الموظفين الأكفاء بالسلطات اللازمة (الحبسية، 2012، 80).

رابعاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

تم تحديد أبعاد القيادة الاخلاقية بعد إجراء تسقيط لآراء عدد من الباحثين كما يظهر في الجدول (7).

الابعاد		المصادر	
تأثيرات معتدلة		Balu, Sing, 2017	١
خصائص فردية		Sagfert, et al 2016	2
تأثيرات موقفية		Ekangtias, 2016	3
انعقاد شخصية	*	Burnes, 2012	4
استراتيجية القائد		Gemal, 2011	5
التحديات الحالية	*	Kelly, 2012	6
العواقب	*	Karime 2011 Deanne,	7
التماسك	*	Gillian, et al, 2009	8
اداء الموظف	*	Annebel, 2008 Deanne,	9
صوت الموظف	*	Mechael 2016 Linda,	10
صمت الموظف	*	Weichun, et al 2004	11
الاثير	*	Kanungo Mendonca, ١٩٩٨	12
العلاقات	*	المجموع	
الشفافية	*		
دوافع القائد للعمل	*		
عملية صنع القرار	*		
الثقة في القائد	*		
الالتزام التنظيمي	*		
التمكين النفسي	*		
الاهتمام بالابتسامة	*		
توضيح الادوار	*		
تقسيم السلطات	*		
التوجه نحو الافراد	*		
التوجه الاخلاقي	*		
النزاهة	*		
العدل	*		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

1. النزاهة

تُعرف بأنها سلوك الأفراد والمنظمات الذي يتبع حكم القانون، أو هي الاستقامة والخلو من النقائص، وعرفها قاموس المعجم الوسيط البُعد عن السوء وترك الشُبُهات، وهناك نوعان من النزاهة، النوع الأول: يتعلق بأفراد يسيئون السلوك في منظمة سليمة، ويرجح أن يكون هذا النوع من الفساد نتيجة نقص خلقي، أو حاجة عاجلة لمبلغ مالي كبير، أما النوع الثاني فيتعلق بمنظمة تسيء السلوك بشكل كبير، والأفراد الأسوياء هم الاستثناء النادر، هذا النوع من الفساد هو عادة انعكاس لبيئة ثقافية واجتماعية معينة (Balu.L,2017, 57).

تمثل النزاهة الشفافية والأصالة، وتعكس اهتمام الأفراد العاملين بالشرف والقيم الأخلاقية، والنزاهة قيمة أساسية لأخلاقيات لا تتعلق بالدوافع الخارجية مثل الخوف من العقوبة أو تشويه صورة الفرد في المجتمع، كما إن النزاهة قيمة جوهرية يتصف بها الأفراد العاملون، ولا تتطور بفعل عنصر خارجي، ولكن بسبب ثقافة الأخلاق الداخلية وأهمية النزاهة تظهر من خلال دورها في تحقيق ترابط المنظمة على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإشاعة النظام والانضباط والحرص والدقة والإنجاز وتقوية الترابط المجتمعي مع ضمان الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفئات المهمشة والفقراء (Kelly, 2012, 48).

وللنزاهة قيم تحتل مقاما عالياً في منظومة القيم الأخلاقية لأنها المسؤولة عن بروز مجموعة من سلوكيات الانسان السوية، إذ لا تستقيم تصرفات المرء بدونها وتتمثل في: (الأمانة، الشفافية، المصادقية، المساواة) والتي تقتضي بالدرجة الأولى توفر مجموعة من المبادئ الإيجابية التي تعزز السلوك الشريف، وتشجع الممارسات السليمة أخلاقياً، انطلاقاً من الرقابة الذاتية التي تمكن الفرد من الترفع عن كل تصرف، بمعنى إن النزاهة هي نوع من الالتزام بالواجب الأخلاقي الذي يفصل بين المصلحة الشخصية والنزعة الانسانية حينما يوضع الفرد في موقف اختباري حقيقي (العاني، وآخرون، 2019، 7).

2. التوجه الأخلاقي

يعد التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ تبنى عليه جميع القوانين والأحكام، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الاسلامية، الأمر الذي يجعله أساس صلاح المجتمع، والدرع الواقي من المسببات المؤدية لانهيائه، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الإنجاز والأبداع والابتكار سينعكس بصورة إيجابية على الممارسات القيادية التي يتبناها القائد ' وللتوجه الأخلاقي أهمية كبيرة، إذ لا يعد سلوكاً فحسب، بل هو عبادة يجازي الله الانسان عليها، وتُعد مؤشراً واضحاً على استمرار أي منظمة كانت، وينهي العداوة وبالتالي زيادة المحبة والمودة بين الأفراد

العاملين، وصياغة القوانين والأعراف التي تحسن المنظمة وتحافظ عليها من الانهيار والفساد، وتقوية الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين، كما تنظم العلاقات فيما بينهم، وبالتالي تقوي الأواصر والألفة والتماسك (الطائي، وآخرون، 2017، 282).

3. تقسيم السلطة

على القيادة الأخلاقية أن تفصل بين المستويات الإدارية ولكل مستوى له مسؤولياته وصلاحياته وتوزيع القوى فيما بين الأفراد العاملين وبحسب الأعمال المناطة بهم، وبعد توزيع هذه الأعمال فلا بد من متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الأعمال لأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها، وهذه العملية تجعل الأفراد العاملين على معرفة بما عليه من واجبات وأعمال، وهو مسائل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بكل مهنية وحرفية وتوجيه الأفراد العاملين غير القادرين على الإنجاز وتسهيل مهامهم وتقليل حالات الهدر والضياع إن وجدت (الطائي، وآخرون، 2017، 282).

تمثل السلطة القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأوامر أو انجاز العمل بواسطة الآخرين، وعليه فإن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين لتنفيذ ما يطلب منهم، وهناك ثلاثة مداخل لتحديد مصدر السلطة:

- مصدر السلطة نابع من حق الملكية الذي يتم تفويضها لإدارة المنظمة، وتسمى هذه السلطة بالسلطة الرسمية.
- مصدر السلطة نابع من قبول الأفراد العاملين لسلطة القائد كنتيجة لتحقيقه أهدافهم، أو الحكمة في اتخاذ القرارات أو لتجنب العقوبات.
- مصدر السلطة مما يتمتع به القائد من معرفة وخبرات وقدرات فنية.

وللسلطة حدود على اعتبار إن الحق في الرئاسة يتناقص بصفة عامة مع النزول إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، فنجد السلطة يجب ألا تتعدى أو تفوق طاقات الأفراد العاملين، كأن يُطلب منهم أعمالاً تفوق قدراتهم ومهاراتهم (Sajfert, et al, 2016, 52).

وطالما وجدت السلطة يصبح تقسيمها من الأمور الضرورية لاستمرار التنظيم، ويقصد بتقسيم السلطة هو منحها أو إعطاها من إداري إلى آخر ومن قسم إلى آخر، ولا يعني ذلك تخلي القائد عن السلطة، على اعتبار أن تقسيم السلطة يُمكن الأفراد العاملين من ممارسة سلطة قائدهم بحسب السلطة الممنوحة، إلا إن القائد لا يزال يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

(الحري، 2018، 45)

4. العدل

يوجه القائد الأخلاقي اهتماماته إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالعدل والنزاهة والامانة، وهذا يتطلب منه أن يضع قضايا العدل محور اتخاذ قراراته عند توزيع المكافآت، أو توجيه العقوبات، وعندما يتعامل القائد الأخلاقي بعدالة مع جميع الأفراد العاملين، وكل فرد يأخذ استحقاقه ولا يشعر بالغبن أو ضياع حقه، هذا سيجعلهم من أوائل المدافعين عن المنظمة وعدم السماح لأي فرد من داخل المنظمة أو خارجها من الإساءة إلى المنظمة أو نشر ثقافة الفساد الإداري ضمن المنظمة، وأن تفشي العدل في المنظمة سيكون رادعاً لكل عملية فساد تواجهها المنظمة (الطائي، وآخرون، 2017، 281).

وهناك من يقول أن العدل هو مخطط أو نظام قانوني يأخذ من خلاله الشخص مستحقته، بما فيها من حقوق سواء كانت طبيعية أو قانونية، وهو حماية حقوق الأفراد العاملين والمعاقبة عند اقتراف الأخطاء، وتسعى جميع الأنظمة القانونية الى أن تكون عادلة في إدارة قوانين الدولة. يمكن تقسيم العدل على ثلاثة أنواع:

- العدالة التوزيعية أو العدالة الاقتصادية: تهتم بمنح جميع أفراد المجتمع حصة عادلة من الفوائد والموارد المتاحة.
- العدالة الإجرائية: تهتم بصنع وتنفيذ القرارات عن طريق عمليات عادلة تضمن المعاملة العادلة.
- العدالة الجزائية: تشمل فكرة أن الأشخاص يستحقون أن تتم معاملتهم بالطريقة نفسها التي يعاملون بها الآخرون (Karianne, et al, 2011, 74).

5. دوافع القائد لإنجاز العمل

إن سلوك القائد الأخلاقي يؤثر على تحديد وتوجيه سلوك الأفراد العاملين إذ إن إنتاجيتهم تتوقف على عدة عوامل أغلبها يعود الى فاعلية القيادة في خلق مناخ سيكولوجي يعمل على إشباع حاجات الأفراد المختلفة، وبالتالي ضبط وتوجيه اتجاهاتهم وجهودهم وإعلاء مستوى دافعيتهم للإنجاز باستثارتهم على بذل الجهد، وذلك باستخدام أساليب مختلفة في التحفيز للإنجاز، كما يظهر بمظهر القوي والمتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المنظمة وخارجها، والمدافع عن حقوق الأفراد العاملين المادية والمعنوية من مكافآت وزيادات في الرواتب وتهيئة الفرص للنمو المهني، والتدريب وحصولهم على شهادات ذات تقدير وترقيات في وظائفهم، بهذه الطريقة يكسب حب الأفراد العاملين وولاءهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقائهم في حالة تحفيز مستمرة تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة (Ekaningias, 2016, 125).

تُعرف الدوافع الانجاز بحسب وجهة النظر للمفاهيم النفسية على أنها تكوين افتراضي يتمثل في الوجدان المتعلق بالأداء التقييمي لبلوغ معيار الامتياز، وهو محصلة ثلاثة عوامل (الطموح العام، المثابرة على بذل الجهد، والتحمل من أجل الوصول الى الهدف).

وهناك من ميز بين مفهوم الدافع والدافعية، على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة، إلا إن التمييز بين المفهومين لا يبرر مسألة الفصل بينهما، في حين يستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، إذ يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية (Gillian, et al, 2009, 53).

تصنف الدوافع بصفة عامة على نوعين:

- الدوافع الفسيولوجية المنشأ والتي يطلق عليها الدوافع الفسيولوجية أو الأولية أو الفطرية، ومن هذه الدوافع: دافع العطش، دافع الجوع، دافع الجنس...
- الدوافع الاجتماعية التي يكسبها الفرد من البيئة والإطار الحضاري الذي يعيش فيه، وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد، ويطلق عليها البعض الدوافع السيكلوجية، ومن هذه الدوافع دافع الإنجاز، دافع الاستقلال (وسطاني، 2010، 52-67)

6. توضيح الأدوار

يهدف توزيع الأدوار وتوضيحها لأعضاء المنظمة إلى توضيح المطلوب من الأعضاء أو ما هو متوقع منهم فعله داخل المنظمة ولا سيما فيما يتصل بالتعبير عن الآراء والمشاعر وتوفير الدعم والتعاطف للآخرين، ومن أبرز الأساليب المحققة لهذا الغرض أسلوب عرض الأعمال السابقة المصورة في أشرطة الفيديو والتمثيل (Burnes, 2012, 98).

ومن المهارات التي يمكن أن يستخدمها القائد في هذا المجال ما يأتي:

- البحث عن أوجه الشبه بين أعضاء المنظمة سواء من حيث الاهتمامات أو الرغبات أو الاحتياجات أو طريقة الاستجابة والتفاعل أو من حيث الصعوبات التي تواجههم ومحاولة ربطهم ببعض.
- تشجيع أعضاء المنظمة على التحدث مع بعضهم البعض.
- تشجيع أعضاء المنظمة للاستماع والانتباه لما يقوله ويفعله الآخرون في المنظمة (Annebel, 2008, 87).

ومشاركة القائد الأخلاقي بخبراته ومهاراته وأفكاره ومشاعره الشخصية خاصة في بداية العمل أهمية كبيرة للأفراد العاملين، حيث إن هذه المشاركة تعمل على تشجيعهم للتحدث والتعبير عن مشكلاتهم ومشاعرهم، وكما أنها تساعد في معرفة ما هو مطلوب منهم أو متوقع عمله داخل المنظمة، ويحس كثير من الأفراد العاملين أن من السهل عليهم التحدث عن مشكلاتهم وأفكارهم ومشاعرهم امام الآخرين متى ما أحسو باستعداد القائد وزملائهم بالعمل مشاركتهم في ذلك (نيازي، 2000، 250-299).

خامساً: سلوكيات القيادة الأخلاقية

السلوك: هو عمل الانسان الصادر عن إرادة حرة صوب غاية معينة مقصودة، وعليه لابد من وجود إرادة تكون لها القدرة على قبول تصور شيء ما أو رفضه (المرسي، 2006، 30).
إن السلوك الأخلاقي هو الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية بشكل عام، وعليه فإن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يكون جيد وصحيح وعادل ويستحق الثناء، أما السلوك غير الأخلاقي فهو الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام (العنزي، والساعدي، 2002، 104).

ويُعرف السلوك الاخلاقي على أنه كل ما يتصل بممارسة الانسان من صواب وخطأ وخير وشر، طبقاً للسنن الأخلاقية السائدة، كما يوصف السلوك الأخلاقي بالآداب العامة، ويقصد بها بعض القواعد التي تقضي الأخلاق باتباعها، ولا يجوز الخروج عنها، والسلوك الاخلاقي لا يوجد لدى الانسان وراثياً بل إنه كأي عملية سلوكية تتطور في المجتمع أو الجماعة التي يعيش بها الانسان ويكون مكتسباً (إيلي، 2000، 105).

إن الحكم على السلوك على أنه أخلاقي أو غير أخلاقي يستند إلى مبادئ وقواعد ودلائل نابعة من نظرية أخلاقية أو خصائص شخصية أو من قيم اجتماعية، من هنا فإن تعريف السلوك الأخلاقي يواجه مشكلتين هما (العنزي، ونعمة، 2009، 5):

- الأولى: صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد
- الثانية: إن ما هو جيد أو سيء أو صحيح أو خطأ له معانٍ مختلفة لأشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة، وإن أكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق.

وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات توضح تطور السلوك الاخلاقي وهي على النحو الآتي (إيلي، 2000، 105):

1. مستوى الغريزة: في هذا المستوى يكون السلوك متوافقاً مع الحاجات والميول الفطرية والغرائز الموجودة لدى الفرد، ويكون السلوك صائباً إذا كان متوافقاً مع الحاجات.

2. **مستوى العادة:** يكون السلوك في هذا المستوى صائبا اذا ما كان متوافقا مع عادات وتقاليده وأنظمة المجتمع والجماعة التي ينتمي اليها الفرد ويعيش فيها.

3. **مستوى الضمير:** إي مستوى الأداء المتكامل لما لدى الفرد من معايير خلقية اكتسبها من تربيته وخبراته، فالضمير هو الجانب الشعوري للوظيفة التي تحكم على ما يقوم به صاحبها، ويكون السلوك في هذا المستوى مقبولا وصائبا إذا ما كان متوافقا مع ما يقبله ضمير الفرد. وأشار كل من (Kreitner, Kinicki, 2007, 33) إلى أن السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي هو نتاج تركيبة معقدة من المؤثرات تكون بمثابة محددات للسلوك الأخلاقي تتضمن ما يأتي:

1. **المؤثرات الشخصية:** تشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية والقيم والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية، تتشكل التجربة الشخصية عندما يكافئ عن سلوك محدد، أو يعاقب على سلوكيات أخرى تتولد لديه نزعه شخصية نحو السلوك أخلاقياً أو غير أخلاقي، كما إن الجنس له دور مهم في تفسير السلوك الأخلاقي، إذ إن هناك من يقول بأن الرجال والنساء لديهم اتجاهات مختلفة نحو السلوك التنظيمي.

2. **المؤثرات التنظيمية الداخلية:** تتضمن ستة عوامل أساسية تنظيمية هي: حجم المنظمة، واستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، والضغط على النتائج، ومجموعة القوانين الأخلاقية، إذ كثير من البحوث أشارت إلى أن المنظمات كبيرة الحجم تنزع إلى التصرف بشكل غير أخلاقي أكثر، كما أن المدراء في المنظمات التي يكون هيكلها التنظيمي غير مركزي من المحتمل جداً بأن يتصرفوا بشكل غير أخلاقي، وكذلك الأفراد العاملين يمكن أن يتصرفوا بشكل غير أخلاقي في حالة وجود أدراك بالضغط على النتائج خصوصاً عندما يكافئون على انجازهم لأهدافهم.

وعندما يمارس الفرد السلوك الأخلاقي في تصرفاته تجاه المواقف والحالات التي يواجهها بمعنى تنمية الحس الأخلاقي لديه، فذلك يؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد للفرد والمجتمع وهي (العنزي، ونعمة، 2009، 5):

1. تنمية الصحة الأخلاقية، وتجنب الضمير عثرات التردد الأخلاقي، وعثرات الشك والوسواس والحيرة.
2. تحرير الانسان من غرائزه وأهوائه وتشجيعه على الخلاص من مساوئ الغيرة والحقد والحسد.
3. تعميق انتماء الانسان إلى ذاته وتشجيعه على تحمل مسؤولياته بأمانة وإخلاص.
4. تكوين القدرة على إصدار الأحكام الخلقية الصحيحة وفق أوامر الضمير الأخلاقي الداخلي.

سادساً: صفات القائد الأخلاقية

يعتمد بناء وإعداد القادة على عدة أسس أخلاقية وقدرات نفسية ودرجة عالية جداً من الثقة بالنفس، فضلاً عن مستوى إدراكهم الذي يؤهلهم إلى اختيار الأفراد الذي يصلحون للعمل، يضاف إلى ذلك المثابرة والصبر على تغيير نظام المنظمة التي اعتادت على الطريقة التقليدية في ترقية وترقية الأفراد العاملين على أساس نظام الأقدمية دون النظر إلى الكفاءة.

إن القيادة الأخلاقية تركز على التغييرات بالمعتقدات، ويصدر القائد قرارات حول ما يكون صحيحاً وما يكون خاطئاً، ويدعم رؤيته لما هو صحيحاً، ويعتبر الأفراد العاملين كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية أخلاقية ومن مساندة قيم العدالة والمساواة، فالقائد الأخلاقي يتصرف بشكل مستقيم يستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المنظمة (Pisapia, 2009, 34).

ويرى (حسنين، 2018، 127-130) أن من أهم صفات القائد الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها تتمثل بالآتي:

1. التمتع بالقيم والمقومات الشخصية والصحية اللازمة لممارسة الدور القيادي، وتحمل مسؤولياته ومنها:

- القدوة الحسنة.
- القدرة على إقامة العدالة والإنصاف وتكافؤ الفرص للجميع.
- الحساسية للمشكلات.
- القدرة على إقامة علاقات مع الآخرين.
- القدرة على إقناع وكسب مساندة ودعم الآخرين.
- الاتزان الانفعالي.
- تحمل المشقة.
- المثابرة.

2. القدرة على التفكير الابداعي، والأخذ بزمام المبادرة لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.

3. القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية على المستوى المحلي والاستفادة من الفرص التي تتضمنها، والتحوط ضد المخاطر التي تتطوي عليها.

4. القدرة على بناء فريق عمل فاعل وإدارة الصراع، وتحليل وفهم السلوك البشري وتصميم نظم الحوافز التي تعزز جانب الرغبة في العمل.

5. القدرة على إعداد الأفراد العاملين المرتقبين وتنمية قدراتهم.

6. القدرة على تعزيز نقاط القوة في المنظمة، وتجنب نقاط الضعف.

7. القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التحليل واتخاذ القرارات.
 8. القدرة على استخدام أدوات ووسائل الاتصال التبادلي وإعطاء فرصة للأفراد العاملين للمشاركة في صنع القرارات.
 9. التفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الإيجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والشعور بالجماعة ومشكلاتها.
 10. اليقظة: ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.
 11. تحقيق هدف الجماعة: من خلال التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.
 12. الشجاعة: القدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة والتغلب على الخوف.
 13. الحماس والإيجابية والمبادأة: من خلال المساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والإسهام في مجال الأفكار، و أتصافه بالطموح العالي مع قدرة على التصرف في الأوقات الصعبة.
 - 14- الديمقراطية: يشارك أعضاء الجماعة في صناعة القرارات.
 - 15- إنكار الذات: البُعد عن الانانية، وأن يبتعد عن العناية بمصالحه الخاصة.
 - 16- اللياقة: معاملة الأفراد العاملين بشكل لائق ومناسب دون التجاوز على الآخرين.
 - 17- إجادة التعبير والخطابة: القدرة على نقل المقصود ومواجهة الآخرين والخطابة بينهم بلا تردد.
 - 18- الحسم والحزم: من خلال الحفاظ على النظام وأتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق.
 - 19- التواضع والتأدب وسعة الاطلاع والمعرفة وموضوعية الحكم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات.
 - 20- تعريف نفسه للمجموعات التي تعمل معه لتوفير الشعور بالأمان والاستقرار.
- كما حدد (Mihelic, 2010, 35) صفات القائد الأخلاقية بالنقاط الاتية:
- 1- متواضع.
 - 2- يشعر بالقلق من أجل الفائدة الأكبر.
 - 3- صادق ومباشر.
 - 4- الوفاء بالالتزامات.
 - 5- يسعى لتحقيق العدالة.
 - 6- يتحمل المسؤولية.

7- يظهر الاحترام لكل الأفراد العاملين.

8- يشجع ويطور الآخرين.

9- يخدم الآخرين.

10- يظهر الشجاعة للوقوف على ما هو صحيح.

في حين إن (Milyani, 2011, 6) حدد صفات القائد الأخلاقية بما يأتي:

1. احترام الآخرين.

2. خدمة الآخرين.

3. العدالة.

4. الصدق.

5. بناء المجتمع.

إن القادة الأخلاقيون يتصفون بالصدق والوضوح ويتميزون بمبادئهم التي تجعل من قراراتهم عادلة ومتوازنة، والقادة الأخلاقيون يتصلون بشكل دائم مع الأفراد العاملين لوضع معايير أخلاقية واضحة ويستخدمون المكافآت والعقوبات لمعرفة مدى إتباع هذه المعايير، وأخيراً فإنه لا يمكن القول أن القادة الأخلاقيين هم مجرد لعبة جيدة بل أنهم يمارسون الوعظ ونماذج الدور الاستباقي لبناء الثقة الأخلاقية في المنظمة (Brown & Trevino, 2006, 597).

وفي هذا الصدد ذكر (الاسطل، 2012، 61-84) إن الاسلام أعتنى بالأخلاق وبال دعوة إليها عناية كبيرة، وتظهر أهمية أتصاف القائد بالأخلاق، من حيث أنه يمثل القدوة للأفراد العاملين ومحط أنظار الجميع، كما إن أتصافه بالأخلاق يمكنه من استجابة الأفراد العاملين لأوامره وأحكامه، ويقول الماوردي "فحق على ذي الإمرة والسلطان أن يهتم بمراعاة أخلاقه وإصلاح شيمه، لأنها آلة سلطانه وأسس إمرته"

ومن هنا يمكن رصد الصفات التي يجب ان تكون موجودة في القائد الاخلاقي، وكل صفة من هذه الصفات تضم مجموعة من السمات الفرعية التي من الضروري أن تكون في القائد الأخلاقي، (الاسطل، 2012، 61-84) وهي كما تظهر في الجدول(8).

الجدول (8) الصفات والسمات الفرعية للقائد الأخلاقي

ت	الصفة الرئيسية	السمات الفرعية
1	العدل	<ul style="list-style-type: none"> • العدل في الحكم والقضاء بين الناس. • العدل في القول. • العدل مع الآخرين. • العدل مع المنافسين. • قبول الحق من قائله مهما كانت مكانته.
2	الصدق	<ul style="list-style-type: none"> • موافقة الأقوال مع الأفعال. • موافقة الظاهر مع الباطن. • تصديق كل ما يقال من الحق. • الصدق في الوعد.
3	الامانة	<ul style="list-style-type: none"> • قيام أمانة الدين. • أداء حقوق العاملين. • قول الحق وعدم كتمان الحقائق. • اختيار الأفراد العاملين الأمناء. • القيام بجميع الأعمال الموكلة إليه. • الحفاظ على أسرار العاملين. • تقديم النصائح الصادقة للأفراد العاملين.
4	الحكمة	<ul style="list-style-type: none"> • مخافة الله في السر والعلن. • استعمال أسلوب اللين والتلطف مع الأفراد العاملين. • استعمال أسلوب الشدة والعقاب مع الأفراد العاملين المخالفين. • الكلام الطيب وطلاقة الوجه. • عدم الضغط على الأفراد العاملين لأداء الواجبات. • عدم البت في الأمور التي ليس له علم بها.
5	التواضع	<ul style="list-style-type: none"> • يتضمن العطف على الأفراد العاملين. • الالتزام بتعاليم الدين الاسلامي في التعامل مع الأفراد العاملين. • الاعتراف لأصحاب الفضل بفضلهم. • عدم الإعجاب بالنفس والاستبداد بالرأي. • عدم التمييز بين الأفراد العاملين. • لقاء الأفراد العاملين والنزول معهم في ميدان العمل.

ت	الصفة الرئيسة	السمات الفرعية
6	الوفاء	<ul style="list-style-type: none"> • قوة الذاكرة التي تذكره بوفاء جميع الالتزامات. • قوة العزيمة التي تمكنه من مواجهة الصعاب والتحديات.
7	الحلم	<ul style="list-style-type: none"> • مقابلة الإساءة بالإحسان. • كظم الغيظ والعفو عن المسيء. • إكرام المسيء رغم إساءته.
8	الصبر	<ul style="list-style-type: none"> • الصبر على الأفراد العاملين. • الصبر على التقلبات البيئية. • الصبر على خذلان الأفراد العاملين له.
9	العفة	<ul style="list-style-type: none"> • العفة عما في أيدي الأفراد العاملين. • التعفف عن المظاهر البراقة. • العفة عن المال الحرام. • العفة في اللسان. • العفة في السمع.
10	العفو	<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع العاملين بالرفق والمسامحة وترك الغلظة والشدة. • أخذ الحقوق من الأفراد العاملين بالطرائق الأوفى والأرفق بهم، وعدم التشدد معهم وخاصة فيما يتعلق بالحقوق المادية. • العفو عن المخالفين من الأفراد العاملين.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر أدناه.

المصدر: الاسطل، محمود أحمد، (2012)، " القيادة في ضوء الآيات القرآنية : دراسة موضوعية "، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المبحث الثاني

النجاح الاستراتيجي - تأطير نظري

استكمالاً لما سبق تقديمه من عرض الأطر المفاهيمية وما يرتبط بها من محاور عن موضوع القيادة الأخلاقية، نعرض في هذا المبحث الأطر الفكرية لموضوع النجاح الاستراتيجي من خلال بيان مفهوم النجاح، ومفهوم النجاح الاستراتيجي، وأهمية النجاح الاستراتيجي، وخصائص النجاح الاستراتيجي ونماذجه وعوامله، وفق الآتي:

أولاً: مفهوم النجاح

لا يزال النقاش مستمراً بين باحثي الإدارة وعلم المنظمة للوصول إلى مفهوم محدد للنجاح، فهناك من يتناول مفهوم النجاح من نطاق التغييرات التنظيمية أو المنظمات ذاتها، بل هناك من ينظر إليه بوصفه معضلة فكرية نتجت عن اختلاف الكتاب والباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم، ومدى تفاوت الاهتمام الشخصي بمتغيرات دون أخرى نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية، ويكمن أغلب هذا الاختلاف في أمرين مهمين، هما العوامل المسببة للنجاح في المنظمات والمقاييس المتبعة لقياس ذلك النجاح، وذهب عدد من الكتاب والباحثين في القول إن الكفاءة والفاعلية هما من يحدد نجاح المنظمة، في حين إن النجاح المنظمي أوسع وأشمل من هذين المفهومين، ويذهب آخرون في النظر إلى النجاح من خلال الأداء المالي والكفاءة التشغيلية أو تحقيق الأرباح أو العوائد أو إنجاز بعض من برامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة هذا كله يعطي نظرة ضيقة لا تحدد النجاح على المدى الطويل (العامي، 2010، 34).

لغويًا ورد معنى النجاح في (معجم اللغة العربية، 2008، 2169) على أنه "الظفر بالمطلوب وإدراك الغاية"، وقد أشار (السابق، 1985، 941) إلى أن النجاح هو "بلوغ النتيجة المطلوبة"، وفي السياق نفسه ذكر (الرازي، 1981، 64) إن النجاح هو "الظفر بالحوائج"، وأشار قاموس (oxford, 2010, 1223) إلى أنه "التوفيق والوصول إلى ما هو مستهدف والفوز به"، في حين ينظر (البلبكي، والبلبكي، 2009، 1174) إلى النجاح من زاوية أخرى إذ يرى أنه "إحراز الثروة أو المنزل الرفيعة"، وقد ذكر (Molitor, 2007, 17) أنه "مفهوم واسع يصف مسيرة أو رحلة طويلة بدلاً من وجهة واحدة"، في حين ذكر (الفياض، 2011، 80) النجاح على إنه "الشيء الذي يناله الإنسان بعد جهد جهيد".

وبُعد مفهوم نجاح المنظمات من المفاهيم الحديثة ضمن أدبيات الفكر الإداري مرتبط في عناصره المتضمنة مصطلحي الكفاءة والفاعلية، إذ عالجت أدبيات الفكر الإداري قضية النجاح التنظيمي من خلال (الكفاءة والفاعلية)، ومع تطور أدبيات الفكر الإداري لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة كافياً للحكم على نجاحها، كما لم يعد التركيز على فاعلية المنظمة نافعاً في

الحكم النهائي على نجاحها، إذ إن النظرة الحديثة باتت تأخذ العديد من المؤشرات للحكم على نجاح المنظمة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ومن هذه المؤشرات المقاييس المالية والمحاسبية، والمقاييس الإنتاجية ومقاييس التنافسية وغيرها (الطائي، وناجي، 2015، 47).

يتضمن مفهوم نجاح المنظمات جميع المفاهيم الواردة في أدبيات الفكر الإداري مثل (النجاح الاستراتيجي، النجاح طويل الأمد والنجاح التنافسي والنجاح التشغيلي)، والاختلاف في هذه التسميات ينطلق من الاختلاف في المداخل أو الاختلاف في النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي، فهناك من ينظر إلى النجاح من منظور الكفاءة والفاعلية للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهناك من ينظر إلى النجاح من منظور الأداء المالي والكفاءة الإنتاجية والتشغيلية، فضلاً عن إن هناك من ينظر إلى النجاح من منظور تحقيق الأرباح والعوائد المالية (أبو عيادة، 2016، 43).

وإن نجاح المنظمات لا يمكن أن يُنظر إليه على أنه مجرد تحقيق الأرباح أو العوائد أو إنجاز بعض برامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة، لأنه يعطي نظرة ضيقة لا تحدد النجاح طويل الأمد في الأسواق التنافسية (Roger,2005,1).

من الناحية الاصطلاحية فقد أشار العديد من الباحثين إلى عدة مفاهيم للنجاح سوف نستعرضها في الجدول الآتي:

الجدول (9) وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم النجاح

ت	المصدر	المفهوم
1	Thomas,2005,3	يتضمن القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم أهداف المنظمات . وتأخذ بعين الاعتبار ما يحدث في بيئة العمل، وتستشرف الأحداث المستقبلية، وتتعامل معها بنظرة طويلة الأمد.
2	العزاوي، 1226، 2008	مفهوم أشمل من الكفاءة والفاعلية على الرغم من كونهما مؤشرين أساسيين في تحديد درجة هذا النجاح وأن المنظمة الكفوة والفاعلة ستجح بقدرتها وتبني الأهداف التي تدعم رسالتها وترضي زبائنها
3	Madsen&Desai,2010,452	إسهام وتفاعل قدرات المنظمة واستراتيجيتها في ضوء ظروفها التنافسية لتحقيق الأهداف
4	الونداوي، 2012، 10	قدرة المنظمة على البقاء والنمو في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها في بيئة الأعمال.

5	السلطاني، 2012، 94	إمكانية تحقيق الأهداف التنظيمية والقدرة على الانسجام والتكيف مع البيئة من خلال استغلال الموارد المتاحة وتعظيم المخرجات الى أعلى حد ممكن.
---	--------------------	--

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

وبعد النجاح من أهم المفاهيم في الفكر الإداري التي تبحث عنه المنظمات لتحقيق أهدافها، ولذلك نجد إن المنظمات تسعى جاهدةً إلى النجاح، ولهذا يمثل النجاح الهدف الأكبر والأهم لأي منظمة (مهدي، 2018، 87).

ثانياً: مفهوم النجاح الاستراتيجي ومراحله

اتخذ مفهوم النجاح الاستراتيجي أهمية خاصة في أغلب البحوث والدراسات المتعلقة في الإدارة الاستراتيجية، ففي نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين مر مصطلح مرحلة النجاح الاستراتيجي (Stage strategic success) بعدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، ويعد وهذا المصطلح أفضل ما أنتجته إدارة الأعمال في تقييم أداء المنظمة، وفي ظل التطور المعرفي وتوسع حجم المنظمات وتعدد أوصاف القائمون على تلك المنظمات يبحثون عن أساليب جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة، وذلك لتحقيق متطلبات وأهداف تلك المنظمات الباحثة عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على بقائها واستمرارها ونموها (الحسيناوي، 2017، 85).

ظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، إذ تمتد جذور هذه الفترة إلى الدراسات التي تناولت تقييم الأداء في المنظمات، وتخطت بمفهومها مرحلتَي الكفاءة والفاعلية، والنجاح المنظمي، وحاولت الوصول إلى مفهوم أوسع وأشمل من المرحلتين السابقتين (الكفاءة والفاعلية، النجاح المنظمي) التي استندت على عوامل النجاح الحرجة والعوامل الداخلية للمنظمة، وفي هذه المرحلة جرى تبني أبعاد بعيدة المدى للنجاح، والحذر وتجنب أي طارئ قد يؤدي إلى فشل المنظمة (حمود، 2018، 48).

ويشترك النجاح الاستراتيجي مع مصطلحات مماثلة في حقل الإدارة الاستراتيجية إذ جميعها لم تأت من فراغ أو ترف فكري، إنما جاءت بوصفها نتيجة منطقية لتراكم المعرفة الاستراتيجية والحاجة العملية الميدانية التي ظهرت من إدراك المنظمات للتحديات المعاصرة في أواخر القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة، إذ تنامت أحجام ونشاطات ومهام المنظمات، واتسعت دائرة معاملاتها في عصر العولمة واجتياز الحدود، كل هذا أدى إلى أن تسعى المنظمات إلى تطوير مقاييس جديدة للنجاح، وذلك لأن المقاييس القديمة لم تعد قادرة على تلبية متطلبات

المنظمات في مواجهة الكم الهائل والمتزايد من التهديدات التي تتعرض لها (الدليمي، 2013، 68).

مما سبق يتضح أن مفهوم النجاح الاستراتيجي مر بعدة مراحل، وهذه المراحل خضعت لتطور الفكر الإداري، ومن أجل تحديد بدايات اعتماد النجاح الاستراتيجي بوصفه مصطلحاً ومفهوماً وممارسةً، وحسب رأي العديد من الكُتاب والباحثين تبين أن مفهوم النجاح الاستراتيجي وشيوعه كممارسة يتضمن (3) مراحل وهي على النحو الآتي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الكفاءة والفاعلية

جاءت هذه المرحلة لتركز على مفهوم الكفاءة واعتمدت عليه المنظمات بوصفه معياراً للرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية، والمعلوماتية المتاحة لتتأكد من قدرتها على تحقيق أهدافها في النمو والتطور، ونتيجة التغيرات البيئية التي أدت إلى إخفاق المنظمات في أداء أنشطتها وعملياتها في إطار الموارد المتاحة، بدأت إدارات تلك المنظمات في البحث عن الموارد في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف مع الظروف البيئية، فظهر مفهوم الفاعلية بوصفه مؤشراً لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها (العزاوي، 2008، 117).

2. المرحلة الثانية: النجاح المنظمي

في هذه المرحلة جمعت المنظمات بين الكفاءة والفاعلية وتشخيص مدى نجاحها في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها، ويعد النجاح التنظيمي بمثابة خطوة صحيحة نحو النجاح الاستراتيجي، ويرى (الكبيسي، ودهام، 2007، 137) النجاح التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المفتوحة والقيادة المتفاعلة وآليات فاعلة للمراجعة والتقييم، وقد أوضح (الدوري، وصالح، 2009، 165) إن نجاح المنظمة يُعد مؤشراً لقابلية المنظمة على تحديد المنتفعين (الزبائن) وإرضائهم، وذلك من خلال متابعة تحقيق عدد من الأهداف التي حددت للاستجابة لمتطلبات الزبائن، وذهب كل من (Marinescu & Traianpelep, 2012, 3) إلى إن النجاح التنظيمي يعتمد على بيئة الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى النمو والربحية والتنمية (مهدي، 2018، 88).

3. المرحلة الثالثة: النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي الهدف الأكبر والأكثر أهمية لأي منظمة مهما كان نطاقها وحجمها وطبيعتها وعائدها، وإن النظرة الحديثة للإدارة تشمل التركيز على النجاح الاستراتيجي والذي يمثل أحد أهم أسباب بقاء واستمرار المنظمات، والنجاح الاستراتيجي يرتبط بالتكيف والنمو وتحقيق النجاح عن طريق التفاعل مع البيئة المتغيرة، وهذا يتطلب المرونة والتوازن عن طريق

بناء مقياس لأداء المنظمات في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، إذ يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي، وإن درجة النجاح التي وصلت إليها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية يستلزم دوراً قيادياً فاعلاً ذا عقلية ريادية وذا رؤية استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلال هذه الفرص لغرض النمو والتميز عن المنظمات المنافسة (حسن، 2017، 63).

اعتماداً على ما سبق يمكن التطرق إلى مفهوم النجاح الاستراتيجي وفقاً لآراء عدد من الباحثين في مجالات الأدب الإداري والاستراتيجي وكما مبين في الجدول (10).

الجدول (10) وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم النجاح الاستراتيجي

ت	المصدر	المفهوم
1	Natalia, et al, 2016, 5	النهج المتبع من قبل المنظمة المتسم بالأفكار الابداعية المتجددة والهادف الى التكيف والبقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي.
2	التميمي، 2015، 646	بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح للمنظمة بالتنسيق العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد تسهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة ومتفوقة على المنافسين وبشكل مستدام.
3	الطائي وآخرون، 2015، 57	امتلاك الإدارة القدرة على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح لخبرات وتاريخ المنظمات المنافسة، أو اقتناصها لفرص جديدة بعد أن حققت أهدافها في الوقت المحدد.
4	Willem, 2015, 17	مدى التزام المنظمة تجاه المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وتقييم مدى الرضا التي تحققه لهم، وبيان مدى اهتمامها برأس المال الفكري العامل لديها.
5	محمد، 2013، 41	القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل.
6	Thomas, 2011, 3	قدرة القيادة الاستراتيجية الناجحة على تفهم غرض المنظمة، وما يحدث في بيئة الأعمال والتكيف معها، والتنبؤ بالأحداث الواقعة بأفق بعيدة المدى للتركيز على عوامل النجاح الحرجة، وإضافة القيمة لأصحاب

ت	المصدر	المفهوم
		المصلحة مع المنظمة بغية تحقيق النجاح المستدام.
7	العنزي، 2010، 91	قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والاستجابة، والنمو والتعليم المستمر في ظل تحقيق أهدافها.
8	Kasimogiu, 2008, 395	الربط بين نجاح الأعمال ونمو السوق، إذ نجاح أعمال أي منظمة مرهون بنموها في السوق، والاستفادة من إمكانيات النمو المتاحة في مختلف الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد في ذلك.
9	Waldron & Antonio, 2008, 153	قدرة المنظمة على تعظيم القيمة للمساهمين.
10	داودي، وآخرون، 2007، 44	إجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة بهدف تحقيق النمو والتطور.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

بناءً على ما تقدم يمكن تأشير الملاحظات الآتية:

1. يعبر النجاح الاستراتيجي عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة المادية والمالية والبشرية والمعرفية بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق البقاء والتكيف والنمو.
2. يمثل النجاح الاستراتيجي استجابة المنظمة للتحديات البيئية المستمرة الظهور والتغير.
3. يمكن قياس النجاح الاستراتيجي بعدة أبعاد منها بقاء المنظمة في ميدان التنافس، والتكيف مع التغيرات والمستجدات البيئية، النمو في الأسواق والحجم. إن تتحقق هذه الأبعاد من خلال تسخير كافة الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة لصالح أهدافها.
4. يرتبط النجاح الاستراتيجي بتلبية حاجات وأهداف أصحاب المصالح، ولا سيما إذا كانت ملكية المنظمات خاصة فإن نجاحها لا يرتبط فقط بالجهاز الإداري المسؤول عن تسيير أمورها وتحقيق أهدافها بل يرتبط بالأطراف المستفيدة منها وهم أصحاب المصالح المتمثلين بالمساهمين والمالكين والشركاء الاستراتيجيين.
5. إن تحقيق النجاح الاستراتيجي يتطلب وجود قدرات تنظيمية وكفاءات بشرية تعمل بشكل متناسق لاستخدام الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المتميزة من خلال تعظيم نتائج أعمال المنظمة.
6. النجاح الاستراتيجي يتحقق من خلال قدرة المنظمات السريعة على اقتناص الفرص البيئية.

7. إن تحقيق النجاح الاستراتيجي يتطلب ممارسات غير تقليدية مبنية على الأفكار الابداعية والقدرة على تطبيقها.

واعتماداً على ما سبق يمكن وضع التعريف الإجرائي للنجاح الاستراتيجي إذ يرى الباحث: أنه يمثل قدرة المنظمة على البقاء في ميدان التنافس، والتكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق النمو في أعمالها وأسواقها من خلال استغلال كافة مواردها نحو تعظيم قيمة نتائج أعمالها.

ثالثاً: أهمية النجاح الاستراتيجي

إن اتساع أحجام ونشاطات منظمات الأعمال، وامتداد أعمالها خارج حدود بلدانها، وكذلك شحة الموارد، جعل المنافسة في الأسواق أشد وأكثر قسوة، مما أدى إلى انسحاب العديد من المنظمات من دائرة المنافسة، كل ذلك أدى إلى عدم قدرة مؤشرات قياس نجاح المنظمة أن تعطي صورة كلية وحقيقية للإدارة العليا، وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة، من هنا أخذت هذه المنظمات السعي الجاد والمتواصل في البحث عن مؤشرات تتناغم وتتسجم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فظهر الاهتمام بموضوع النجاح الاستراتيجي (الدليمي، 2013، 35).

يُعد النجاح الاستراتيجي أحد الوسائل المهمة التي تعمل على استدامة المنظمات في البيئة التي تعمل فيها، فلكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة توجه استراتيجي يحدد لها مسارات عملها وفقاً للخطط المرسومة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وفقاً لما مخطط له.

وبهذا الصدد يرى (Oestreich et al, 2008, 5) بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي يتضمن تنفيذ أسلوب منهجي لإدارة أنشطة المنظمة يهدف إلى تمكينها من زيادة كفاءتها التنظيمية وتعزيز فاعليتها.

ترتكز أهمية النجاح الاستراتيجي على ثلاث مراحل أساسية يمكن أن نوردتها على النحو الآتي:

1. التحليل البيئي: في هذا المجال يضع كل من (وليمز وزملائه) تساؤلات تتمحور حول: ما نقاط قوتك ونقاط ضعفك عندما تقرر الاتجاه نحو النجاح الاستراتيجي؟ وكيف يمكنك تحسين العملية؟ وكيف لك أن تعيد النظر في طريقة تفكيرك في رؤية العالم؟ وأين تتمسك بافتراضات غير صحيحة؟ وهل تعرض مقدرتك؟ وهل فكرت في كيفية تحسين الطريقة التي تؤدي بك إلى النجاح؟ (وليمز، وآخرون، 2004، 40).

يرى كل من (داودي وزملائه) إن التحليل البيئي يهتم بدراسة المنظمات من حيث بيئتها الداخلية والخارجية لغرض الكشف عن العناصر الاستراتيجية التي تؤثر في مستقبلها (داودي، وآخرون، 2007، 46).

في مجال التحليل البيئي اعتمدت الكثير من الدراسات والبحوث مصفوفة (SWOT) لتحديد موقف المنظمات ضمن البيئة التي تعمل فيها، فتحليل البيئة الداخلية يتطلب الدقة والمصادقية لتحديد نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة في استغلال الفرص المتاحة لتحقيق النمو والتوسع السوقي، فضلاً عن تجنب المخاطر والتهديدات البيئية (Wayne, 2010, 92).

وأن تطبيق مصفوفة (SWOT) في المنظمات يتخذ معايير ومؤشرات خاصة تتوافق مع أهداف المنظمات وإمكانياتها، ويمكن أن نوضح التحليل البيئي للمنظمات على النحو الآتي:

أ- البيئة الداخلية: تتمثل في نقاط القوة والضعف، فالأولى نقاط القوة تعد الميزة التي تمتلكها المنظمات من خلال مجموعة مؤشرات تتعلق ب(الموقع، العلامة التجارية، قوة الموارد البشرية المتخصصة، السمعة، حجم المنظمة، أنشطة المسؤولية الاجتماعية)، أما الثانية فهي نقاط الضعف تتمثل بالتراجع وعدم كفاية الإمكانيات المتعلقة بتقديم ما هو مطلوب من المنظمات، ومن أهم مؤشرات الضعف في المنظمات هي (الحالة المادية، ضعف استدامة المعدات المتعلقة بالعمليات والإنتاج، المناخ التنظيمي غير المستقر ضعف التمويل، إهمال جوانب المسؤولية الاجتماعية) (Bardis, 2012, 37-38).

ب- البيئة الخارجية: تتمثل في الفرص والتهديدات، لذا يتطلب من المنظمات أن تعد نظاماً كاملاً لتشخيص المؤشرات البيئية العامة والمتمثلة بالمتغيرات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، عالمية، ديموغرافية، قانونية، تكنولوجية، طبيعية) (أمين، 2001، 66).

والبيئة الخارجية يمكن أن تقسم على قسمين، فيميز (Porter) البيئة الخارجية الجزئية ويصفها بمجموعة المتغيرات الخارجية التي تؤثر في المنظمات وهي (الزبائن، الموردون، المنافسون) والتأثير متبادل بين المنظمات وهذه المتغيرات (Porter, 2003, 14).

ويضيف (برنارد) البيئة الخارجية الكلية التي تعمل فيها المنظمات وعلى قيادتها الإجابة عن الاسئلة المتمثلة ب(ما احتياجات الزبائن؟ من هم المنافسون الحاليون؟ الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية؟ ما القوى التنافسية الموجودة في الأسواق؟ كيف تؤثر البيئة الخارجية الكلية في عرض القيمة؟) (برنارد، 2009، 35).

2. الاختيار الاستراتيجي

يُعد المرحلة اللاحقة بعد دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وبيان ما تحتويه من فرص أو تهديدات، وكذلك بيان نقاط القوة والضعف في المنظمات، وفي هذه المرحلة تسعى المنظمات إلى تحويل الفرص البيئية إلى فرص تسويقية بغية الوصول إلى الاختيار الاستراتيجي الصحيح، والذي يتناسب مع نقاط القوة في المنظمة (طلمية، 2013، 95).

ويمر الاختيار الاستراتيجي في ثلاث مراحل يمكن تناولها على النحو الآتي (العنزي، 2015، 54):

أ- البدائل الاستراتيجية: تسهم في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص، أو الحد من التهديدات، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، فضلاً عن تحديد ملامح الميزة التنافسية.

ب- تقييم البدائل: تقوم المنظمات بتقييم كل بديل من البدائل لتحديد مدى ملاءمته مع موقفها الاستراتيجي، وتخضع عملية التقييم لعدة معايير هي: التوافق، والمنفعة، والقبول، والتطابق، ومعايير الميزة التنافسية.

ج- اختيار البديل الأفضل: تقوم المنظمات باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار بديلاً واحداً أو أكثر تستطيع من خلاله تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية يرتبط بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمات أو وحدة نشاط الأعمال الحالية أو في المستقبل.

3. تطبيق الاستراتيجية المختارة

قدرة الإدارة العليا في المنظمات على تنفيذ الاستراتيجية المختارة، وترتبط هذه المسألة بإجراء تغييرات في جميع أرجاء المنظمة، وذلك من أجل إيجاد أرضية مناسبة للاستراتيجية الجديدة، وينبغي على القادة في المنظمات إعداد خطة عمل تتوافق مع الاستراتيجية الجديدة، وقد تكون هناك أكثر من خطة عمل استراتيجية واحدة، من هنا على قيادة المنظمات أن تختار خطة العمل التي تحقق المطلوب (جودة، 2009، 121).

وتتطلب عملية التنفيذ التركيز على وضع برامج تنفيذية ووضع موازنات خاصة لكل برنامج، وتعظيم دور الرقابة على الأداء وفقاً لمفهوم النجاح الاستراتيجي تتضمن الرقابة على الأداء بُعدين، الأول هو بُعد التنفيذ، أما البُعد الثاني فهو البُعد الاستراتيجي المستدام (داودي، وآخرون، 2007، 55-56).

رابعاً: خصائص النجاح الاستراتيجي

وتمثل الخصائص الفريدة التي تميز من خلالها الفكر الاستراتيجي للمنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتساعد المنظمة على تركيز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة، ويضمن كذلك أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف (الحسيناوي، 2017، 94).

وأشار (غودي، 2006، 17-21) إن من يفكر في النجاح فعليه أن يدرك خصائصه ويطبقها، فليس هناك نقاط مشتركة لخصائص النجاح الاستراتيجي، ولكن هناك معتقدات وأفكار لا بد من الاطلاع عليها وأهمها: العالم يتغير لكن المشكلة تتمثل في قراءة الواقع المعقد، طرح الأسئلة الجيدة والحذر من الأفكار والأحكام المسبقة، النظرة الشاملة.

إن تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال يجب أن لا ينظر إليه من زاوية ضيقة على أنه مجرد تحقيق الأرباح والعوائد، أو تنفيذ لبعض برامج التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة، فهذه النظرة لا تحدد النجاح طويل الأمد في الأسواق التنافسية، لأن مثل هذه المقاييس والمؤشرات قابلة للاستتساخ بسهولة (Roger, 2005.1).

ويعتقد (الصيرفي، 2007، 185) أن تركيز المنظمات على خصائص النجاح الاستراتيجي سيجعلها أقرب إلى تحقيق الأهداف المستقبلية المنظورة، وتعطي للمنظمة إمكانيات جيدة في تعظيم نقاط القوة لديها، وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

وبقدم (الكرخي، 2008، 230) مجموعة من الخصائص المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي أهمها: قابليتها على القياس، تكون متوافقة مع الأهداف، نظرتها مستقبلية، تتضمن قدرات المنظمة مثل نوع الخدمات ومهارات العاملين والتكنولوجيا المستخدمة، وعلاقتها الوطيدة برسالة المنظمة، ووضوح وقصر عباراتها، وجود التناسق والانسجام فيها والترابط مع البعض الآخر.

ويضيف (العميري، 2007، 21) إن من متطلبات النجاح الاستراتيجي هو معرفة الخصائص المتعلقة بالمنظمات المعاصرة لأن الأمر يختلف عما كان عليه في العقود السابقة، وفي العديد من المجالات منها (التوسع في تطبيق اللامركزية، بساطة ومرونة الهيكل التنظيمي، التوسع في استخدام فرق العمل المتكاملة، التوسع في فلسفة تمكين الأفراد ونظم المشاركة في الإدارة، ونشر أفكار وتوجهات الإدارة الاستراتيجية بين الأفراد العاملين، وجعلهم شركاء في الحالة).

والجدول الآتي يوضح خصائص النجاح الاستراتيجي المقدم من قبل الهيئة العامة لتنظيم قطاع الخدمات في مدينة دبي لسنة 2015.

الجدول(11) خصائص النجاح الاستراتيجي

ت	الخاصية	مضمونها
1	الانتشار	تقديم الخدمات للقطاع السوقي المستهدف دون تعقيدات وعندما يطلبها.
2	التكامل	تقديم الخدمات الشاملة لتلبية احتياجات وتطلعات الزبائن.
3	مبادرة	تأخذ الاستباقية من خلال مراقبة احتياجات ومتطلبات البيئة المتغيرة.
4	التكيف	تتكيف مع البيئة، والتعلم من تقديم واستهلاك الخدمة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر أدناه:

المصدر: تقرير الأمم المتحدة، (2005)، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، مؤتمر "قضايا السياسات العامة السياحة والبيئة"، الدورة الاستثنائية التاسعة لمجلس الإدارة المنتدى البيئي الوزاري العالمي، 7-9 شباط/فبراير، البند 5 (ج) من جدول الاعمال المؤقت، دبي.

إن الخصائص الواردة في الجدول(11) متكاملة من حيث المبدأ والمضمون، وتتوافق مع تطلعات النجاح الاستراتيجي، وتتصف بالشمول لأن خاصية الانتشار يقصد بها التوسع من خلال استثمار نقاط القوة المتاحة في البيئة، وعملية المطابقة مع الرؤية المستقبلية، في استباقية الأحداث والتكامل والمبادرة، بالإضافة إلى التركيز على طبيعة التكيف، وطموحات التعلم من خلال الدور الذي تلعبه المنظمات في تقديم الخدمات، وإن هذه الخاصية تعظم الميزة التنافسية والقيمة المضافة (الحسيناوي، 2017، 95).

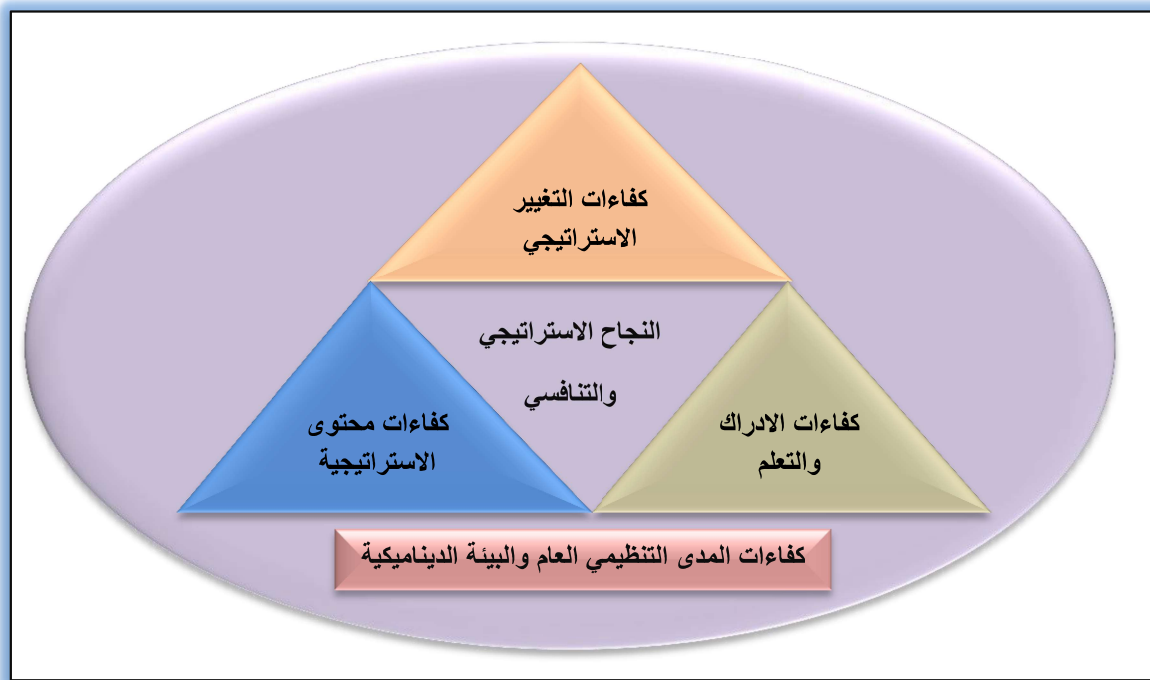
خامساً: نماذج النجاح الاستراتيجي

تتمثل بعض نماذج النجاح الاستراتيجي بما يأتي:

1. أنموذج منظور الكفاءات:

أقترح (Thompson & Richardson, 2000, 1-25) انموذجاً للنجاح الاستراتيجي يسمى بأنموذج الكفاءات، ويفترض فيه إن النجاح الاستراتيجي يستلزم أن تتصف عمليات المنظمة بمجموعة من الكفاءات، وهي (كفاءات التغيير الاستراتيجي، وكفاءات المحتوى

الاستراتيجي، وكفاءات الإدراك والتعلم الاستراتيجي)، وإن عدم تحقق ذلك كفيل بفشل المنظمة، والكفاءات التي يجب أن تعمل المنظمة في ظلها، هي كفاءات المحتوى الاستراتيجي التي كلما كانت قوية ومناسبة تكونت مهارات منظمة متميزة تمكن المنظمة من إضافة قيم وإبداع وتحويل البناء الداخلي والخارجي للمنظمة للحصول على فوائد من كفاءاته التكنولوجية والقابليات الاستراتيجية، مما يمنحها مزايا تنافسية، وتتضمن كفاءات المحتوى الاستراتيجي (الكفايات التكنولوجية الموجهة نحو الزبون، وكفايات العملية الوظيفية، وكفايات بناء التصميم الاستراتيجي وإدارته) وتدعمها نظم المعلومات وإدارتها والتكنولوجيا المتقدمة، أما كفاءات التغيير الاستراتيجي فإنها تتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على إدارة كافة التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتي تتطلب فهماً لظروفها، وتوفر هذه المرحلة مواكبة التطور في رغبات الزبون، والالتزام بالتحسين المستمر. أما كفاءات التعلم والإدراك الاستراتيجي فتعني إن على المنظمة أن تتعلم وتستفيد من عدة مصادر لزيادة قابليتها بما في ذلك الموزعون والمجهزون والزبائن وحتى منافسيها، لأن المنظمة التي تأخذ بنظر الاعتبار موضوع التعلم المستمر هي المنظمة التي تواكب التطور الذي يساعدها على البقاء في ميدان المنافسة وتحقيق النجاح.



الشكل (10) أنموذج منظور الكفاءات للنجاح الاستراتيجي

Source: Thompson, J., Richardson, B. (2000) " Strategic & Competitive Success: Towards Model of The Comprehensively Competent Organization", <http://www.thomsonarining.com.uk/p.> (3).

2. أنموذج نجمة النجاح:

قدم (Eggers & Johnson, 2004, 31) أنموذجاً للنجاح الاستراتيجي هو أنموذج للتشخيص والتخطيط المنظمي الذي من خلاله تتمكن المنظمة من تحديد أولويات الأمور، ومن ثم رسم توجهها الاستراتيجي، وينطلق الأنموذج من كونه تصحيحاً وتقويماً لرؤية المنظمة، فهو يشبه العدسة الطبية التي توضح جميع جوانب المنظمة من (التوجه الاستراتيجي، الوظائف، الهيكل، الموارد، تقاسم المعلومات).

ولكي تكون المنظمة ناجحة يجب عليها أن تعرف الكيفية التي تستطيع من خلالها جعل جميع نقاط النجمة لامعة في الوقت ذاته، أي عندما تسير المنظمة، وتعمل بشكل جيد في ظل البيئة التنافسية العاملة فيها فإن ذلك يعني أن جميع نقاط النجمة تدعم إحداها الأخرى بشكل متكامل، وعندما تصبح الأمور غير متوازنة يصبح التغيير ضرورياً في جوانب المنظمة التي يتضمنها أنموذج النجاح، وذلك لأن أي خلل يحدث في نقطة معينة من نجمة النجاح سوف يؤثر على باقي النقاط وعلى المنظمة بشكل عام، وهذا لا يعني إن جميع نقاط النجمة يجب أن تعمل جميعاً في الوقت ذاته، إلا أنه يجب على المنظمة أن تحافظ على النظام برمته من أجل التوصل إلى فهم كامل واستغلال مبادرات التغيير الحالية أو المستقبلية لتحقيق النجاح الدائم (حسن، 2107، 76).

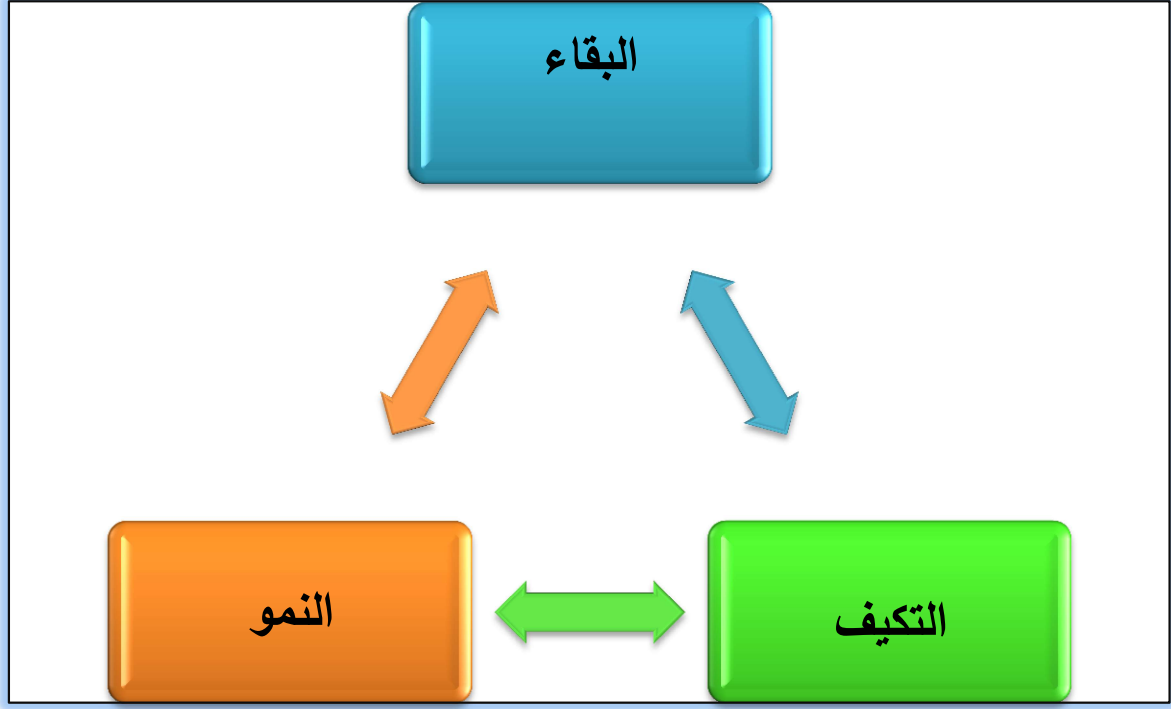


الشكل (11) أنموذج نجمة النجاح

Source: Eggers, M., Johnson, I. (2004) "Leveraging Culture for Strategic Success", The Organization Development Practitioner, Vol. 36, No. 3, P.31.

3. أنموذج دورة النجاح الاستراتيجي:

قدم (الركابي، 2004، 248) أنموذجاً أطلق عليه أنموذج دورة النجاح الاستراتيجي، وهذا الأنموذج يبدأ بالبقاء، ويمر بالتكيف، وينتهي بالنمو، وهذه المراحل الثلاث تبدأ في ظل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات ويبين الشكل (12) دورة النجاح الاستراتيجي.



الشكل (12) دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر أدناه:

المصدر: الركابي، كاظم نزار، 2004 الإدارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

يوضح الركابي في هذا الأنموذج إن البقاء يمثل عقلانية التفكير والتصرف للإدارة العليا من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات لتحقيق النمو، ويتفق كل من (حميد، 2015) و(حاتم، وعلي، 2014) و(الزبيدي، 2015) و(الذبحاوي، 2014) مع الركابي على أنه الأنموذج الأفضل الذي يحقق للمنظمة البقاء والتكيف والنمو في أعمالها في ظل التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ويتفق الباحث مع أنموذج (الركابي، 2004) لأنه يمثل الأبعاد الأساسية التي تسعى جميع المنظمات حالياً ومستقبلاً إلى تحقيقها من أجل النجاح الاستراتيجي، وهو ما سيتم اعتماده في أنموذج الدراسة الحالية لقياس أبعاد النجاح الاستراتيجي في الجانب الميداني لهذه الدراسة، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد بالتفصيل:

1. مرحلة البقاء في ميدان الأعمال: تعني القدرة على الاستمرار، ويرى البعض أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يُعد نجاحاً بحد ذاته، لأن المنظمة تنطلق منه للبحث عن واقع ملائم، ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد، والسعي إلى المزيد من النمو والتكيف والاستقرار (الركابي، 2004، 348).

وأكد (حسين، 2007، 164) أن البقاء في ميدان المنافسة هدف تسعى إليه كل المنظمات، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها.

وأشار (حداد، 2006، 65) إلى إن البقاء يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي، فقد تتعرض المنظمات إلى العديد من المشاكل والضغوطات من جهات منافسة أو قد تتغير حاجات ورغبات الزبائن، ولكي تضمن المنظمات البقاء في السوق نجدها تضحي بالكثير من الأمور في سبيل ذلك، وقد تلجأ المنظمات إلى إتباع سياسة الأسعار المنخفضة لتتمكن من المحافظة على زبائنها وإمكانية كسب زبائن جدد في المستقبل.

وأخيراً فإن معيار البقاء يتوقف على قدرة المنظمات في الاستمرار، وهو من أهم شروط النجاح الاستراتيجي، ولكن يوجد هناك الكثير من المنظمات غير ناجحة وغير فاعلة، ولكنها باقية في الميدان، لذا يمكن تقسيم مؤشرات بقاء المنظمات إلى مؤشرات داخلية أهمها (تخطيط وتحديد الأهداف، المهارات الاجتماعية للمدير، المهارات العملية للمدير، السيطرة والتحكم على سير الأحداث في داخل المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب وتنمية الأفراد العاملين، معالجة تأخر وغياب الأفراد العاملين، استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، الرضا الوظيفي) أما المؤشرات الخارجية فتشمل (جودة الخدمات، تحقيق رضا وكسب ولاء الزبون، تحقيق الأرباح، تحقيق الأهداف المحددة، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على التكيف) (إيمان، 2008، 14-16).

2. مرحلة التكيف مع المتغيرات: يُعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى بقاء المنظمة أو زوالها، وذلك لأن التغيرات البيئية يمكن تحملها لوقت قصير ولا سيما أنها لا يمكن السيطرة عليها، من هنا يُعد التكيف والمرونة في إطار الظروف المتغيرة ضرورياً لبقاء المنظمة على المدى البعيد (ياسين، ودانوك، 2018، 223).

وأكد (Daft, 2004, 151) إن المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئة المتقلبة هي التي تستطيع أن تبقى من خلال الاتصال الثابت مع البيئة من أجل أن تحدد الفرص والتهديدات لتتمكن المنظمة من الاستجابة الفورية للمتغيرات البيئية والتكيف معها.

وأشار (Filos, 2005, 5) إلى أن التكيف يقترن بإمكانية المنظمة على أن تكون سريعة في الاستجابة للتغيرات البيئية وتوليدها للمعرفة بهدف توظيفها لاغتنام الفرص البيئية المتاحة فضلاً عن التكيف السريع في مواجهة التحديات البيئية التي تواجهها.

3. مرحلة النمو: يُعد النمو من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في أدبيات الفكر الإداري، فالنمو في الحقيقة هو من الظواهر الطبيعية الأساسية للمنظمات، وينظر إليه الكثيرون على أنه مرادف لتحقيق الأهداف المستقبلية (الحسيناوي، 2017، 97).

ويوصف بأنه زيادة حجم المنظمة باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة، وهو مرحلة مهمة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تقوم فيها بتطوير المهارات والمعارف لإضافة قيمة، فضلاً عن أن النمو يسمح للمنظمة من زيادة قسمها العلمي وتخصصها، وبالتالي تطوير الميزة التنافسية، وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً، وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير لتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها (ياسين، ودانوك، 2018، 223).

ويعتقد (العبادة، 2005، 6) أن المنظمات الساعية إلى النمو يتطلب منها إيجاد درجة عالية من الملاءمة بين تركيبها الإداري وبيئتها التي تعمل فيها، ولا يعتمد ذلك على فاعلية المنظمة فقط وإنما على قدرتها على الاحتفاظ بعمالة ذات مهارات عالية ورفع الروح المعنوية وحالة الرضا للأفراد العاملين والمحافظة على علاقات قوية وجيدة بين أقسام المنظمة وبين الزملاء والرؤساء وتقليل التغيب ومعدل دوران العمل واستخدام مديرين أكفاء في الإدارة العليا.

وأكد (العنزي، 2008، 406) أن النمو يركز على استخدام الموارد بحكمة، وهي طريقة معالجة المديرين لمدخلاتهم التنظيمية فيخفضونها نسبة إلى المخرجات، مثل تخفيض كلف الخدمات المقدمة، ومن ثم تحقيق زيادة في الربحية، وتحسين موقع المنظمة التنافسي، وعليه فإن كفاءة المنظمة تُقاس بكمية ما تستخدمه من موارد وطاقة لتنتج وحدة واحدة من المخرجات.

سادساً: عوامل النجاح الاستراتيجي

ظهر الاهتمام بعوامل النجاح الاستراتيجي بسبب عدة تحديات ومتغيرات حدثت في البيئة الخارجية، ومنها انهيار الشركات وحدة المنافسة العالمية، والبحث عن عوامل يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والتطورات التكنولوجية والعولمة والاندماج بين الشركات، كل هذا يصاحبه إشكالية في التكيف التي أصبحت مشكلة حقيقية تهدد بقاء المنظمات، ونتيجة لهذه التغيرات أصبح من الضروري على المنظمات أن تتبنى فلسفة إدارية جديدة وأدوات وأساليب متطورة، لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة، وتحقيق البقاء والنجاح الاستراتيجي، وكانت عوامل النجاح الاستراتيجي أبرز هذه الأساليب والأدوات لأنها تمثل العنصر الحرج في تحديد مصير المنظمة وقدرتها على

تحقيق أهدافها، فضلاً عن قدرتها على مواكبة مستجدات البيئة المتغيرة من خلال التكيف مع متغيراتها (العامري، 2010، 46).

وأكد (اسماعيل، 2010، 46) أن تحقيق النجاح الاستراتيجي يتطلب من المنظمات تحديد عوامل النجاح الرئيسة التي تُعد الأساس التي يُبنى عليه النجاح الاستراتيجي، من هنا نجد المنظمات الناجحة في حالة بحث مستمر في عوامل النجاح التي تساعدها في الوقوف بوجه التحديات التي تواجهها.

وعوامل النجاح الاستراتيجي لها عدة مفاهيم من وجهة نظر العديد من الباحثين، والجدول (12) يستعرض أهم هذه المفاهيم.

الجدول (12) وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم عوامل النجاح الاستراتيجي

ت	المصدر	المفهوم
1	Hitt, et, 2003, 39	المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المراكز التنافسية للمنظمات.
2	ثومبسون، وستريكland، 2006، 117	المتغيرات التي لها القدرة في التأثير على العاملين في تحقيق النجاح، وفي النهاية هي التي تشكل الفرق بين الفشل أو النجاح الاستراتيجي.
3	Sukasame, 2006, 5	الأشياء التي باستطاعتها أن تسيّر الأمور على وفق ما يتناسب مع الفرد أو المنظمة لضمان النجاح.
4	العنزي، 2010، 93	المحدد لقدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، ودعم المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.
5	التميمي، والخشالي، 2015، 646	كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة لتحقيق رسالتها، وتكون من مسؤولية جميع المديرين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الادارية.
6	حمود، 2018، 51	مجموعة من العوامل التي ينبغي على المنظمة أن تحددتها وتتبنّاها، ومن ثم تعمل على تطويرها، لأنها تعطي للمنظمة القدرة على بلوغ النجاح الاستراتيجي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

إن تحديد عوامل النجاح الاستراتيجي تستلزم معرفة الإجابة عن سؤالين رئيسيين هما:

أ- ما متطلبات الزبائن؟ فعلى المنظمات أن تهتم بحاجات ومتطلبات زبائنهم والاستماع لمقترحاتهم، والتعرف على آرائهم فيما يخص المنتجات التي تقدمها المنظمة.

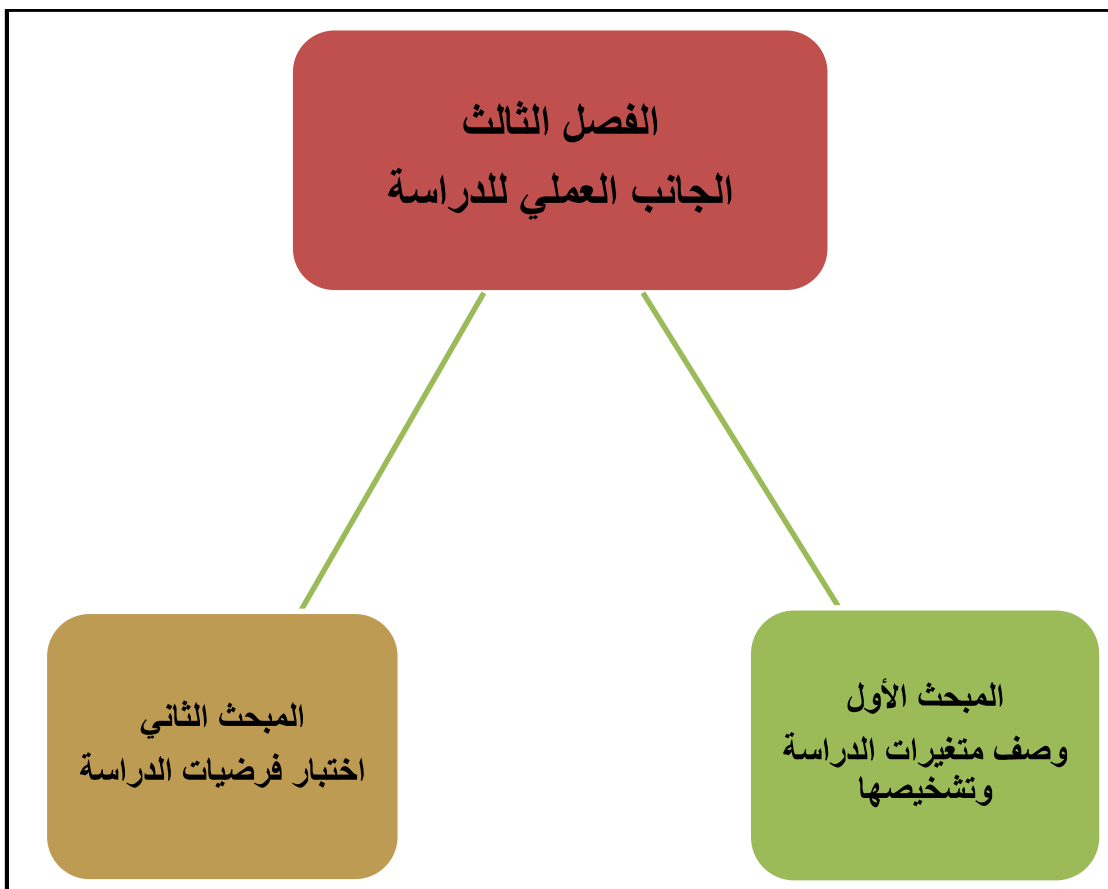
ب- هل تستطيع المنظمة البقاء في ظل المنافسة القائمة؟ فنجاح المنظمة يتوقف في قدرتها على فهم طبيعة التنافس بين المنظمات الحالية، وهذا يتطلب فهم الآتي (كراج، وجانت، 2003، 45):

- العوامل الأساسية التي تزيد حدة التنافس.
 - أبعاد المنافسة الأساسية.
 - حدة المنافسة.
 - الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على موقع تنافسي تتفوق به على المنافسين.
- وحدد كل من (اسماعيل، 2010، 92-93) و(العامري، 2011، 57) عوامل النجاح الاستراتيجي في المنظمات العامة (بالرؤية، والرسالة، والثقافة، والقيم) مستنديين في ذلك إلى إن وضع رؤية واضحة سوف يساعد على تمهيد الطريق نحو تحقيق الرسالة التي تؤمن بها المنظمة، وتدعم توجهاتها في ظل الثقافة التنظيمية، كما تُعد مصدراً مهماً للقيم التي يجب توافرها، لأن قيم مثل العدالة والنزاهة والولاء و الانتماء هي ركائز تستند عليها المنظمات العامة لتحقيق أهدافها أولاً، وتحقيق النجاح الاستراتيجي ثانياً، فيما يرى (العمري، 2007، 21) أن عوامل النجاح الاستراتيجي تتمثل بمعرفة خصائص المنظمات المعاصرة لأن الوضع اختلف عما كان عليه في السابق، وذلك من خلال العديد من المجالات أهمها (التوسع في تطبيق اللامركزية، بساطة ومرونة الهيكل التنظيمي، استخدام فرق العمل المتكاملة، تمكين الأفراد العاملين، المشاركة في الإدارة، نشر أفكار الإدارة الاستراتيجية بين الأفراد العاملين).

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

يسعى هذا الفصل عبر مبحثين إلى تغطية كاملة للجانب العملي لموضوع الدراسة، إذ خُصص المبحث الأول لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، أما المبحث الثاني فخصص لاختبار فرضيات الدراسة باستعمال بعض الأساليب الإحصائية الوصفية، الشكل (13).



المصدر: إعداد الباحث

الشكل (13) خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تتطلب المعالجة المنهجية للبحث العلمي التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الميدان المبحوث، وذلك من خلال التعرف على آراء الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان المعبرة عن متغيرات البحث، وذلك وفق الآتي:

أولاً: وصف أبعاد القيادة الأخلاقية وتشخيصها

1. النزاهة

تشير معطيات الجدول (13) الخاصة بالمؤشرات الإحصائية لفقرات بُعد النزاهة إلى أن غالبية الافراد المبحوثين والبالغة نسبتهم (73.475%) يتفقون على أن إدارة كلياتهم تقي بالوعود التي قطعتها على نفسها، وتحمل للمسؤولية تجاه أخطائها، وتحرص على المال العام وتستثمره بفاعلية، فضلاً عن تحليلها بالموضوعية عند تقييم أداء الأفراد العاملين.

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي (X3) الذي يشير إلى أن إدارة الكلية تحرص على المال العام وتستثمره بفاعلية، إذ بلغت نسبة الاتفاق فيه (78%) بين أتفق بشدة وأتفق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.033) بانحراف معياري (0.958). في حين بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبُعد النزاهة (3.918) وبانحراف معياري قدره (0.865)، وهذا يفسر لنا أن القيادة الجامعية في الكليات المبحوثة تتمتع بالنزاهة، لأن قيمة الوسط الحسابي لبُعد النزاهة كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

الجدول (13) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة

الاستجابة لبُعد النزاهة

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.47	.694	3.973	-	-	1.3	4	21.3	64	56	168	21.3	64	X ₁
78.27	.874	3.913	1.3	4	4	12	22.7	68	46	138	26	78	X ₂
80.67	.958	4.033	3.3	10	2.7	8	16	48	43.3	130	34.7	104	X ₃
75.07	.933	3.753	-	-	12.7	38	20.7	62	45.3	136	21.3	64	X ₄
76.30	0.865	3.918	1.15		5.175		20.175		47.65		25.825		المؤشر الكلي
76.30	0.865	3.918	6.325				20.175		73.475				

المصدر: إعداد الباحث

2 . التوجه الأخلاقي

تشير معطيات الجدول (14) الخاصة بالمؤشرات الإحصائية لفقرات بُعد التوجه الأخلاقي إلى إن غالبية الأفراد المبحوثين والبالغة نسبتهم (72.85%) يتفوقون على إن إدارة كلياتهم تتعامل بأخلاق عالية مع الموظفين، مما ينعكس على أدائهم، والسلوك الأخلاقي الإيجابي لإدارة الكلية يجعلهم يؤدون أعمالهم بصورة متكاملة، ويسود العمل جو من الأمانة والإخلاص والتعاون، وتتعامل إدارة الكلية مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون.

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد كان (X6) الذي يشير إلى إن السلوك الأخلاقي الإيجابي لإدارة الكلية يجعل الأفراد المبحوثين يؤدون أعمالهم بصورة متكاملة، إذ بلغت نسبة الاتفاق فيه (82%) بين أتفق بشدة، وأتفق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.226) بانحراف معياري (0.836).

في حين بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبُعد التوجه الأخلاقي (3.945) وبانحراف معياري قد (0.981). وهذا يفسر لنا أن القيادة الجامعية في الكليات المبحوثة لديها توجه أخلاقي في ممارساتها القيادية، لأن قيمة الوسط الحسابي لبُعد التوجه الأخلاقي كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

الجدول (14) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد

التوجه الأخلاقي

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.87	.993	3.993	1.3	4	8.7	26	15.3	46	38.7	116	36	108	X ₅
84.53	.836	4.226	-	-	4	12	14	42	37.3	112	44.7	134	X ₆
76.13	1.139	3.806	5.3	16	9.3	28	16	48	38	114	31.3	94	X ₇
75.07	.954	3.753	0.7	2	11.3	34	22.7	68	42.7	128	22.7	68	X ₈
75.57	.981	3.945	1.825		8.325		17		39.175		33.675	المؤشر الكلي	
75.57	0.981	3.945	10.15				17		72.85				

المصدر: إعداد الباحث

3. تقسيم السلطة

حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.873) بانحراف معياري (0.948). ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس، فإن ذلك يشير إلى محاولة إدارة الكليات المبحوثة توزيع

المهام على الأفراد العاملين على نحو يسهل إنجازها، وتخول إدارات الكليات المبحوثة الأفراد العاملين بعض الصلاحيات لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وكذلك تتبنى إدارات الكليات المبحوثة استراتيجية التمكين في إنجاز العمل، وإيمان إدارات الكليات المبحوثة إن مهارات الفرد وخبراته هي من تؤهله لتحمل المسؤولية والسلطة، وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية للمنفيين والبالغة (72.15%) وهي نسبة جيدة، وكان المتغير (X9) والمتعلق بمحاولة إدارة الكلية توزيع المهام على الأفراد العاملين على نحو يسهل إنجازها قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.040)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصل عليه المتغير (X10) والمتعلق بتحويل إدارة الكلية الأفراد العاملين بعض الصلاحيات لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، إذ حصل على وسط حسابي بلغ (3.626)، وكان أقل تشتت في الإجابات للمتغير (X9)، إذ بلغ (0.818)، أما أعلى تشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي فكان للمتغير (X10) إذ بلغ (1.108).

وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى إن القيادات في الكليات المبحوثة تلجأ وبدرجة جيدة إلى تقسيم السلطة.

الجدول (15) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبعُد تقسيم السلطة

ت	قياس الاستجابة												شدة الاستجابة
	أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X ₉	31.3	94	45.3	136	19.3	58	12	4	-	-	4.040	.818	80.80
X ₁₀	18.6	56	48	144	18.7	56	20	6.7	2 4	8	3.626	1.108	72.53
X ₁₁	22.7	68	44.7	134	22.7	68	30	10	-	-	3.800	.904	76.00
X ₁₂	35.3	106	42.7	128	12.7	38	24	8	1.3	4	4.026	.962	80.50
المؤشر الكلي	26.975		45.175		18.3 5			7.175		2.325	3.873	.948	74.64
	72.15				18.35				9.5		3.873		74.64

المصدر: إعداد الباحث

4. العدل

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.695) بانحراف معياري (0.990)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس، فإن ذلك يشير إلى قيام إدارات الكليات المبحوثة باعتماد التوزيع العادل للمهام الوظيفية، واعتمادها سلماً مقبولاً لتوزيع المكافآت على الأفراد العاملين، ولجوءها إلى محاسبة المقصر من الأفراد العاملين بعد بيان جوانب القصور لديه وفقاً للقانون،

فضلاً عن تقييمها لأداء الأفراد العاملين بشفافية، وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية للمتقنين والبالغة (64.3%) وهي نسبة متوسطة، وكان المتغير (X15) والمتعلق بمحاسبة إدارة الكلية المقصر من الأفراد العاملين بعد بيان جوانب القصور لديه وفقاً للقانون، قد حقق أعلى وسط حسابي بلغ (3.886)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصل عليه المتغير (X14) والمتعلق باعتماد إدارة الكلية سلباً مقبولاً لتوزيع المكافآت على الأفراد العاملين، إذ حصل على وسط حسابي بلغ (3.513)، وكان أقل تشتت في الإجابات للمتغير (X16) إذ بلغ (0.972)، أما أعلى تشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي فكان للمتغير (X14) إذ بلغ (1.001).

وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى إن القيادات في الكليات المبحوثة تتسم تعاملاتها بالعدالة وبدرجة متوسطة.

الجدول (16) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة للبُعد العدل

ت	قياس الاستجابة											
	أُتفق بشدة		أُتفق		أُتفق إلى حد ما		أُتفق		أُتفق بشدة			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X ₁₃	19.3	58	32.7	98	32.7	98	24	72	41.3	124	15.3	46
X ₁₄	26.6	80	49.3	148	12.7	38	8.7	26	12.7	38	8.7	26
X ₁₅	24	72	48.7	146	16.7	50	8	24	16.7	50	8	24
المؤشر الكلي	21.3		43		21.525		12.175		21.525		12.175	
	64.3				21.525				14.175			

المصدر: إعداد الباحث

5. دوافع القائد لإنجاز العمل

أظهر هذا البُعد مستوى جيداً في إجابات الأفراد المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.763) مقارنةً بالوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (1.006) وهذا يشير إلى إن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على تحقيق رؤيتها وأهدافها على نحو فاعل، وتستثمر الإمكانيات البشرية والمادية بفاعلية، ويُنسب النجاح والإنجاز لجميع الأفراد المبحوثين، فضلاً عن تنميته لمهارة صناعة القرار الجماعي لدى الأفراد المبحوثين، إذ أن الأفراد متفقون بنسبة (64.5%) من مجموع أفراد العينة، وقد حصل المتغير (X17) والمتعلق بعمل إدارة الكلية على تحقيق رؤية وأهداف الكلية على نحو فاعل، على أعلى وسط حسابي بلغ (4.100)، في حين حصل

المتغير (X20) على أقل وسط حسابي مقارنةً ببقية المتغيرات في هذا البُعد، إذ بلغ (3.386)، وكان المتغير (X17) قد حقق أدنى تشنت في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.825) وهذه دلالة على اتفاق أفراد العينة وبشكل كبير، وتركز إجاباتهم على قيمة الوسط الحسابي، أما أعلى تشنت في الإجابات فكان في المتغير (X19)، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.156)، بسبب أن هنالك (31%) من الأفراد المبحوثين غير متفقين على ما جاء به هذا المتغير، الأمر الذي جعل انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مرتفعة.

الجدول (17) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد دوافع القائد لإنجاز العمل

ت	قياس الاستجابة											
	أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X ₁₇	106	35.3	130	43.3	52	17.4	12	4	-	-	82.00	4.100
X ₁₈	114	38	110	36.7	48	16	28	9.3	-	-	.958	4.033
X ₁₉	68	22.7	102	34	68	22.7	46	15.3	16	5.3	1.156	3.533
X ₂₀	50	16.7	94	31.3	90	30	54	18	12	4	1.085	3.386
المؤشر الكلي		28.175		36.325		21.525		11.65		2.325	1.006	3.763
		64.5				21.525				13.975	1.006	3.763

المصدر: إعداد الباحث

6. توضيح الأدوار

أظهر هذا البُعد مستوى جيداً في إجابات الأفراد المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.72) مقارنةً بالوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.942)، وهذا يشير إلى تبني إدارة الكليات المبحوثة مدخل المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات، وتقديرها لآراء الآخرين وأفكارهم واستثمارها في صالح الكلية، فضلاً عن سعيها إلى تقليل حالات التعارض بين الموظفين في ميدان العمل، وأتسام التعليمات التي تنظم عملي بالوضوح، إذ إن الأفراد متفقون بنسبة (64.8%) من مجموع أفراد العينة، وقد حصل المتغير (X24) والمتعلق باتسام التعليمات التي تنظم عملي بالوضوح، على أعلى وسط حسابي بلغ (3.946)، في حين حصل المتغير (X22) على أقل وسط حسابي مقارنةً ببقية المتغيرات في هذا البُعد، إذ بلغ (3.520)، وكان المتغير (X24) قد حقق أدنى تشنت في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.849) وهذه دلالة على اتفاق أفراد العينة وبشكل كبير، وتركز إجاباتهم على قيمة الوسط الحسابي، أما أعلى تشنت في الإجابات فكان في المتغير (X21)، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.053).

الجدول (18) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد

توضيح الأدوار

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
			لا اتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70.80	1.053	3.540	2.7	8	16.7	50	22.7	68	40	120	18	54	X ₂₁
70.40	.932	3.520	2.7	8	8.6	26	36.7	110	38	114	14	42	X ₂₂
77.47	.936	3.873	-	-	11.3	34	16.7	50	45.3	136	26.6	80	X ₂₃
78.93	.849	3.946	2.7	8	1.3	4	18.7	56	53.3	160	24	72	X ₂₄
70.60	.942	3.72	2.025		9.475		23.7		44.15		20.65		المؤشر الكلي
70.60	0.942	3.72	11.5				23.7		64.8				

المصدر: إعداد الباحث

من خلال ما تقدم تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (19) إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الأخلاقية والتي تراوحت بين (3.695-3.945) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، الأمر الذي يفسر لنا توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات في الميدان المبحوث. وهذا يدعونا إلى رفض الفرضية الرئيسة الأولى للبحث والتي نصها "انخفاض مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في الميدان المبحوث"، ويتبين من قيم معامل الاختلاف إن أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة هو النزاهة لأنها حصلت على أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (0.22%) في حين أقل الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة هو دوافع القائد لإنجاز العمل كونها حصل على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (0.27%). أما نسبة الاستجابة لأبعاد القيادة الأخلاقية فقد بلغت (72.79%) الأمر الذي يعكس أدراك الأفراد المبحوثين لفقرات الاستبانة بشكل إيجابي وبمستوى جيد لكافة الأبعاد لأن قيمها تراوحت بين (70.6% - 76.3%) باستثناء بُعد العدل فقد كان مستواه متوسط إذ حصل على نسبة استجابة (69.03%).

الجدول (19) المؤشرات الإحصائية للقيادة الأخلاقية

ت	أبعاد القيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
1	النزاهة	3.918	0.865	0.22 %	76.30
2	التوجه الأخلاقي	3.945	.981	0.25 %	75.57
3	تقسيم السلطة	3.873	.948	0.24 %	74.64
4	العدل	3.695	.990	0.26 %	69.03
5	دوافع القائد لإنجاز العمل	3.763	1.006	0.27 %	70.60
6	توضيح الأدوار	3.72	.942	0.25 %	70.60
	المؤشر الكلي	3.819	0.955	1.49	72.79

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: وصف أبعاد النجاح الاستراتيجي وتشخيصها

1. البقاء

تشير معطيات الجدول (20) الخاصة بالمؤشرات الإحصائية لفقرات بُعد البقاء إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين والبالغة نسبتهم (66.9%) يتفقون بأن كلياتهم تسعى إلى خدمة المجتمع عبر المساهمة في تقديم الاستشارات، واعتمادها على استشارة الخبراء عند السعي لتطوير أدائها لكي تتفوق على الكليات المنافسة، وتوظيف طاقاتها لإرضاء المستفيدين وحمايتهم من إغراءات الكليات المنافسة، واهتمامها بتحقيق رضى الأفراد العاملين من أجل كسب ولائهم على المدى البعيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن اعتماد إدارة الكليات المبحوثة على خطط تدريبية مناسبة لتوفير ملاكات مؤهلة، وتركيزها على تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي بهدف تحسين الموثوقية لخدماتها التعليمية، وقيامها بإجراء استقصاءات ميدانية للوقوف على رضى المستفيدين.

الجدول (20) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد البقاء

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.73	.755	3.886	-	-	4	12	22.7	68	54	162	19.3	58	X ₂₅
82.27	.945	4.113	-	-	8	24	15.3	46	34	102	42.7	128	X ₂₆
76.93	1.014	3.846	2.7	8	8.7	26	18	54	42.7	128	28	84	X ₂₇
75.87	.950	3.793	-	-	12.7	38	19.3	58	44	132	24	72	X ₂₈
67.87	1.029	3.393	-	-	25.3	76	25.3	76	34	102	15.3	46	X ₂₉
74.27	1.088	3.713	2.7	8	15.3	46	15.3	46	41.3	124	25.3	76	X ₃₀
77.07	1.083	3.853	4	12	8.7	26	16.7	50	39.3	118	31.3	94	X ₃₁
71.33	1.119	3.566	4	12	16.7	50	19.3	58	38.7	116	21.3	64	X ₃₂
75.42	.998	3.770	1.675		12.425		19		41		25.9		المؤشر الكلي
75.42	0.998	3.770	14.1				19		66.9				

المصدر: إعداد الباحث

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي (X₂₆) الذي يشير إلى اعتماد إدارة الكلية على استشارة الخبراء عند السعي لتطوير أدائها لكي تتفوق على الكليات المنافسة، إذ بلغت نسبة الاتفاق فيه (76.7%) بين أتفق بشدة، وأتفق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.113) بانحراف معياري (0.945).

في حين بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبُعد البقاء (3.770) وبانحراف معياري قدره (0.998)، وهذا يفسر لنا إن القيادة الجامعية في الكليات المبحوثة تدرك بأن البقاء هو غرضها الرئيس وهدفها طويل الأمد الذي تسعى إلى تحقيقه للتفوق على نظيراتها والارتقاء بالمستوى التعليمي بتلبية حاجات المستفيدين، لأن قيمة الوسط الحسابي لبُعد البقاء كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

2. التكيف

أظهر هذا البُعد مستوى جيداً في إجابات الأفراد المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.987) مقارنةً بالوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.849)، وهذا يشير إلى استجابة إدارة الكليات المبحوثة لاحتياجات البيئة المتغيرة عبر تكييف اختصاصات خريجها، واشتراكها مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها المستمرة للبحوث والاستشارات، مستويات التمكين التي يتمتع بها الأفراد العاملين في الكلية محل إعجاب بالنسبة للأفراد العاملين في الكليات الأخرى، فضلاً عن توظيف إدارة الكليات المبحوثة إمكانياتها للنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية، وتعاقدتها مع الكفاءات المتميزة من الكليات الأخرى للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في توسيع أنشطة الكلية، وامتلاكها القدرة لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة، ولجئها إلى تطوير آليات لتدريب الموظفين لإكسابهم المهارات التي تمكنهم من مواكبة التغيرات المتسارعة، وسعيها إلى توسيع التخصصات التي توفرها للطلبة باستمرار.

إذ إن الأفراد متفوقون بنسبة (75.7%) من مجموع الأفراد المبحوثين، وقد حصل المتغير (X40) والمتعلق بسعي إدارة الكلية إلى توسيع التخصصات التي توفرها للطلبة باستمرار، على أعلى وسط حسابي بلغ (4.360)، في حين حصل المتغير (X34) على أقل وسط حسابي مقارنةً ببقية المتغيرات في هذا البُعد، إذ بلغ (3.726)، وكان المتغير (X40) قد حقق أدنى تشتت في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.697) وهذه دلالة على اتفاق أفراد العينة وبشكل كبير، وتركز إجاباتهم على قيمة الوسط الحسابي، أما أعلى تشتت في الإجابات فكان في المتغير (X34)، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.947)، وهذا يؤكد ما وجده الباحث ميدانياً من خلال تأكيد القيادات الجامعية في الكليات المبحوثة على تحريها عن التغيرات البيئية وما تفرزه من فرص والتي تنعكس على رضى المستفيدين ولوائهم كاستحداث أنظمة تعليمية وفتح أقسام وإدخال وسائل علمية وعملية جديدة.

الجدول (21) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد

التكيف

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.67	.870	3.833	1.3	4	6.7	20	19.3	58	52.7	158	20	60	X ₃₃
74.53	.947	3.726	1.3	4	8	24	30	90	38	114	22.7	68	X ₃₄
78.93	.817	3.946	-	-	5.3	16	20	60	49.3	148	25.3	76	X ₃₅
75.60	.818	3.780	-	-	8	24	22.7	68	52.7	158	16.7	50	X ₃₆
83.20	.844	4.160	1.3	4	2.7	8	12.7	38	45.3	136	38	114	X ₃₇
83.20	.859	4.160	1.3	4	2.7	8	14	42	42.7	128	39.3	118	X ₃₈
78.67	.938	3.933	1.3	4	6.7	20	19.3	58	42.7	128	30	90	X ₃₉
87.20	.697	4.360	0.7	2	-	-	8.7	26	44	132	46.7	140	X ₄₀
79.75	.849	3.987	0.9		5.01		18.3		45.9		29.8		المؤشر الكلي
79.75	0.849	3.98	6				18.3		75.7				

المصدر: إعداد الباحث

3. النمو

تشير معطيات الجدول (22) الخاصة بالمؤشرات الإحصائية لفقرات بُعد النمو إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين والبالغة نسبتهم (71.16%) يتفوقون على تبني إدارة كلياتهم استراتيجية تقديم كل ما هو جديد باستمرار، وحرصها على جعل النمو مؤشراً لقياس مدى تقدم الكلية وفعاليتها، واهتمامها بزيادة المعرفة وتطوير مهارات الأفراد العاملين بوصف ذلك مؤشراً للنمو، وقيامها بزيادة عائداتها من خلال فتح دورات وبرامج تدريبية، فضلاً عن اعتمادها على آليات متجددة لتأكيد معرفتها بحاجات الأفراد العاملين لتلبيتها سعياً لزيادة ولائهم، وتوظيف إمكاناتها الفنية والبشرية لجذب أكبر عدد من الطلبة للدراسة فيها، وتخصيصها ميزانية مناسبة للبحث والتطوير، وسعيها إلى دراسة آخر المستجدات ومحاولة الاستفادة منها في توسيع عدد الاختصاصات فيها.

ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي (X₄₆) الذي يشير إلى توظيف إدارة الكلية إمكاناتها الفنية والبشرية لجذب أكبر عدد من الطلبة للدراسة فيها، إذ بلغت نسبة الاتفاق فيه (80.7%) بين أتفق بشدة وأتفق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.120) بانحراف معياري (0.904).

في حين بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبُعد النمو (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.978)، وهذا يفسر لنا أن القيادة الجامعية في الكليات المبحوثة تدرك بأن النمو هو

هدفها طويل الأمد الذي تسعى إلى تحقيقه لكي تتفوق على نظيراتها من الكليات الأخرى والارتقاء بالمستوى التعليمي بتلبية حاجات المستفيدين، لأن قيمة الوسط الحسابي لبُعد النمو كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

الجدول (22) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاستجابة لبُعد النمو

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80.53	.933	4.026	1.3	4	6.7	20	14	42	44	132	34	102	X ₄₁
79.20	.995	3.960	2.7	8	6.7	20	15.3	46	42.7	128	32.7	98	X ₄₂
76.80	.955	3.840	1.3	4	6.7	20	26.7	80	37.3	112	28	84	X ₄₃
78.40	.901	3.920	-	-	6.7	20	24.7	74	38.7	116	30	90	X ₄₄
71.47	1.131	3.573	6.7	20	10	30	24	72	38	114	21.3	64	X ₄₅
82.40	.904	4.120	2.7	8	1.3	4	15.3	46	42.7	128	38	114	X ₄₆
72.80	1.082	3.640	5.3	16	9.3	28	22.7	68	41.3	124	21.3	64	X ₄₇
80.80	.925	4.040	1.3	4	6.7	20	12.7	38	45.3	136	34	102	X ₄₈
77.80	.978	3.89	2.66		6.76		19.42		41.25		29.91		المؤشر الكلي
77.80	0.978	3.89	9.42				19.42		71.16				

المصدر: إعداد الباحث

من خلال ما تقدم واعتماداً على المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (23) يتضح إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد النجاح الاستراتيجي والتي تراوحت بين (3.771-3.988) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، الأمر الذي يفسر لنا تمتع الكليات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي، وهذا يدعونا إلى رفض الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة والتي مفادها " لا تتمتع أعمال الكليات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي".

ويتبين من قيم معامل الاختلاف إن أكثر الأبعاد توافراً في الميدان المبحوث هو التكيف لأنه حصل على أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (0.21%) في حين كانت أقل الأبعاد توافراً في الميدان المبحوث هو البقاء لأنه حصل على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (0.26%).

أما نسبة الاستجابة لأبعاد النجاح الاستراتيجي فقد بلغت (77.65%) الأمر الذي يعكس أدراك الأفراد المبحوثين لفقرات الاستبانة الخاصة بالنجاح الاستراتيجي بشكل إيجابي وبمستوى جيد لكافة الأبعاد لأن قيمها تراوحت بين (75.42%-79.75%).

الجدول (23) المؤشرات الاحصائية للنجاح الاستراتيجي

ت	أبعاد النجاح الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
1	البقاء	3.771	0.998	0.26 %	75.42
2	النمو	3.89	0.978	0.25 %	77.80
3	التكيف	3.988	0.849	0.21 %	79.75
	المؤشر الكلي	3.882	0.942	0.72	77.65

المصدر: إعداد الباحث

وعند قراءة المؤشر الكلي للوسط الحسابي للنجاح الاستراتيجي والذي بلغ (3.882) يتضح بأن مستوى النجاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث عالي نسبياً وذلك من خلال تحديد موقع المؤشر الكلي للوسط الحسابي في مقياس مستوى النجاح الاستراتيجي⁽¹⁾ الجدول (24)، إذ يتضح بأن مستوى النجاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث هو بمستوى عالي إذ أنه يقع بين حدود المستوى الثالث (3-5)، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة الثالثة للدراسة والتي مفادها "مستوى النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة منخفض نسبياً" لأن مستوى النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة هو عالي وليس منخفض.

الجدول (24) مقياس مستوى النجاح الاستراتيجي

المستويات	الدرجات	التصنيف
المستوى الأول	أدنى من 2.333	مستوى نجاح منخفض
المستوى الثاني	2.333-3.333	مستوى نجاح متوسط
المستوى الثالث	3.4 فأعلى	مستوى نجاح عالي

المصدر: إعداد الباحث

(1) تم استخراج الفئات وفقاً للآتي: (1-5) $1.333 = 3 /$ مع ملاحظة أن كل من الـ 5، 1 يمثلان أعلى وأدنى أوزان في المقياس المستخدم في الدراسة، في حين تمثل الـ 3 عدد المستويات المطلوب، وعليه تم تحديد حدود المستويات من خلال (طول الفئة + الحد الأدنى في المقياس) أي $1.333+1=2.333$ لتمثل حدود المستوى الأول، أما المستوى الثاني فيكون $2.333+1=3.333$ وهكذا.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

ينطلق البحث العلمي المعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من وجود مشكلة ميدانية حقيقية، ولغرض معالجة هذه المشكلة وحلها يستلزم الأمر وضع تخمينات ميدانية تكون بمثابة إجابات أولية عن التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة ولغرض معرفة مدى صحة هذه التخمينات (الفرضيات) يستلزم الأمر اللجوء إلى المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة المستقاة من البحث الميداني للأفراد المبحوثين، عليه يتضمن هذا المبحث الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة وذلك وفق المحاور الآتية:

أولاً: علاقات الارتباط

1. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية، والمتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضية، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Person) لتحقيق الهدف المذكور.

وبلاحظ من الجدول (25) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغيرين في الكليات المبحوثة، وبلغت قيمة هذه العلاقة (0.90)، وهي قيمة جيدة تؤثر ارتباط القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح لاستراتيجي، وهذا ما يثبت نفي الفرضية الرئيسة الرابعة للدراسة والتي تنص على "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة"، وقبول بديلتها.

الجدول (25) معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	النجاح الاستراتيجي	الفرضية العدمية	الفرضية البديلة
		0.90**	رفض	قبول

n=300

** عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث

2. اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي

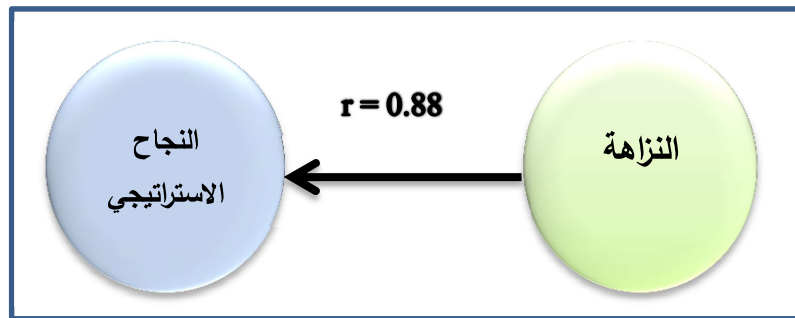
تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة بأبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتمثلة بـ (النزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، توضيح الأدوار)، والمتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات الفرعية، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Person) لتحقيق الهدف المذكور.

وبلاحظ من الجدول (26) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد في الكليات المبحوثة.

فعند النظر إلى معاملات الارتباط الخاصة بكل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية نلاحظ أنها ترتبط معنوياً وإيجابياً بالنجاح الاستراتيجي وكما يأتي:

• العلاقة بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي

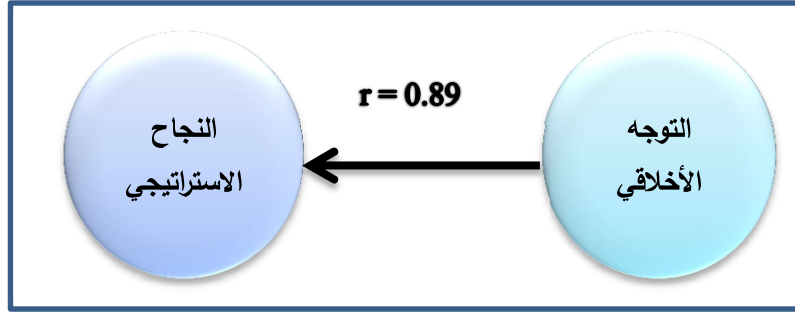
بلغت قيمة معامل الارتباط بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي (0.88) وهي قيمة تعكس وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي نصها " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة "، وقبول بديلتها.



الشكل (14) العلاقة بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي

• العلاقة بين التوجه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي

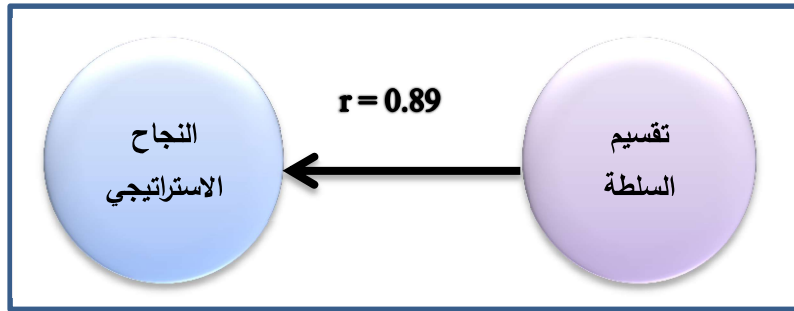
بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوجه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي (0.89)، هي أعلى قيمة سجلتها أبعاد القيادة الأخلاقية مع النجاح الاستراتيجي، وتعكس وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي نصها " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة "، وقبول بديلتها.



الشكل (15) العلاقة بين التوجه الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي

• العلاقة بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي

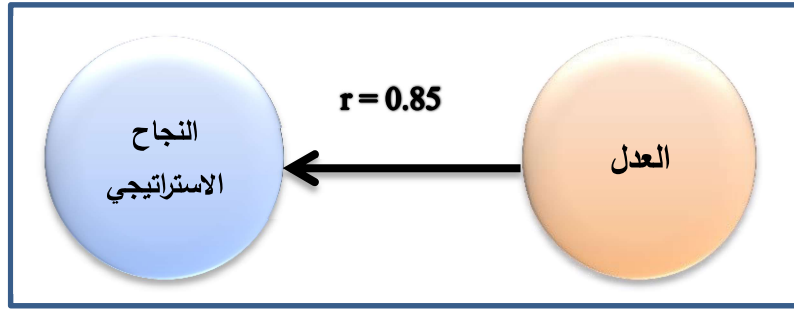
بلغت قيمة معامل الارتباط بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي (0.89) وهي أيضاً أعلى قيمة سجلتها أبعاد القيادة الأخلاقية مع النجاح الاستراتيجي مناصفةً مع التوجه الأخلاقي كما ورد أعلاه، لتؤشر لنا وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة "، وقبول بديلتها.



الشكل (16) العلاقة بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي

• العلاقة بين العدل والنجاح الاستراتيجي

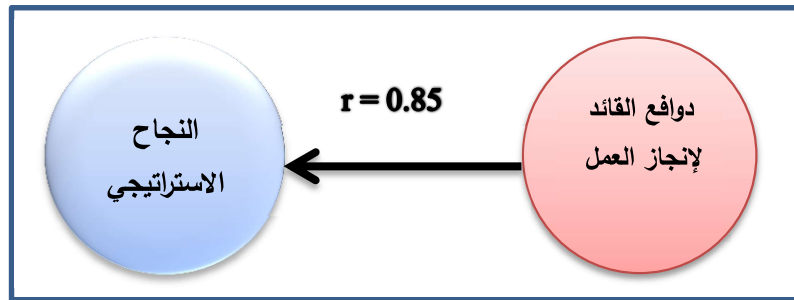
بلغت قيمة معامل الارتباط بين العدل والنجاح الاستراتيجي (0.85) وهي قيمة تعكس ارتباطاً قوياً موجباً بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدل والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة"، وقبول بديلتها.



الشكل (17) العلاقة بين العدل والنجاح الاستراتيجي

• العلاقة بين دوافع القائد لإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي

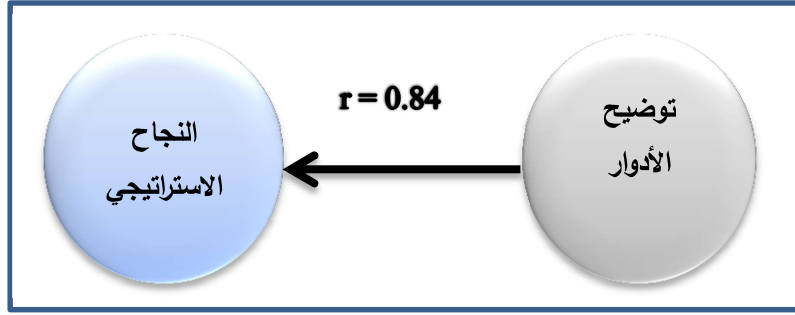
بلغت قيمة معامل الارتباط بين دوافع القائد لإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي (0.85) وهي قيمة تعكس ارتباطاً قوياً موجباً بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا الى رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين دوافع القائد لإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة "، وقبول بديلتها.



الشكل (18) العلاقة بين دوافع القائد لإنجاز العمل والنجاح الاستراتيجي

• العلاقة بين توضيح الأدوار والنجاح الاستراتيجي

بلغت قيمة معامل الارتباط بين توضيح الأدوار والنجاح الاستراتيجي (0.84) وهي أقل قيمة سجلتها أبعاد القيادة الأخلاقية مع النجاح الاستراتيجي، إلا أنها تفسر وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية السادسة التي نصها " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين توضيح الأدوار والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة "، وقبول بديلتها.



الشكل (19) العلاقة بين توضيح الأدوار والنجاح الاستراتيجي

الجدول (26) علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي			المتغير المعتمد
الفرضية البديلة	الفرضية العدمية	معامل الارتباط	أبعاد المتغير المستقل
قبول	رفض	0.88**	النزاهة
قبول	رفض	0.89**	التوجه الأخلاقي
قبول	رفض	0.89**	تقسيم السلطة
قبول	رفض	0.85**	العدل
قبول	رفض	0.85**	دوافع القائد لإنجاز العمل
قبول	رفض	0.84**	توضيح الأدوار

n = 300

** عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: علاقات الأثر

1. اختبار التأثير بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي

يتناول هذا المحور تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة وفقاً للفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة " إذ تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعلى النحو الآتي:

يوضح الجدول (27) نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل القيادة الأخلاقية في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، وكما نلاحظ إن القيادة الأخلاقية مارست تأثيراً معنوياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (23926.586) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وتحت درجة حرية (1-298)، وفسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (99.4%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، كما إن قيمة (β) قد بلغت (0.997) وهي تشير إلى إن التغير الذي يحصل في القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.997)، وبالنسبة لاختبار (t) بين المتغيرين فقد تبين إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (154.6) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤشر إن المتغير المستقل القيادة الأخلاقية مهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيرها معنوي.

وبما أن قيمة ال (Sig) بلغت (0.000) وأن قيمة (F) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، فهذا يشير إلى رفض الفرضية الرئيسة الخامسة التي مفادها " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة " وقبول بدليتها.

الجدول (27) تأثير القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	R^2	B	t	F المحسوبة	Sig	التأثير
القيادة الأخلاقية	النجاح الاستراتيجي	0.994	0.997	154.6	23926.586	.000	يؤثر

DF=(1-298)

المصدر: إعداد الباحث

2. اختبار تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الخامسة باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، إذ تشير النتائج الواردة في الجدول (28) إلى الآتي:

• تأثير النزاهة في النجاح الاستراتيجي

❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.977%) والتي تشير إلى إن تحلي القيادة بالنزاهة في العمل يفسر ما نسبته (98%) من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.988) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد النزاهة نحو الزيادة

يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.988) الأمر الذي يُفسر وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

❖ فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين (79.341) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤشر إن بُعد النزاهة مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيره معنوياً في تحقيق النجاح.

❖ أما فيما يرتبط باختبار (F) فقد بلغت قيمتها المحسوبة (12674.947) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الخامسة والتي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة" وقبول بديلتها.

• تأثير التوجه الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي

❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.983) والتي تشير إلى إن التوجه الأخلاقي للقيادة في العمل يفسر ما نسبته (98%) من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.992) وتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد التوجه الأخلاقي نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.992)، الأمر الذي يُفسر وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

❖ فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين (93.757) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤشر إن بُعد التوجه الأخلاقي مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيره معنوياً في تحقيق النجاح.

❖ أما فيما يرتبط باختبار (F) فقد بلغت قيمتها المحسوبة (17699.704) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة والتي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة" وقبول بديلتها.

• تأثير تقسيم السلطة في النجاح الاستراتيجي

❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.984) والتي تشير إلى إن اهتمام القيادة في تقسيم السلطة يفسر ما نسبته (98%) من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.992) وتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد تقسيم السلطة

نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.992) الأمر الذي يُفسر وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

❖ فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين (95.544) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤشر إن بُعد تقسيم السلطة مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيره معنوي في تحقيق النجاح.

❖ أما فيما يرتبط باختبار (F) فقد بلغت قيمتها المحسوبة (18380.77) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة والتي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقسيم السلطة في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة" وقبول بديلتها.

• تأثير العدل في النجاح الاستراتيجي

❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.971) والتي تشير إلى ممارسة القيادة للعدل في تعاملاتها يفسر ما نسبته (97%) من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.985) فتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد العدل نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.985) الأمر الذي يُفسر وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

❖ فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين (69.956) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤشر أن بُعد العدل مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيره معنوي في تحقيق النجاح.

❖ أما فيما يرتبط باختبار (F) فقد بلغت قيمتها المحسوبة (9853.937) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة والتي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدل في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة" وقبول بديلتها.

• تأثير دوافع القائد لإنجاز العمل في النجاح الاستراتيجي

❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.970) والتي تشير إلى دوافع القائد لإنجاز العمل يفسر ما نسبته (97%) من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.985) وتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد دوافع القائد لإنجاز العمل نحو

الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.985) الأمر الذي يُفسر وجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

- ❖ فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين (69.627) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤشر أن بُعد دوافع القائد لإنجاز العمل مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيره معنوي في تحقيق النجاح.
- ❖ أما فيما يرتبط باختبار (F) فقد بلغت قيمتها المحسوبة (9761.4) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الخامسة والتي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدوافع القائد لإنجاز العمل في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة" وقبول بديلتها.

• تأثير توضيح الأدوار في النجاح الاستراتيجي

- ❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.969) والتي تشير إلى إن توضيح الأدوار يفسر ما نسبته (97%) من التباين الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.984) وتشير إلى إن تغيير وحدة واحدة في بُعد توضيح الأدوار نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.984) الأمر الذي يُفسر بوجود علاقة جيدة بين المتغيرين.

- ❖ فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة بين المتغيرين (68.037) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤشر أن بُعد توضيح الأدوار مهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي فإن تأثيره معنوي في تحقيق النجاح.

- ❖ أما فيما يرتبط باختبار (F) فقد بلغت قيمتها المحسوبة (9320.658) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على إن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول.

كل هذه المؤشرات الإحصائية تؤشر لنا رفض الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الخامسة والتي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوضيح الأدوار في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة" وقبول بديلتها.

الجدول (28) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	R ²	B	T	F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة	الفرضية العدمية	الفرضية البديلة
النزاهة	النجاح الاستراتيجي	0.977	0.988	79.341	12674.947	.000	0.05	رفض	قبول
التوجه الأخلاقي		0.983	0.992	93.757	17699.704	.000	0.05	رفض	قبول
تقسيم السلطة		0.984	0.992	95.544	18380.77	.000	0.05	رفض	قبول
العدل		0.971	0.985	69.956	9853.937	.000	0.05	رفض	قبول
دوافع القائد لإنجاز العمل		0.970	0.985	69.627	9761.4	.000	0.05	رفض	قبول
توضيح الأدوار		0.969	0.984	68.037	9320.658	.000	0.05	رفض	قبول

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً: المتغيرات الأكثر أهمية

لغرض بيان أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة بنموذج معادلة خط الانحدار التي تقدم تمثيلاً إحصائياً لطبيعة تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة في النجاح الاستراتيجي، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، الذي يعرض ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فالمتغير الداخل الأول يمثل المتغير الأكثر تأثيراً وهكذا بالتتابع لبقية المتغيرات، وبهدف اعتماد المعالجات الصحيحة لاختبار أنموذج الدراسة تم اللجوء الى تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للمتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد القيادة الأخلاقية لقياس تأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوصفه متغير معتمد، وفيما يأتي توضيح لاختبار مراحل الانحدار المتدرج لمتغير القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي:

الجدول (29) قيم معامل التحديد للمتغيرات الأكثر أهمية

MODEL	R ²	F
السلطة	0.984	18380.770
توضيح الأدوار	0.990	15304.693
التوجه الأخلاقي	0.994	16991.874
النزاهة	0.995	15248.472
دوافع القائد لإنجاز العمل	0.996	13091.421

المصدر: إعداد الباحث

المرحلة الأولى

من النتائج الواردة في الجدول (29) يتبين بُعد تقسيم السلطة هو المتغير الداخل الأول، إذ جاء أولاً من حيث أهمية التأثير وفسر ما نسبته (98.4%) من التباين في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة له (18380.770) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجتي حرية (298,1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وعليه فإن معادلة الانحدار تبدأ بمتغير تقسيم السلطة بوصفه متغير مستقل تكون وفقاً للصيغة الآتية:

$$\hat{y}_i = a + b_1 X_1$$

$$y = 0.974 + 0.992 \text{ تقسيم السلطة}$$

إذ إن:

- (a) هو المقدر Estimator ويعبر عن معامل التقاطع وهو قيمة ثابتة للنقطة التي يتقاطع فيها خط الانحدار بمحور الصادات.
- (bi) هي المقدر للمعلمة (Bi) والتي تمثل أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير إلى التغيير في المتغير المعتمد (Y) تبعاً للتغير في قيم المتغيرات المستقلة، أي أنه يبين مقدار تأثير متغيرات القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي، واتجاه هذا التأثير سلبي أم إيجابي.
- (X1) تقسيم السلطة، (X2) توضيح الأدوار، (X3) التوجه الأخلاقي، (X4) النزاهة، (X5) دوافع القائد لإنجاز العمل.

وفقاً لنتائج المرحلة الأولى يتبين إن تقسيم السلطة هو أهم متغير من متغيرات القيادة الأخلاقية بالنسبة للنجاح الاستراتيجي، إذ أنه يفسر نحو (98%) من التأثير المدرج لهذه المرحلة.

المرحلة الثانية

جاء في المرتبة الثانية بُعد توضيح الأدوار ليُفسر مع بُعد تقسيم السلطة نحو (99%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة له (15304.693) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجتي حرية (297,2) ومستوى معنوية (0.05)، وعليه فإن معادلة تكون وفقاً للصيغة الآتية:

$$\hat{y}_i = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$\hat{y}_i = 0.351 + 0.648 \text{ السلطة} + 0.353 \text{ توضيح الادوار}$$

ومن خلال هذ المعادلة يتبين أن توضيح الأدوار تحتل المرتبة الثانية في التأثير على النجاح الاستراتيجي مفسراً بعد تفاعله مع تقسيم السلطة نحو (99%) من التأثير المدرج لهذه المرحلة.

المرحلة الثالثة

وجاء في المرتبة الثالثة متغير التوجه الأخلاقي الذي فسر مع البُعدين السابقين نحو (99.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة له (16991.874) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجتي حرية (296,3) ومستوى معنوية (0.05)، مشيراً بذلك إلى وجود انحدار معنوي في تفسير علاقة التأثير، وعليه فإن معادلة الانحدار تكون وفقاً للصيغة الآتية:

$$\hat{y}_i = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$\hat{y}_i = 0.384 + 0.298 \text{ السلطة} + 0.301 \text{ توضيح الادوار} + 0.406 \text{ التوجه الأخلاقي}$$

المرحلة الرابعة

في هذه المرحلة دخل بُعد النزاهة الذي فسر مع الأبعاد السابقة نحو (99.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة له

(15248.472) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجتي حرية (295,4) ومستوى معنوية (0.05)، مشيراً بذلك إلى وجود انحدار معنوي في تفسير علاقة التأثير، وعليه فإن معادلة الانحدار تكون وفقاً للصيغة الآتية:

$$\hat{y}_i = a + b_1 X1 + b_2 X2 + b_3 X3 + b_4 X4$$

$$\hat{y}_i = 0.226 + 0.162 \text{ السلطة} + 0.224 \text{ توضيح الأدوار} + 0.411 \text{ التوجه الأخلاقي} + 0.208 \text{ النزاهة}$$

المرحلة الخامسة

من نتائج المرحلة السابقة يتبين إن دوافع القائد لإنجاز العمل هو المتغير الذي سيدخل في هذه المرحلة، وقد فُسر مع الأبعاد السابقة نحو (99.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة له (13091.421) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، عند درجتي حرية (294,5) ومستوى معنوية (0.05)، مشيراً بذلك إلى وجود انحدار معنوي في تفسير علاقة التأثير، وعليه فإن معادلة الانحدار تكون وفقاً للصيغة الآتية:

$$\hat{y}_i = a + b_1 X1 + b_2 X2 + b_3 X3 + b_4 X4 + b_5 X5$$

$$\hat{y}_i = 0.098 + 0.165 \text{ السلطة} + 0.184 \text{ توضيح الأدوار} + 0.357 \text{ التوجه الأخلاقي} + 0.194 \text{ النزاهة} + 0.107 \text{ دوافع القائد لإنجاز العمل}$$

تشير النتائج أعلاه إلى إن أنموذج الدراسة بعد دخول المتغير الخامس يبقى معنوياً كون قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، فضلاً عن معنوية المعلمات الخاصة بالأبعاد الخمسة للقيادة الأخلاقية التي دخلت في الأنموذج.

وبملاحظة نتائج تحليل الانحدار المتدرج الموضحة بالجدول (30) أدناه نجد إن متغير العدل أُستبعد من التحليل لعدم تأثيره معنوياً في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي.

الجدول (30) تحليل التباين لأنموذج الانحدار المتدرج للمتغيرات الأكثر أهمية

الابعاد	Model	R	R ²	Df	Mean Square	F	Sig.
السلطة	Regression	0.992	0.984	1	235.825	18380.770	.000
	Residual			298	.013	—	—
	Total			299	—	—	—
توضيح الأدوار	Regression	0.995	0.990	2	118.673	15304.693	.000
	Residual			297	.008	—	—
	Total			299	—	—	—
التوجه الأخلاقي	Regression	0.997	0.994	3	79.422	16991.874	.000
	Residual			296	.005	—	—
	Total			299	—	—	—
النزاهة	Regression	0.998	0.995	4	59.624	15248.472	.000
	Residual			295	.004	—	—
	Total			299	—	—	—
دوافع القائد لإنجاز العمل	Regression	0.998	0.996	5	47.715	13091.421	.000
	Residual			294	.004	—	—
	Total			299	—	—	—

المصدر: إعداد الباحث

واخيراً فإن معطيات الجدول (31) توضح العلاقة التأثيرية بين متغيرات (تقسيم السلطة وتوضيح الأدوار، التوجه الأخلاقي، النزاهة، دوافع القائد لإنجاز العمل) وبين النجاح الاستراتيجي وكما تشير معطيات هذا الجدول بأن قيمة (t) لهذه المتغيرات معنوية عند مستوى (0.05).

ومن خلال ملاحظة نتائج تحليل الانحدار المتدرج نلاحظ خروج العدل من معادلة خط الانحدار ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى كثرة الأطراف التي تتعامل معها القيادات الجامعية من طلبة وموظفين وتدرسيين وأطراف أخرى ذات العلاقة بعمل الجامعة، إذ إن تعدد هذه الأطراف قد يُحدث نوع من التداخل في التعامل معها، فربما في بعض الحالات والأوقات يتم التعامل مع التدريسيين بذات المعايير التي يُعامل بها الموظف وهكذا يشعر الأفراد بعدم العدالة.

الجدول (31) قيم اختبار t للمتغيرات الأكثر أهمية

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	.111	.029	-	3.882	.000
السلطة	.974	.007	.992	135.576	.000
2 Constant	.112	.022	-	5.059	.000
السلطة	.636	.025	.648	25.701	.000
توضيح الأدوار	.351	.025	.353	14.003	.000
3 Constant	.120	.017	-	6.933	.000
السلطة	.292	.031	.298	9.378	.000
توضيح الأدوار	.300	.020	.301	15.134	.000
التوجه الأخلاقي	.384	.027	.406	14.025	.000
4 Constant	.016	.021	-	.771	.441
السلطة	.159	.033	.162	4.772	.000
توضيح الأدوار	.223	.021	.224	10.749	.000
التوجه الأخلاقي	.390	.025	.411	15.546	.000
النزاهة	.226	.029	.208	7.670	.000
5 Constant	.049	.021	-	2.296	.022
السلطة	.162	.032	.165	5.021	.000
توضيح الأدوار	.184	.022	.184	8.475	.000
التوجه الأخلاقي	.338	.027	.357	12.723	.000
النزاهة	.210	.029	.194	7.337	.000
دوافع القائد لإنجاز العمل	.098	.021	.107	4.741	.000

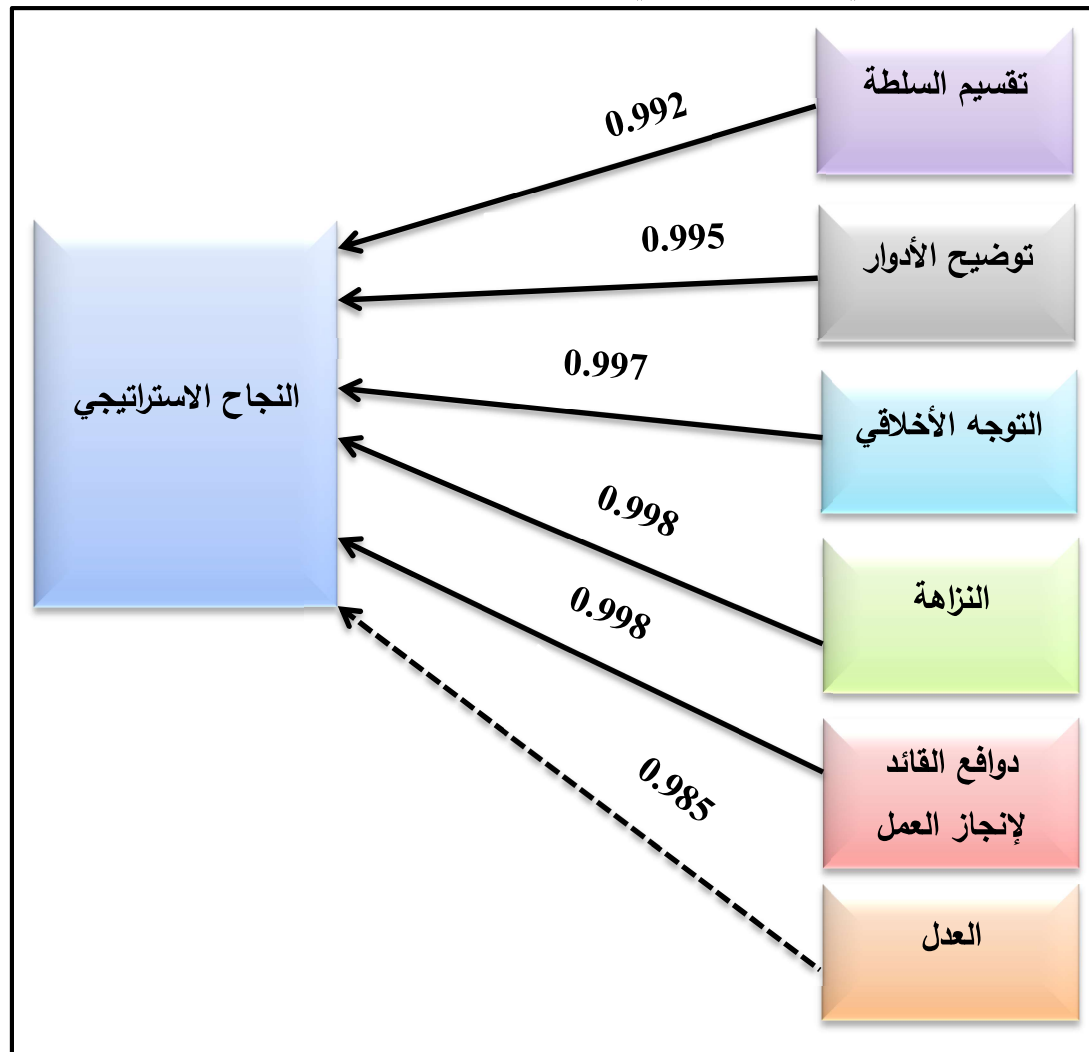
المصدر: إعداد الباحث

ومن خلال ما تقدم يمكننا الوصول إلى نتيجة مفادها رفض فرضية الدراسة الرئيسية السادسة التي مفادها "لا يتباين تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث" لأن الأبعاد تباينت تأثيراتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ إن بُعد تقسيم السلطة حصل على المرتبة الأولى من حيث التأثير، بينما بُعد دوافع القائد لإنجاز العمل حقق المرتبة الأخيرة في التأثير، ليخرج بُعد العدالة من أنموذج التأثير فلم يُسجل أي تأثير يذكر.

ومن خلال ما تقدم نستنتج إن أنموذج الدراسة الذي يعبر عن طبيعة علاقتي الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي هو أنموذج ساري المفعول نسبياً، إذ إن تحقق الزيادة في ممارسة القيادة الأخلاقية أسهمت في زيادة تحقيق النجاح الاستراتيجي في الميدان

المبحوث، من خلال الأبعاد (تقسيم السلطة، توضيح الأدوار، التوجه الأخلاقي، النزاهة، دوافع القائد لإنجاز العمل)، وقد أُسْتُعِدَّ بُعْدُ العدل لأنه عند تفاعله مع الأبعاد الأخرى لم يكن له تأثير معنوي في معادلة أنموذج الانحدار المتدرج، ألا أن له تأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي يبدو منفرداً، ولكنه يقل عند تفاعله مع الأبعاد الأخرى، وهذا يدل على إن القيادات الجامعية تغيب عنها العدالة في بعض الجوانب.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الأنموذج الواقعي المبني على نتائج الدراسة الميدانية سيكون كما في الشكل (20) الآتي:



← يوجد تأثير عالي ومعنوي

----- يوجد تأثير ولكن غير معنوي

المصدر: إعداد الباحث

الشكل (20) أنموذج الانحدار المتدرج لمتغيرات الدراسة (الأنموذج الواقعي للدراسة)

رابعاً: تحليل درجة نجاح الكليات المبحوثة

بهدف اختبار فرضية البحث الرئيسة السابعة التي مفادها "لا توجد فروق مغنوية بين الكليات المبحوثة فيما يتعلق بدرجة تحقيقها للنجاح الاستراتيجي"، يستلزم الأمر الاستعانة ببعض الاختبارات الإحصائية ومنها اختبار (One-Sample T – test) على النحو الآتي:

بالنظر إلى المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (32) يتضح بأن كلية نوروز الجامعة حصلت على المرتبة الأولى في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ سجلت أعلى قيمة لاختبار (t) بلغت (183.296)، وجاءت في المرتبة الثانية كلية الحدباء الجامعة إذ بلغت قيمة اختبار (t) فيها (101.623)، واحتلت المرتبة الثالثة كلية النور الجامعة إذ بلغت قيمة اختبار (t) فيها (65.524)، في المرتبة الرابعة جاءت كلية القلم الجامعة التي بلغت قيمة اختبار (t) فيها (31.225)، وسجلت المرتبة الأخيرة والخامسة كلية الكتاب الجامعة التي بلغت قيمة اختبار (t) فيها (29.124).

الجدول (32) ترتيب الكليات المبحوثة وفقاً لدرجة نجاحها الاستراتيجي

الكليات المبحوثة	متوسط الفروق	الحد الأدنى	الحد الأعلى	قيمة t المحسوبة	Sig	تسلسل نجاح الكليات
الحدباء	4.586	4.497	4.676	101.623	0.000	الثانية
النور	3.520	3.412	3.627	65.524	0.000	الثالثة
الكتاب	3.792	3.532	4.051	29.124	0.000	الخامسة
نوروز	3.942	3.899	3.985	183.296	0.000	الأولى
القلم	2.736	2.559	2.913	31.225	0.000	الرابعة

المصدر: إعداد الباحث

وبذلك يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها رفض فرضية البحث السابعة وقبول بديلتها.

خامساً: أهمية أبعاد النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

إن تحقيق الكليات المبحوثة للنجاح الاستراتيجي مرهون بتوافر أبعاده الثلاثة فيها، إلا إن درجة تركيز المنظمة على كل بُعد من هذه الأبعاد تختلف بالتأكيد، الأمر الذي دفعنا لاستنتاج ترتيبها للوصول إلى النتيجة المذكورة والتي من خلاله توصلنا إلى الآتي:

- جميع الكليات المبحوثة كانت تركز بالمقام الأول على بُعد التكيف باستثناء كلية الحدباء الجامعة التي كان تركيزها في المقام الأول ينصب على البقاء، ومن ثم التكيف في المرتبة

الثانية، فالنمو في الدرجة الثالثة. وربما يعود هذا الترتيب في تحقيق الأبعاد لكلية الحدباء إلى إن هذه الكلية هي من أقدم الكليات الأهلية في العراق وهي أقدم الكليات المبحوثة، لذا فإن بقائها ونجاح كل هذه الفترة عزز من نجاحها الاستراتيجي وفتح أمامها آفاق تحقيق التكيف مع البيئة والنمو فيها بشكل جيد.

- جامعتي النور والكتاب تركز اهتمامها في الدرجة الثانية على تحقيق النمو من خلال التوسع بأعمال الكلية، وفتح تخصصات جديدة، فضلاً عن رفع السقف العددي لزيادة عدد الطلبة المقبولين فيها، ليصبح ذلك قاعدة لديمومة بقائها في الميدان وهو ما ركزت عليه أخيراً في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- جامعتي القلم ونوروز ركزتا في المرتبة الثانية على البقاء في الميدان من خلال تعزيز أنشطتها العلمية والأكاديمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ولتطلعها إلى تحقيق النمو الذي شكل البعد الأخير الذي تركز عليه.

الجدول (33) ترتيب أبعاد النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة وفقاً لأهميتها

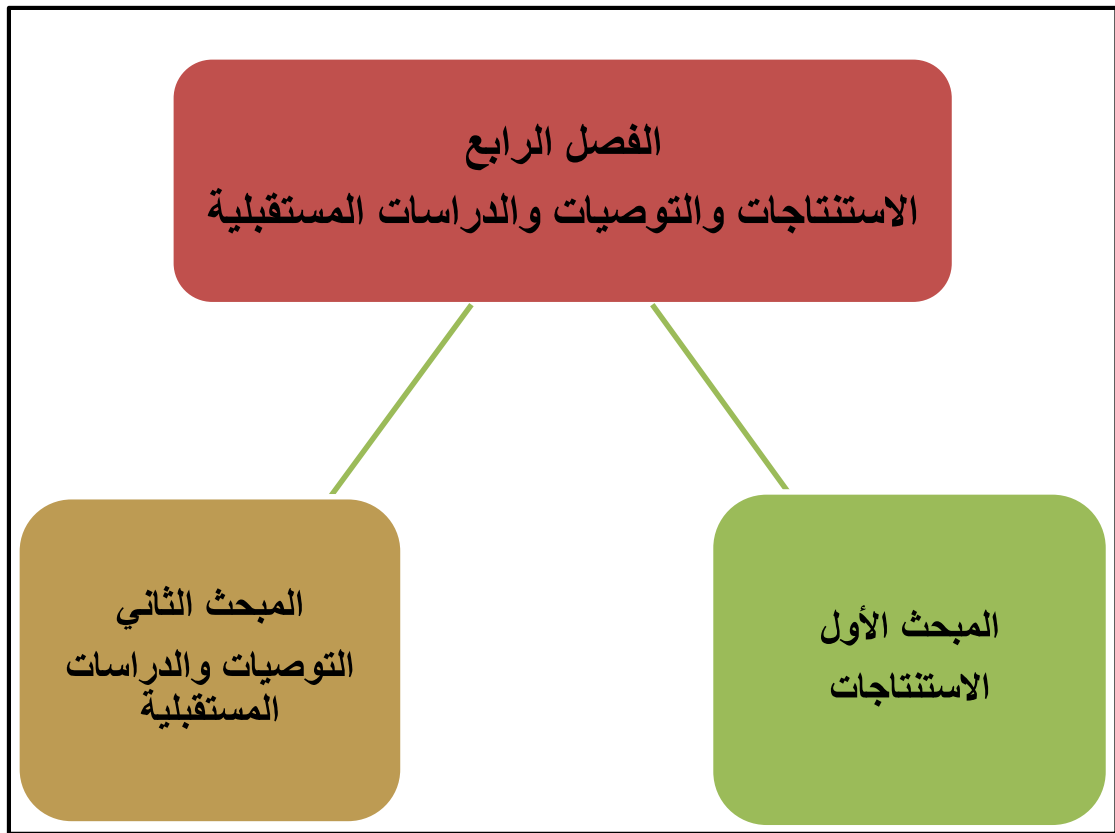
كلية الحدباء الجامعة					
الكليات المبحوثة	قيمة t المحسوبة	Sig	درجات الحرية	متوسط الفروق	ترتيب الأبعاد حسب تحققها
البقاء	97.466	0.000	72	4.529	الأول
النمو	88.854	0.000	72	4.607	الثالث
التكيف	92.150	0.000	72	4.538	الثاني
كلية النور الجامعة					
الكليات المبحوثة	قيمة t المحسوبة	Sig	درجات الحرية	متوسط الفروق	ترتيب الأبعاد حسب تحققها
البقاء	50.478	0.000	59	3.354	الثالث
النمو	65.198	0.000	59	3.535	الثاني
التكيف	86.936	0.000	59	3.670	الأول
كلية الكتاب الجامعة					
الكليات المبحوثة	قيمة t المحسوبة	Sig	درجات الحرية	متوسط الفروق	ترتيب الأبعاد حسب تحققها
البقاء	27.589	0.000	69	4.043	الثالث
النمو	27.636	0.000	69	4.155	الثاني
التكيف	32.858	0.000	69	4.207	الأول
كلية القلم الجامعة					
الكليات المبحوثة	قيمة t المحسوبة	Sig	درجات الحرية	متوسط الفروق	ترتيب الأبعاد حسب تحققها
البقاء	32.741	0.000	43	2.5	الثاني
النمو	26.358	0.000	43	2.718	الثالث
التكيف	34.558	0.000	43	2.988	الأول
كلية نوروز الجامعة					
الكليات المبحوثة	قيمة t المحسوبة	Sig	درجات الحرية	متوسط الفروق	ترتيب الأبعاد حسب تحققها
البقاء	157.668	0.000	52	3.889	الثاني
النمو	152.192	0.000	52	3.908	الثالث
التكيف	196.289	0.000	52	4.023	الأول

المصدر: إعداد الباحث

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

تناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، فضلاً عن أهم التوصيات والدراسات المستقبلية عبر مبحثين، تناول الأول منها الاستنتاجات، أما الثاني فتناول التوصيات والدراسات المستقبلية، الشكل (21).



المصدر: إعداد الباحث

الشكل (21) خريطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع

المبحث الأول

الاستنتاجات

1. يرى الأفراد العاملون في الكليات الأهلية أن قاداتهم يتمتعون بصفات القائد الأخلاقية، وذلك بدلالة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، وهذا يؤشر لنا الاختيار الناجح للقيادات الأكاديمية في القطاع الخاص، فعلى الرغم من انخفاض مستوى الرقابة الحكومي على الجامعات الأهلية مقارنة بالحكومية، نجد إن هنالك التزاماً جيداً من قبل قياداتها بالنزاهة في التعامل، وتحقيق العدل في العمل والسعي لتحفيز الأفراد العاملين بشكل مستمر إلى الإنجاز، من خلال توضيح أدوارهم الوظيفية، وتقسيم السلطة فيما بينهم كل بحسب تخصصه ومهاراته.
2. من خلال مؤشرات الوصف والتشخيص تبين أن مستوى توافر القيادة الأخلاقية في الكليات المبحوثة كان متوسط ، وهذا المستوى بحاجة إلى زيادة في الكليات المبحوثة بسبب المنافسة التي تتعرض لها في بيئة العمل.
3. تباينت أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة، يليها اللجوء إلى تقسيم السلطة، ومن ثم التوجه الأخلاقي، وبعدها دوافع القائد لإنجاز العمل، ومن ثم العدل وأخيراً توضيح الأدوار.
4. من خلال مؤشرات الوصف والتشخيص اتضح توافر مؤشرات النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بمستوى جيد ، وهذا المستوى كلما زاد كان أفضل، لأن الكليات تعمل في ظل بيئة تشهد منافسة شديدة.
5. حققت الكليات المبحوثة مستوى نجاحاً جيداً، وكان السبب الأكبر في تحقيق هذا النجاح هو تكيفها المستمر مع التغيرات البيئية المستمرة ومجاراتها للتطور التكنولوجي والعلمي ومجابهتها للتحديات البيئية المختلفة.
6. وجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي، وهذا يفسر لنا أن اعتماد أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين الأكاديميين في الكليات الأهلية قد أسهم وبشكل واضح في تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي وصلت إليه الكليات المبحوثة، فالقيادة الأخلاقية تعمل على تقوية المركز الإداري للقائد، كونه يلجأ إلى تقسيم السلطة وتوضيح الأدوار، ويندفع للإنجاز بتوجه أخلاقي مبني على النزاهة والعدالة، وهذا من شأنه أن يضفي المزيد من القبول والاحترام والطاعة للقيادات الأكاديمية من قبل الأفراد العاملون مما يزيد من مكانتهم الإدارية في الجامعة، وبالتالي ينعكس هذا القبول وهذه المكانة على القرارات المتخذة والمنفذة في المنظمة، مما يوصلها إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي.

7. جميع علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية جداً وأغلاها كانت علاقة ارتباط بين النزاهة والنجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على إن التحلي بالنزاهة يضيف طابع الامان في التعاملات الإدارية والمالية والتنظيمية كافة، الأمر الذي ينعكس على نتائج الأعمال في المنظمة، وبما يؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي.
8. تحقق الأثر المعنوي للقيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي، وهذا بدوره يؤثر أهمية الدور المؤثر لتبني واعتماد القيادة الأخلاقية القائم على أساس التعامل بالعدالة والنزاهة مع الأفراد العاملين في كل النواحي التنظيمية من خلال تحقيق تقسيم عادل للسلطة، وتوضيح لأدوار كل فرد في المنظمة، والتعامل بالمبادئ الأخلاقية، وصياغة توجه أخلاقي لكافة أنشطة ووظائف المنظمة، ومحاولة دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل بكل حماس من أجل تحقيق الأهداف بمستوى عالي، وبما يحقق للمنظمة البقاء في الميدان التنافسي، والنمو من خلال توسيع الحصة السوقية، وزيادة عدد الأقسام والتخصصات في الكليات المبحوثة والتكيف مع كل الظروف والتطورات البيئية بشكل فاعل ومستمر.
9. تحقق التأثير لكافة أبعاد القيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة وكانت جميع التأثيرات قوية جداً، الأمر الذي يقودنا إلى القول بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المبحوثة يُعد أمراً مرهوناً بقياداتها الأكاديمية ومدى التزامها بالقيادة الأخلاقية، وطبيعة النمط القيادي الذي تتبناه.
10. أقوى حالة تأثير كانت بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك بكون لجوء القيادات الأكاديمية إلى تقسيم السلطة وتخويل جزء من صلاحياتهم إلى الأفراد العاملين إنما يعزز من حماس الأفراد العاملين لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف لأنهم يصبحون شركاء أساسيين في صناعة القرارات المرتبطة بعملهم، لذلك فإن مرامي الجامعات المبحوثة تتحقق بمستوى عالٍ من النجاح الاستراتيجي بفضل لجوء القيادات إلى تقسيم السلطة في جامعاتهم وكلياتهم بشكل سليم.
11. تبين النتائج إن لجوء القيادات الجامعية إلى تقسيم السلطة كان أكثر الأبعاد سبباً في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، ويشير هذا إلى أهمية تفويض السلطة للأفراد العاملين وتوزيع المهام والأنشطة الوظيفية عليهم بشكل واضح، ويسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، لأن ذلك يوفر مناخاً محفزاً للأفراد العاملين يشجعهم على تحمل مسؤوليات وأعباء العمل فضلاً عن أنه يوفر فرص لمشاركة الأفراد العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
12. أما أقل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيراً في تحقيق النجاح الاستراتيجي هو دوافع القائد لإنجاز العمل، إذ إن دوافع القائد من شأنها أن تحفز الأفراد العاملين، وتدفعهم للمزيد من

- الأداء لأنه القائد والقوة في المنظمة، عليه فإن امتلاكه لمستوى عالٍ من الدوافع يجعل الأفراد العاملين متأهبين بشكل مستمر لتقديم المزيد من العطاء والأداء في المنظمة.
13. لم يكن للعدل تأثير يذكر في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحسب نتائج معادلة الانحدار المتدرج، إلا إن هذا لا يعني عدم تأثيره المطلق بشكل عام، فالعدل يؤثر بشكل فردي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولكن عند تفاعله مع بقية الأبعاد فإن تأثيره ينعدم ليخرج من معادلة الانحدار المتدرج.
14. إن حصول جامعة نوروز على المرتبة الأولى في النجاح يعود إلى اعتمادها على بُعد التكيف بالدرجة الأولى مع المتغيرات البيئية، ومن ثم سعيها لتحقيق البقاء في الميدان لتنمو وتتوسع في ممارسة أنشطتها.
15. حققت كلية الحداثة الجامعة المرتبة الثانية في النجاح ويأتي هذا بسبب تركيزها على بُعد البقاء فهي تسعى لخدمة المجتمع من خلال تقديم الأنشطة الاجتماعية، والسعي لتطوير أدائها وتحقيق التفوق التنافسي، فضلاً عن تحسينها لجودة خدماتها التعليمية باستمرار.
16. حصول كلية النور الجامعة على المرتبة الثالثة في النجاح يأتي من خلال تأكيدها على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال تعاقدتها مع الكفاءات البشرية المتميزة، وتحقيق أنسجومات وتوافقات مع متطلبات سوق العمل، فهذه الكلية اعتمدت على منهجاً مغايراً لتحقيق النجاح عن باقي الكليات الأخرى، إذ أنها ركزت على فتح الكليات العلمية ذات الاختصاصات الطبية التي يتمتع خريجوها بالتعيين المركزي، الأمر الذي أسهم في خلق طلب مستمر على خدماتها فهذه الكلية تتكيف من خلال محاولة الموائمة بين متطلبات سوق العمل الحكومي ونوعية دراسة الخريجين.
17. حصلت كلية القلم الجامعة على المرتبة الرابعة في سلم النجاح الاستراتيجي وجاء نجاحها نتيجة تركيزها على التكيف البيئي مع الظروف المتغيرة، وتثبيت حصتها السوقية في ميدان التنافس لتحقيق البقاء وتنمو.
18. كلية الكتاب الجامعة جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة من بين الكليات المبحوثة، وجاء نجاحها نتيجة تمتعها بالتكيف مع التغيرات البيئية من خلال لجوئها إلى الاستفادة من الخبرات الخارجية والتعاقد معها والسعي نحو ممارسة خدمة المجتمع عن طريق توسيع نطاق أنشطتها الموجهة لخدمة شرائح المجتمع المختلفة.

المبحث الثاني

التوصيات والدراسات المستقبلية

أولاً: التوصيات

1. من المهم أن يتم ترسيخ ثقافة القيادة الأخلاقية في كل الجامعات الحكومية والأهلية، وأن تكون منهج عمل يحتذى به في كافة المفاصل والأنشطة الوظيفية لأنها تحدد ما هو جانب الصواب الواجب إتباعه في العمل، وما هو جانب الخطأ الذي يجب تفادي الوقوع فيه.
2. ضرورة تضمين التوجه الاستراتيجي للكليات الأهلية النواحي الأخلاقية، لأنها منظمات خاصة تخضع لأسس رقابية تختلف عن تلك المتبعة في الجامعات الحكومية، أو قد تكون ذاتها لكن بمستويات أقل.
3. لكي تضمن إدارة الكليات الوصول إلى النجاح الاستراتيجي فإن عليها أن تسعى لتحقيقه بشتى الوسائل والطرائق، ولكن بشكل أخلاقي بعيد عن أساليب الاحتيال والفساد والمحسوبيات، فالالتزام الاخلاقي يقدم صورة ناجحة للجامعة أمام المجتمع.
4. بناء القائد الأكاديمي أمر غاية في الأهمية، وهذا البناء يتطلب خضوعه لبرامج تطويرية عن الأنماط القيادية التي قدمتها لنا النظريات والمدارس الإدارية، لكي يتعرف على مضامينها وحالات ومواقف استخدامها، كي يستفاد منها في عمله، ويسعى إلى فهم الأفراد العاملين بشكل أكبر، فنظريات القيادة تقدم للمدير آلية عمل توضح كيفية التعامل مع عدد كبير من الأفراد الذين يحملون خلفيات علمية وعملية متباينة، وذلك ليكون قادراً على استيعاب أبعادهم السلوكية المؤثرة على العمل.
5. تحقيق النجاح الاستراتيجي لا يأتي اعتباطاً، بل هو أمر نابع من تحقيق النجاح في الحالات والانشطة اليومية المستمرة في المنظمة، وهو تراكم لخبرات ومعارف الأفراد في المنظمة قادة وأفراد عاملين، ولكن بنسب متباينة، فالقائد له الدور الحيوي والفاعل في صنع النجاح، من خلال ممارسة سلطته ونزعه القيادية على الافراد العاملين، فكما كانت هذه السلطة والنزعة تتمتع بالتوجه الاخلاقي والنزاهة والعدالة وتلجأ الى توضيح ادوار الأفراد العاملين بشكل سليم، وتقوم بتقسيم السلطة، ودفع الافراد بشكل مستمر لإنجاز العمل أدى ذلك الى ضمان تحقيق النجاح في المنظمة وعلى أمد بعيد.
6. يمكن للكليات المبحوثة استغلال مدى التقارب الموجود في متغيرات الدراسة واعتبارها مؤشراً إيجابياً لمدى تأثيرها، وهذا يمكن من خلال:
- تضمينها في الخطط المستقبلية من أجل إحداث التغييرات التنظيمية التي تحت عليها هذه العلاقة.

- تعزيز ثقافة الكليات المبحوثة بتهيئة مناخ تنظيمي يستند الى القيم والمبادئ والمعايير الاخلاقية التي تركز عليها اخلاقيات العمل لأنها تعد معياراً فاعلاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات البيئية.
- 7. اختيار القيادات الاكاديمية وبنائها على وفق ما جاءت به القيادة الاخلاقية وصفات القائد الاخلاقي، مما يعزز الرؤية المستقبلية للجامعة وترجمتها للأفراد العاملين بشكل يمكن ترسيخها في أعماقهم وتطبيقها على أفضل ما يكون.
- 8. زيادة اهتمام القادة في الكليات المبحوثة بتطوير رؤية الجامعة الأكاديمية بما ينسجم ورسالتها وسهولة تطبيقها من خلال قيام القادة في الكليات المبحوثة بتوفير مناخ يشعر به الأفراد العاملون بالراحة تحت قيادتهم وزيادة ثقتهم بأفكارهم ومقترحاتهم، ويمكن تعزيز ذلك من خلال الاجتماعات الدورية لطرح الأفكار والأخذ بما يتناسب والمشاكل الموجودة.
- 9. إدخال الأنظمة التكنولوجية الحديثة، وتدريب الأفراد العاملين على استخدامها بصورة علمية وعملية تمكن من توفير الاتصال بين وحدات الجامعة الداخلية ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. كون تبني تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة يعد أحد أعمدة النجاح الاستراتيجي في الجامعات الاهلية بسبب ارتباطها الوثيق بالتطور التقني وكنها في الاساس مراكز البحث العلمي، الامر الذي يعزز من تحقيق نجاحها الاستراتيجي في ظل معطيات البيئة المتغيرة.
- 10. ضرورة اهتمام القادة في الكليات المبحوثة بمواكبة التطور الحاصل من خلال إبرام عقود توأمة مع الجامعات التي اثبتت نجاحها في بيئة العمل.
- 11. إيجاد البيئة المشجعة التي تزيد من الابداع على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي.
- 12. زيادة الاهتمام بمخرجات الكليات المبحوثة من خلال توفير الدعم لوحدات التوظيف والتأهيل والمتابعة، فيها وذلك لزيادة فاعلية التواصل بين تلك المخرجات ورفد سوق العمل بما يناسبه من كفاءات.
- 13. الاهتمام العالي بوحدة التطوير والتعليم المستمر في الكليات المبحوثة من خلال تلبية احتياجاتها العلمية والمادية، بما يسهم في تطوير نتاجها المعرفي في التطوير والتنمية في الجامعات.
- 14. توجيه البحوث العلمية في الكليات المبحوثة في المجالات المتطورة الاستراتيجية مثل: بحوث النانو والطاقة وغيرها في المجالات المتطورة في البلدان المتقدمة.
- 15. إجراء دراسات أخرى تؤكد ما توصلت إليه هذه الدراسة أو تنفيه، ولا سيما علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي.

16. على القادة في الكليات المبحوثة الاستجابة للمستويات الإدارية الأخرى لإحداث الابتكارات والتطورات في مجال العمل المنظمي والأكاديمي من خلال زيادة المكافآت المعنوية والمادية للأفراد العاملين الذين يتمتعون بمستوى معرفي أكبر، ويحرصون على تقديم كل ما هو جديد ومبتكر، من أجل تحفيز الابداع لديهم.

17. يجب أن يكون القادة في الكليات المبحوثة قادرين على التنبؤ بالتغيرات في البيئة التنافسية بدقة، بما في ذلك التغيرات المحتملة في التكنولوجيا والزبائن والتنظيم، وهذا يكون من خلال:

- تسهيل التعلم التجريبي للمعرفة للأفراد العاملين، مما يساهم في التنبؤ بالتغيرات الإيجابية وزيادة مستوى الربح للمنظمات على الأمد البعيد.
- تشجيع عمليات البحث التي يعززها التمكين وبناء الثقة.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

1. توظيف أبعاد الحكمة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.
2. دور القيادة الأخلاقية في تعزيز روحانية مكان العمل.
3. توجيه سلوكيات القيادة الأخلاقية نحو تحقيق السعادة التنظيمية.
4. قياس مؤشرات النجاح الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية.
5. القيادة الأخلاقية مدخل للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

قائمة المصادر

المصادر العربية

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الرسائل والاطاريح العلمية

1. أبو عيادة، ندى عمر عبدالله، (2016)، "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات : دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
2. الاسطل، محمود أحمد، (2012)، " القيادة في ضوء الآيات القرآنية : دراسة موضوعية "، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
3. البكري، حلا حكمت شاكر، (2017) و"اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي دراسة ميدانية في دائرة صحة نينوى، رسالة دبلوم عالي ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. الجعيثي، ختام قاسم مصطفى، (2017)، "درجة ممارسة مديري المدارس الاهلية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلميه"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
5. جلال الدين، بوعطيط، (2009)، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، تونس.
6. حسن، رنا فلاح، (2017)، "العوامل الحرجة لنقل المعرفة وانعكاسها على فرص النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الكليات الاهلية في مدينة بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
7. حسين، سعد مهدي، (2007)، "أثر راس المال البشري الاستراتيجي في تفوق منظمات الاعمال: دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
8. الحسيناوي، عماد حسين سعود، (2017)، "استجابة الصورة الذهنية للسائح لإدارة المراسم والاتيكت وتأثيرهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

9. حمود، أنفال عياد، (2018)، "تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) في النجاح الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرء المنشأة العامة للطيران المدني " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.
10. الدليمي، سمر صلاح شاكر، (2013)، "تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
11. زديرة، شرف الدين، (2017)، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية " اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، الجزائر.
12. سكجها، أيه، (2015)، "مستوى القيادة الاخلاقية لمديرات رياض الاطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
13. العامري، عبدالله سعدون عبد الله، (2011)، " أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
14. العامري، فراس محمد أسماعيل، (2010)، " الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة "، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير ادارة عامة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
15. العتابي، محسن رشيد مصيحب، (2016)، "تأثير سلوكيات القيادة الاخلاقية في ممارسات القوة في ضوء نظرية أصحاب المصالح :دراسة ميدانية تشخيصية تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد "، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
16. العتيبي، احمد، (2013)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

17. العرايضة، رائدة هاني محمود، (2012)، "مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
18. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي -دراسة اختيارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
19. العنزي، اميرة خضير كاظم، (2010)، " دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
20. الفياض، مجيد حميد طاهر، (2011)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
21. الكبيسي، صلاح الدين عواد، ودهام، عبد الستار ابراهيم، (2007)، " التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
22. مهدي، تهاني قاسم، (2018)، " العلاقة التفاعلية لممارسات الموارد البشرية ومنهجية التحسين المستمر وانعكاسها على النجاح الاستراتيجي : بحث ميداني على عينة من وزارة النفط العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
23. ناصر، رضية بنت سليمان، (2009)، "واقع ممارسات القيادة الاخلاقية في مدارس التعليم الاساسي (5-10) بسلطنة عُمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سلطان قابوس، سلطنة عُمان.
24. نور الدين، بوعنان، (2007)، " جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء : دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بو ضياف، بالمسلية، تونس.
25. وسطاني، عفاف، (2010)، "دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

26. الوندائي، أوس بهجت رشيد، (2012)، "أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثالثاً: الدوريات

1. ابو تينة، عبدالله، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد، (2007)، "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركه المعلمون والمديرون": دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (8)، العدد (4)، الأردن.
2. التميمي، اياد فاضل محمد، والخشالي، شاكر جار الله، (2015)، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (3)، الأردن.
3. حاتم، اردان، وعلي، امل محمود، (2014)، "فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيا للاتصالات ببغداد، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (9)، العدد (26)، العراق.
4. حميد، علي ماجد، (2015)، "ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة، مجلة كلية المأمون الجامعة، المجلد 3، العدد 26، العراق.
5. الخشالي، شاكر جار الله، (2006)، "أثر قوة الادارة العليا في اختيار استراتيجية النمو : دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (1)، الأردن.
6. الخناق، نبيل جاسم عبد الحسين، جاسم، ندى عبد المطلب، (2013)، "علاقة أنماط تفكير المدراء وفق تقسيم هيرمان للدماغ باختيار استراتيجيات التكيف التنظيمي"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (22)، العراق.
7. داودي، الطيب، ومحبوب، مراد، (2007)، "تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد (12)، الجزائر.
8. دراركة، أمجد والمطيري، هدى (2017)، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد (2)، الأردن.

9. الذبحاوي، سناء جاسم، (2014)، "دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد 2، العدد 40، العراق.
10. الزبيدي، لمياء سلمان، وجاسم، رؤى يونس، (2015)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 140، العراق.
11. السعود، راتب، وبطاح، احمد، (1996)، "مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم"، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، المجلد 23، العدد 1، الاردن.
12. سعيد، عباس محمد حسين، ومهدي، أمينة عبد الكريم، (2017)، "الاغناء الوظيفي وراس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الحكومية والاهلية في بغداد، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (41)، العراق.
13. السكارنة، بلال خلف، (2010)، "اخلاقيات العمل وأثرها في ادارة الصورة الذهنية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية"، مجلة جامعة الاسراء، عمان، الاردن.
14. السلطاني، سعدية ضاييف كاظم، (2012)، "دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية" مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (8)، العدد (23)، العراق.
15. الطائي، علي حسون، وناجي مصطفى، (2015)، "دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (21)، العدد (82)، العراق.
16. الطائي، يوسف حليم، وعبدالله، ده رون فريدون، ورشيد، نجم وريا، (2017)، "القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (3)، العدد (2)، العراق.
17. عابدين، محمد عبد القادر، وشعيبات، محمد عوض، وحلبية، بنان محمد، (2010)، "درجة ممارسة المديرين القيادة الاخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد (2)، العدد (28)، فلسطين.

- 18.العاني، وجيهة ثابت، وكنعان، عيد، (1998)، "بعض انماط السلوكيات الاخلاقية السائدة بين اوساط طلبة المرحلة الاساسية العليا"، المجلة العربية للتربية، المجلد(18)، العدد(1)، الاردن.
- 19.العنزي، تهاني صالح، وعبد العزيز، حسن صفوت، (2018)، " القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم"، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (49)، العدد(44)، الكويت.
- 20.العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد، (2002)، "أخلاقيات الادارة: مدخل التكوين في منشآت الاعمال"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (1)، العدد(3)، العراق.
- 21.العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد، (2008)، "المرتكزات الفكرية المعاصرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في اطار المدخل المعرفي"، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد(10)، العدد(1)، العراق.
- 22.العنزي، سعد، ونعمة، نغم حسين، (2009)، "المنطق في فلسفة السلوك الاخلاقي بمنظمات الاعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (15)، العدد(54)، العراق.
- 23.محمد، نسرین جاسم، (2013)، "تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة العامة للبطاريات وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، المجلد(1)، العدد(4)، العراق.
- 24.محمود، عاطف شاكر، (2010)، "دور استشراق المستقبل في تخطيط ناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(6)، العدد(19)، العراق.
- 25.ياسين، مثنى سعد، ودانوك، احمد عبدالله (2018)، " دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة اسيا سيل للاتصالات في كركوك، بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(1)، العدد (41)، العراق.

رابعاً: الندوات والمؤتمرات

1. ايمان، نور الدين، (2008)، " الكفاءة، الفاعلية، اخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر اصحاب المصلحة "، المؤتمر الدوري لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة الجزائر.
2. تقرير الامم المتحدة، (2005)، برنامج الامم المتحدة للبيئة، مؤتمر قضايا السياسات العامة : السياحة والبيئة، الدورة الاستثنائية التاسعة لمجلس الادارة: المنتدى البيئي الوزاري العالمي، 7-9 شباط افرير، البند 5 (ج) من جدول الاعمال المؤقت، دبي.
3. العاني، الاء عبد الموجود، ودهام، علاء، ونذير، سجي، (2019)، " دور الأبعاد الاخلاقية للعمل في إدارة الازمات التنظيمية : دراسة ميدانية في مستشفى الخنساء التعليمي في مدينة الموصل، المؤتمر العلمي الثالث لجمعية إدارة الأعمال العراقية، "إدارة الأزمات واستراتيجيات مواجهتها بين الواقع والمستقبل للفترة 17-18 نيسان، جامعة الموصل، العراق.
4. العباد، سمير عزيز، (2005)، "الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة" المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان.
5. عثمان، اسامة زيد الدين، (2008)، " المتطلبات الاخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة" : دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سوهاج، مصر.
6. العمري، هاني، (2007)، "مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الاجراءات ومعايير التقييم)"، المؤتمر الثاني المجلس السعودي للجودة، الرياض.

خامساً: الكتب

1. أبو الفضل، عبد الشافي محمد، (2014)، "القيادة الادارية في الفكر العربي المعاصر"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. أبو بكر، مصطفى، (2010)، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.
3. امين، عبد العزيز حسن، (2001)، "ادارة الاعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. برنارد، مار، ترجمة، خالد العامري، (2009)، "الادارة الاستراتيجية لمستويات الاداء وتطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها"، دار الفاروق، القاهرة، مصر.
5. بطاح، احمد، (2006)، "قضايا معاصرة في الادارة التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

6. البعلبكي، منير، والبعلبكي، رمزي منير، (2009)، المورد الحديث، دار العلم للملايين، لبنان.
7. ثومبسون، أرثر ايه، وستريكولاند، وايه جي، (2006)، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العلمية"، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
8. جاكسون، جون، وسيريل، موقان، وجوزيف، (1988)، "نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة"، ترجمة، رزوق، خالد حسن، مراجعة، عطية، حامد سوادى، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
9. جودة، محفوظ احمد، (2009)، "ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
10. الحبسية، رضية بنت سليمان، (2012)، "القيادة الاخلاقية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11. حداد، شفيق ابراهيم، (2006)، "أساسيات التسويق"، مطبوعات جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.
12. الحريري، رافدة، (2018)، "اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
13. الحريري، محمد، (2012)، "ادارة الموارد البشرية"، دار البداية، عمان، الاردن.
14. حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين، (2007)، "الادارة التربوية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. حسنين، احمد جابر، (2018)، "القيادة الاخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
16. خليل، احمد خليل، (1995)، "معجم المصطلحات الفلسفية"، دار الفكر اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
17. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، (2009)، "ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الالفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
18. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر، "معجم اللغات"، دار السابق للنشر، بيروت، لبنان.
19. الركابي، كاظم نزار، (2004)، "الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة"، دار الاوائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
20. زيارة، فريد، (2009)، "وظائف الادارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

21. السابق، جروان، (1985)، "معجم اللغات"، دار السابق للنشر، بيروت، لبنان.
22. السعود، راتب، (2013)، "القيادة التربوية مفاهيم وأفاق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
23. الصيرفي، محمد، (2007)، "التخطيط السياحي"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر.
24. الطراونة، تحسين، (2016)، "الاخلاق والقيادة"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
25. طميلة، الهام فخري، (2013)، "استراتيجية التسويق في اطار نظري وتطبيقي"، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
26. عابدين، محمد عبد القادر، (2001)، "الادارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
27. العلاق، بشير، (2010)، "القيادة الادارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
28. العنزي، سعد، (2015)، "عناصر القوة في القيادة (الادارة - المنظمة - الموارد البشرية - الاستراتيجية)"، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
29. العنزي، سعد، (2015)، "نظرية المنظمة - مفاهيم - مداخل - عمليات"، مكتبة السيبيان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
30. العوضي، عادل عبدالله، والعوضي فايزة عبدالله، (2006)، "جواهر الاخلاق والاداب الاسلامية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
31. غنيم، احمد محمد، (2010)، "ادارة المستشفيات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
32. غودي، ميشال، والهامي، قيس، (2006)، "الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج" ، www.lapropective.fr.
33. القطارنة، زياد حمد، (2017)، "أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة"، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
34. كراج، جيمس شي، وجرنت، روبرت أم، (2003)، "الادارة الاستراتيجية"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
35. الكرخي، مجيد، (2009)، "التخطيط الاستراتيجي"، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
36. كنعان، ونواف، (1999)، "القيادة الادارية"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن.

37. اللوزي، موسى، (2009)، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، الاردن.
38. ليلي، وليام (200)، "مدخل الى علم الاخلاق"، ترجمة محمد علي عبد المعطي، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
39. المرسي، حسن سعيد، (2006)، "الاخلاق الاسلامية"، مكتبة المتنبى، الدمام، السعودية.
40. المصري، محمد، (1989)، "أخلاقيات المهنة"، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، الاردن.
41. مصطفى، ابراهيم، وآخرون، (1989)، "المعجم الوسيط"، دار الدعوة، اسطنبول، تركيا.
42. النجار، فريد، (2007)، "التغير والتنمية التنظيمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
43. النعيمي، صلاح، (2008)، "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
44. نورث، هاوس، وبيتر ج، (2006)، "القيادة الادارية النظرية والتطبيق"، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، والبرعي، محمد بن عبدالله، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
45. نيازي، عبد المجيد بن طاش، (2000)، "اساسيات ممارسة العمل مع الجماعات"، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
46. هاشم، عادل عبد الرزاق، (2010)، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
47. وليمز، ألان، ودوارد، سالي، ودوبسون، (2004)، "ادارة التغير بنجاح - استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغير"، بول، ترجمة، سعيد، علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

المصادر الاجنبية

A: Thesis & Desertion

1. Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, (2008), " Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study", Department of Management, University of Amsterdam Business School, Amsterdam, The Netherlands.
2. Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2002), "Transformation and charismatic leadership: The road ahead", New York, Erlbaum.

3. Bardis, Penelope, (2012), " Strategic Management in a Hotel" Saimaa University of Applied Sciences Business and Culture, Imatra Faculty of Tourism and Hospitality Degree Programme in Tourism, Thesis.
4. Gemal, Zehir, Ebru, Erdogan, (2011), " The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", Gebze Institute of Technology, Faculty of Business Administration, Kocaeli, TURKEY.
5. Karianne, kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, (2011),"Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", University of Amsterdam Business School, The Netherlands.
6. Kasimoglu, Murat, (2008), "survival strategies for companies in Global Business world", A case study, Canakkale 18th March University,Department of Management.
7. Michael, brown, Linda, klebe treviño, (2016), "Ethical leadership: A review and future directions", School of Business, The Pennsylvania State University, United States.
8. Nemeth, Gyuracz Petra, Friedrich, Nora, Clarke, Alan, (2013), "In Novation in special Hotels A Key to success Strategic",University Of Pannonia, Hungary.
9. Wacker, Olivia, (2017), "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of organization Identification and Moral Uncertainty", Master Thesis, Maastricht University, Faculty of Psychology and Neuroscience.

B: Journals

1. Akyüz, Ahmet Tarhan,Okan, (2015), " Exploring The Relationship between Ethical Leadership and Job satisfaction with the Mediating

- Role of The Level of Loyalty to supervisor", Business and Economics Research Journal, Vol.6, No.4.
2. Balu.L, Aishwarya, Singh, (2017), "Ethical Leadership The reflecting journey to an evolution of Management", International Journal of Engineering Technology Science and Research Ijetsr, Vol.4, No.9.
 3. Burnes, Bernard, Rune Todnem, (2012), " Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity", Journal of Business Ethics, Vol. 108, No.2.
 4. Boris, Milović, (2012), "Social Media and eCRM as a Prerequisite for Hotel Success", Management Information Systems, Vol.7 No.9. .
 5. Brown, et al, 2005, in, Lenny Akker, et al, "Ethical Leadership and Trust", International Journal of Leadership Studies, Vol.5, No.2.
 6. Brown, M. (2007), "Misconception of Ethical Leadership How to Avoid Protentional Pitfalls", Organizational Dynamics Journal, Vol.36, No.2
 7. Brown, Michael, & Trevino Linda, (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", the leadership quarterly, Vol.14, No.8.
 8. Çelik, sedat, Dedeoglu, bekir bora, Ali, inanir, (2015), "Relationship between Ethical leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel organizations", Of EGE Academic Review Vol.1, No.15.
 9. Cobbold & Lawne, (2003), "Two-Thirds of British Companies Fail to Achieve Strategic success", companies procedian Social and Behavioral Sciences, Vol.58, No.16.
 10. companies" procedian Social and Behavioral Sciences, vol.58, No.16.
 11. Daft, R., (2004), "Organization Theory and Design", USA: South-Western Cengage Learning.

- 12.Ekaningtias, Diah, (2016), "Effect Of Commitment, Ethical Leadership And Attitude Towards The Performance Of Regional Work Unit In East Java Provincial Government", Human Resource Management Research, Vol.6, No.2.
- 13.Gatzer, Nadine & Schmit, Joan, (2015), "Supporting Strategic Success through enterprise wide reputation risk management", Working Paper, Department of Insurance Economics and Risk Management, Friedrich-Alexander University Erlangen-Nurnberg (FAU).
- 14.Gillian S. Martin, Christian J. Resick, Mary A. Keating and Marcus W. Dickson, (2009), "Ethical leadership across cultures:a comparative analysis of German and US perspectives", Business Ethics: A European Review, Vol.18 No.2.
- 15.J. Black, (2004), " The Role of organizational Culture in Achieving Strategic Success", The International Journal, Vol.23, No.15.
- 16.Kanungo R.N. & Mendonca, M.(2018), "Ethical Leadership in Three Dimensions", Journal of human values, Vol.4, No.2.
- 17.Karakose, T. & Kocabas I., (2009), "An Investigation of Ethical Culture in Educational Organizations", African Journal of Business Management, Vol.3, No.10.
- 18.Katuramu, abeera odetha, Byarugaba, foster, Wilson, mugizi, (2016), "Ethical Leadership and Academic Staff Retention in Public Universities in Uganda", American Journal Of Educational Research Reflection, Vol.1, No.2.
- 19.Kelly, monahan, (2012), "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations", Emerging Leadership Journals, Vol.5, No.1.
- 20.Lavafan , Omid & Soltani , Iraj ,(2014), The impact of participatory management on organizational culture and performance

Case Study: Isfahan municipality employees, International Journal of Management & Information Technology, Vol.9, No.1.

21. Lawton, Alan & Paez, Iliana, (2015), "Developing a Frame work for Ethical Leadership", journal of Business Ethics, <http://www.researchgate.net>.
22. Madson, P.M., & Desai, V, (2010) "Failing to learn The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry ", Academy of managment journal, Vol.40, No.35.
23. Marine scua, iaMiruna Mazurencu., Traian peleb, Daniel (2012), "Modelling the Strategic Success Factors of the Romanian Ictbased
24. Martin, Gillian S. Christian J. Resick, Mary A. Keating and Marcus W. Dickson, (2009), "Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives", Journal of Business Ethics: A European Review, Vol.18, No.2.
25. Murphy, L, (2005), "Transformation Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, Vol.13, No.1.
26. Natalia A. Zaitseva, Irina V. Goncharova, Marina E. Androsenko, (2016), "Necessity of Changes in the System of Hospitality Industry and Tourism Training in Terms of Import Substitution" nternational Journal of Economics and Financial Issues, Vol.6, No.1.
27. Ponnue, c, & Tennakon, G, (2009), "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: The Malaysian case Electronic" Journal of Business Ethical and organization studies, Vol.14, No.1.
28. Quinn E & Rogrbaugh, John, (1983), "A Sptial Model of effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", Management Science, Vol.29, No3.

- 29.R.N Kanungo, M. Endonca, (1998), "Ethical leadership in Dimensions", journal of Human values4:2, the school of management, McGill University, Canada.
- 30.Rowe, W.G, (2001), "cerating wealth in organizations: the role of strategic leadership", Academy of Management Executive, Vol. 15, No.1.
- 31.Sajfert, dragana & Nikolić, milan & Čóckalo, dragan & Đorđević, dejan & Lazić, jelena, (2016), "The Leadership and Ethical Leadership in the Serbian Metal Industry", Original Scientific Paper Industrija, Vol.44, No.1.
- 32.Thomas, c, (2005), Creating owinhing Board, Vol.21, No.3.
- 33.Waldron, Darryl G& Antonio, San, .(2008) ," Transnationality: An Index Of Strategic Success", international journal of business strategy, Vol 8, No. 2.
- 34.Weichun Zhu, Douglas R May, Bruce J Avolio, (2004), "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of psychological Empowerment and Authenticity" Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.11, No.1.

C: Books

1. Burns, J.M, (1978), "Leadership", New York: Hrper & Row.
2. Fry, L. W., (2003)," Toward a theory of spiritual leadership", Accepted 3 September 2003.
3. Heifetz, R.A., (1994), "Leadership without easy answers", Cambridge, M A: Harvard university press.
4. Hitt.M, A, Ireland.R, D, hoskisson. R, E, (2003), "strategic Management competitive ness and Globalization", 5th ed, Thompson south –western.

5. John M. Bryson, Farnum K. Alston, (2005), "creating and implementing your strategic plan", published by jossey Bass, printed in the united states of America, second Edition.
6. Koontz, O.donnell, (1964), "Principles of Management", New York: Mc Graw-Hill Book co.
7. Kreithner, Robert & Kinicki, Angelo, (2007), "organizational Behavior", Mc Graw-Hill, 7th ed, New York ,USA.
8. Mejia, Luis R. Gomez & Balkin David. B & Cardy, Robert:, (2005), "Management", Mc Graw- Hill, Inc., 2nd, ed, New York, USA.
9. Oxford Dictionary, (2010), 3 ed., Oxford University Press.
10. Pearce, Philip L, (2005), Tourist behavior: "Themes and conceptual schemes", James cook university.
11. Pisapia, John, (2009), "The strategic Leader-New Tactics for a Globalizing World", information Age Pupliching, U.S.A.
12. Seckler, Hudson , (1955), "Organization and Management theory and practia" Washington: American University.
13. Tanner. S.J, (2005), "is Business Excellence of any value".
14. Thomas, L., wheeten & David, j. Hunger, (2011), "strategic Management". 17th.ed, prentice-Hall international, inc.

D: Internet

1. Filos, Erastos, (2005), Smart Organizations In The Digital Age. European Commission, Directorate-General Information Society and Media, vailable from: <http://www.veforum.org/apps/recview.asp>.
2. Haughey, Laurie, (2003), The Business Ethics Activity Book: 50 Exericses for promoting Intgrity atwork, www.workfoce.com.
3. Milyani, H. M., (2011), Leadership ethics, [http:// www.kauedu.sa](http://www.kauedu.sa).
Modelling the Strategic Success Factors of the Romanian Ictbased

4. Molitor, Brain D, (2007), "win win win organizational success through the power of agreement", Authentic pup, <http://books.google.com>.
5. Oestreich, Thomas , Buytendijk , Frank, O Rourke, Joun, Hatch, To by (2008) "Managmant Excellence: A Step_ by_ step strategy to Success"[http://www.Econfin.boun.edy.tr/yeni/managment Excellence.pdf](http://www.Econfin.boun.edy.tr/yeni/managmentExcellence.pdf).
6. Roger, S, (2005), "Sustainable success seven paths", Retrieved from internet, <http://Seven paths.com>.
7. Sukasame, Nittana, (2006),"E-service Quality: Aparadigm for competitive success of E-service Enter preneurs", www.pacis-net.
8. Wayne, Gretzky, (2010), "strategic planning and swot analysis", www.copyright.com.
9. Willem, Frank, (2015), "Strategic Success: A step by step", <http://dIx.booksc.org>.

الملاحق

الملحق(1) استمارة الاستبيان قبل آراء المُحكّمين

م/ آراء المُحكّمين

السيد المُحكّم المحترم /

تحية طيبة...

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة «إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق » نرجو إبداء آرائكم حول مدى ملائمة فقرات الاستبيان لموضوع البحث ، متطلعين الى الاستفادة من خبرتكم العلمية في المجال الأكاديمي. راجين إبداء رأيكم حول صلاحية الفقرة وهل تقيس أو لا تقيس البعد الذي أعدت من أجله بوضع اشاره (√) في الحقل المناسب ، مع التفضل بإجراء التعديلات المقترحة من قبلكم اذا كانت العبارة بحاجة الى تعديل حيث يمكن الاسترشاد بآرائكم السديدة في اعداد الاستبانة بشكلها النهائي وبما يبرز جهود كل من ساهم فيها.

ملاحظة:

1- سيتم قياس القيادة الأخلاقية و النجاح الاستراتيجي وفق مقياس ليكرت الخماسي .

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

المشرفة	الطائب
آلاء عبد الموجود العاني	فدعم عبد حمد

حضرة المُحكّم المحترم :

اللقب العلمي:

التخصص الدقيق:

مكان العمل: جامعة

أولاً : القيادة الاخلاقية

1. النزاهة				
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملاءمة	البديل
1.	تفي ادارة الكلية بالوعود التي قطعتها على نفسها.			
2.	تتسم ادارة الكلية بالنزاهة في تصرفاتها.			
3.	تتحمل ادارة الكلية المسؤولية تجاه اخطائها.			
4.	ادارة الكلية صادقة في تعاملاتها مع الاخرين.			
5.	تلتزم ادارة الكلية بالقوانين والتعليمات والقيم.			
6.	ادارة الكلية حريصة على المال العام وتستثمره بفاعلية لمصلحة الكلية.			
7.	تراعي ادارة الكلية الموضوعية عند تقييم اداء الموظفين.			

2. التوجه الاخلاقي				
ت	الاسئلة	ملاءمة	غير ملاءمة	البديل
1.	تتعامل ادارة الكلية بأخلاق عالية مع الموظفين مما ينعكس على سلوكهم .			
2.	السلوك الاخلاقي الايجابي لإدارة الكلية يجعلنا نؤدي اعمالنا بصورة متكاملة.			
3.	يسود العمل جو من الامانة والاخلاص والتعاون.			
4.	توجد في الكلية بعض السلوكيات الاخلاقية السلبية.			
5.	تتعامل ادارة الكلية مع المواقف بروح القانون وليس			

			بنص القانون.	
			6. تناقش ادارة الكلية اخلاق او قيم الكلية مع الموظفين.	
			7. تعتمد ادارة الكلية اسلوب المنافسة الاخلاقية بين الموظفين.	
			8. تقوم ادارة الكلية بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم.	
			9. تهتم ادارة الكلية بحاجات الموظفين الشخصية.	

3. تقسيم السلطة				
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملائمة	البديل
1.	ادارة الكلية لا تكلفنا بأعمال خارج اختصاصنا خوفا من وقوع الخطأ.			
2.	تحاول ادارة الكلية توزيع المهام على الموظفين بشكل يسهل انجازها.			
3.	تعتمد ادارة الكلية فكرة الرقابة الذاتية في ميدان العمل.			
4.	تخول ادارة الكلية الموظفين بعض الصلاحيات لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.			
5.	تتبنى ادارة الكلية استراتيجية التمكين في انجاز العمل.			
6.	تؤمن ادارة الكلية أن مهارات الفرد وخبراته هي من تؤهله لتحمل المسؤولية والسلطة.			

4. العدل				
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملائمة	البديل
1.	تقوم ادارة الكلية باعتماد التوزيع العادل للمهام الوظيفية.			
2.	تعتمد ادارة الكلية سلما مقبولا لتوزيع المكافآت على الموظفين.			
3.	تتعامل ادارة الكلية بعدالة مع الموظفين.			
4.	توزع ادارة الكلية المهام على الموظفين وفق قدراتهم ومهاراتهم واختصاصاتهم.			
5.	تحاسب ادارة الكلية المقصر من الموظفين بعد بيان جوانب القصور لديه وفقا للقانون.			
6.	تتبنى ادارة الكلية مبدأ العدالة عند ممارسة مهامها.			
7.	تقيم ادارة الكلية اداء الموظفين بعدالة.			
8.	تستخدم ادارة الكلية اسلوبي المكافآت والعقوبات حسب الموقف.			

5. دوافع القائد نحو انجاز للعمل				
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملائمة	البديل
1.	تعمل ادارة الكلية على تحقيق رؤية واهداف الكلية بشكل فاعل.			
2.	تستثمر ادارة الكلية الامكانيات البشرية والمادية بفاعلية.			

3.	تستفيد ادارة الكلية من ملاحظات الاخرين في تطوير ادائه.		
4.	تتعامل ادارة الكلية مع الموظفين باحترام .		
5.	تنسب ادارة الكلية النجاح والانجاز لجميع الموظفين.		
6.	تنمي ادارة الكلية مهارة صناعة القرار الجماعي لدى الموظفين.		
7.	تعزز ادارة الكلية روح التعاون والانسجام بين الموظفين.		
8.	توضح ادارة الكلية اهمية الخلاف الايجابي وتكامل الادوار للموظفين.		

6. توضيح الادوار				
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملائمة	البديل
1.	الدور الوظيفي لكل فرد في المنظمة محدد بدقة ووضوح.			
2.	تقدر ادارة الكلية اراء الاخرين وافكارهم ويستثمرها لصالح الكلية.			
3.	تقدم ادارة الكلية الدعم لمن يحتاجه من الموظفين.			
4.	تسعى ادارة الكلية لتقليل حالات التعارض بين الموظفين في ميدان العمل.			
5.	توفر ادارة الكلية كافة المعلومات عن مسؤولياتي في العمل.			
6.	تتسم التعليمات التي تنظم عملي بالوضوح.			

7.	توفر كليتي دورات تدريبية للموظفين لتعويض نقص المهارات في العمل.		
----	---	--	--

ثانياً : النجاح الاستراتيجي

1. البقاء				
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملائمة	البديل
1.	تسعى ادارة الكلية الى خدمة المجتمع عبر نشاطاتها الاجتماعية الجديدة.			
2.	تعتمد ادارة الكلية على استشارة الخبراء عند تطوير ادائها لتتفوق على الكليات المنافسة.			
3.	توظف ادارة الكلية طاقاتها لإرضاء المستفيدين وحمايتهم من اغراءات الكليات المنافسة.			
4.	تهتم ادارة الكلية بتحقيق رضا الموظفين من اجل كسب ولائهم على المدى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.			
5.	تشجع ادارة الكلية بصورة مستمرة منتسبيها على زيادة ثقتهم بنفسهم لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم.			
6.	تعقد ادارة الكلية حلقات نقاشية مع الموظفين من اجل معرفة حاجاتهم وتلبيتها.			
8.	تسعى ادارة الكلية للتقليل من الدوران الوظيفي لموظفيها .			
9.	تعتمد ادارة الكلية خطط تدريبية لتوفير ملاكات مؤهلة تستطيع من خلالها ان تتنافس مع الكليات الاخرى.			
10	تستخدم ادارة الكلية نظم مناسبة للحوافز والمكافآت.			

11	تتسم اجراءات الترقية في الكلية بالموضوعية .		
12	تسعى ادارة الكلية الى تحسين جودة خدماتها التعليمية بشكل مستمر .		
13	تركز ادارة الكلية على تطبيق معايير الاعتماد الاكاديمي بهدف تحسين الموثوقية لخدماتها التعليمية.		
14	تجري ادارة الكلية استقصاءات ميدانية لقياس رضا المستفيدين من خدماتها.		

2. النمو				
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملائمة	البديل
1.	تتبنى ادارة الكلية استراتيجية تقديم كل ما هو جديد من اجل نموها وتوسعها.			
2.	تحرص ادارة الكلية على جعل النمو مؤشرا لقياس مدى تقدم الكلية وفعاليتها.			
3.	تهتم ادارة الكلية بزيادة المعرفة وتطوير المهارات للموظفين فيها كاستراتيجية للنمو.			
4.	تعمل ادارة الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح مكاتب التعليم المستمر والمكاتب الاستشارية.			
5.	تعتمد ادارة الكلية على اليات متجددة لتأكيد معرفتها بحاجات الموظفين والعمل على تلبيتها سعيا لزيادة ولائهم.			
6.	تعتمد ادارة الكلية على اساليب التدريس المعاصرة مثل(العصف الذهني، وطلب المقالات من الانترنت ، ومناقشة المواضيع الجديدة في مجال الاختصاص)			
7.	تأخذ ادارة الكلية على اراء الموظفين فيها بشأن فتح اقسام او كليات جديدة.			
8.	توظف ادارة الكلية امكاناتها الفنية والبشرية لجذب اكبر عدد من الطلبة للدراسة فيها.			

9.	تخصص ادارة الكلية ميزانية للبحث والتطوير .		
10	تسعى الكلية الى دراسة اخر المستجدات ومحاولة الاستفادة منها في توسيع عدد الاختصاصات فيها.		

3. التكيف			
ت	الأسئلة	ملاءمة	غير ملائمة
البديل			
1.	تستجيب ادارة الكلية لاحتياجات البيئة المتغيرة في اختصاصات الخريجين من خلال الانفتاح على منظمات الاعمال .		
2.	تعتمد ادارة الكلية على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة.		
3.	تشارك الكلية مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها المستمرة للبحوث والاستشارات.		
4.	كسب ولاء ورضا المستفيدين من ضمن اولويات برنامج استجابة الكلية للتغيرات البيئية المتلاحقة.		
5.	مستويات التمكين التي يتمتع بها الموظفين في الكلية محل اعجاب بالنسبة للموظفين في الكليات الاخرى.		
6.	تهتم ادارة الكلية بتوظيف امكاناتها للنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية.		
7.	تركز ادارة الكلية الى تحقيق النجاح في كافة المستويات التنظيمية.		
8.	تتعاهد ادارة الكلية مع الكفاءات المتميزة من الكليات الاخرى للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في توسيع أنشطة الكلية.		
9.	تمتلك ادارة الكلية الامكانية لاستيعاب الاعداد المتزايدة من الطلبة.		
10	تستهدف خطط ادارة الكلية الجديدة جذب الطلبة ذوي المعدلات العالية لزوجهم في التخصصات الطبية.		

			<p>تسعى ادارة الكلية الى توسيع التخصصات التي توفرها للطلبة بصورة مستمرة.</p>	11
--	--	--	--	----

الملحق(2) استمارة الاستبيان بعد آراء المحكمين

م / استمارة استبانة

الأستاذ الفاضل المحترم...

السيد الموظف المحترم...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تتضمن استمارة الاستبانة مجموعة مؤشرات تتعلق بموضوع «إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق»، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، مع العلم بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم.

مع التقدير...

- 1- يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
 - 2- ليس هناك اجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.
 - 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
 - 4- يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (√) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة ما موجود فعلاً.
- ... مع خالص الامتنان....

الطالب

فدعم عبد حمد

المشرفة

آلاء عبد الموجود العاني

أولاً: الخصائص الشخصية

1 - الجنس: ذكر () أنثى ()

2 - العمر:

() (35-26)

() (45-36)

() (56-46)

() (57 فأكثر)

3- التحصيل الدراسي

- اعدادية ()

- معهد ()

- بكالوريوس ()

- ماجستير ()

- دكتوراه ()

4 - العنوان الوظيفي الحالي: إداري () فني () تدريسي ()

5 - عدد سنوات الخدمة في المنظمة: ()

6- عدد الدورات التدريبية دورة واحدة () دورتان () ثلاثة دورات فأكثر ()

ثانياً: القيادة الأخلاقية: مجموع القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها المدير في الكلية عند تعامله مع الأفراد العاملين.

ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق
	أ. النزاهة				
1	تقي إدارة الكلية بالوعود التي قطعتها على نفسها.				
2	تتحمل إدارة الكلية المسؤولية تجاه أخطائها.				
3	إدارة الكلية حريصة على المال العام وتستثمره بفاعلية.				
4	تراعي إدارة الكلية الموضوعية عند تقييم أداء الموظفين.				
	ب. التوجه الأخلاقي				
5	تتعامل إدارة الكلية بأخلاق عالية مع الموظفين مما ينعكس على سلوكهم.				
6	السلوك الأخلاقي الإيجابي لإدارة الكلية يجعلنا نؤدي أعمالنا بصورة متكاملة.				
7	يسود العمل جو من الأمانة والإخلاص والتعاون.				
8	تتعامل إدارة الكلية مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون.				
	ج. تقسيم السلطة				
9	تحاول إدارة الكلية توزيع المهام على الموظفين بشكل يسهل إنجازها.				
10	تخول إدارة الكلية الموظفين بعض الصلاحيات لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.				
11	تتبنى إدارة الكلية استراتيجية التمكين في إنجاز العمل.				
12	تؤمن إدارة الكلية إن مهارات الفرد وخبراته هي من تؤهله لتحمل المسؤولية والسلطة.				
	د. العدل				
13	تقوم إدارة الكلية باعتماد التوزيع العادل للمهام الوظيفية.				
14	تعتمد إدارة الكلية سلباً مقبولاً لتوزيع المكافآت على الموظفين.				

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
15	تحاسب إدارة الكلية المقصر من الموظفين بعد بيان جوانب القصور لديه وفقاً للقانون.				
16	تقييم إدارة الكلية أداء الموظفين بعدالة.				
هـ. دوافع القائد لإنجاز للعمل					
17	تعمل إدارة الكلية على تحقيق رؤية وأهداف الكلية بشكل فاعل.				
18	تستثمر إدارة الكلية الإمكانيات البشرية والمادية بفاعلية.				
19	تنسب إدارة الكلية النجاح والإنجاز لجميع الموظفين.				
20	تنمي إدارة الكلية مهارة صناعة القرار الجماعي لدى الموظفين.				
و. توضيح الأدوار					
21	تتبنى إدارة الكلية مدخل المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات.				
22	تقدر إدارة الكلية آراء الآخرين وأفكارهم وتستثمرها لصالح الكلية.				
23	تسعى إدارة الكلية لتقليل حالات التعارض بين الموظفين في ميدان العمل.				
24	تتسم التعليمات التي تنظم عملي بالوضوح.				

ثالثاً: النجاح الاستراتيجي: النهج المتبع من قبل المنظمة المتسم بالأفكار الإبداعية المتجددة والهادف الى التكيف والبقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي.

ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
	أ. البقاء					
1	تسعى إدارة الكلية الى خدمة المجتمع عبر المساهمة في تقديم الاستشارات.					
2	تعتمد إدارة الكلية على استشارة الخبراء عند السعي لتطوير أدائها لكي تتفوق على الكليات المنافسة.					
3	توظف إدارة الكلية طاقاتها لإرضاء المستفيدين وحمايتهم من إغراءات الكليات المنافسة.					
4	تهتم إدارة الكلية بتحقيق رضى الموظفين من أجل كسب ولائهم على المدى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.					
5	يتسرب عدد من تدريسي وموظفي الكلية لحصولهم على وظائف أفضل في الكليات الأخرى.					
6	تعتمد إدارة الكلية خطط تدريبية لتوفير ملاكات مؤهلة تستطيع من خلالها ان تتنافس مع الكليات الأخرى.					
7	تركز إدارة الكلية على تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي بهدف تحسين الموثوقية لخدماتها التعليمية.					
8	تجري إدارة الكلية استقصاءات ميدانية لقياس رضى المستفيدين من خدماتها.					
	ب. النمو					
9	تتبنى إدارة الكلية استراتيجية تقديم كل ما هو جديد من أجل نموها وتوسعها.					
10	تحرص إدارة الكلية على جعل النمو مؤشراً لقياس مدى تقدم الكلية وفعاليتها.					
11	تهتم إدارة الكلية بزيادة المعرفة وتطوير مهارات الموظفين بوصف ذلك مؤشراً للنمو.					

ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
12	تعمل إدارة الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح دورات وبرامج تدريبية.					
13	تعتمد إدارة الكلية على آليات متجددة لتأكيد معرفتها بحاجات الموظفين والعمل على تلبيتها سعياً لزيادة ولائهم.					
14	توظف إدارة الكلية إمكاناتها الفنية والبشرية لجذب أكبر عدد من الطلبة للدراسة فيها.					
15	تخصص إدارة الكلية ميزانية للبحث والتطوير.					
16	تسعى الكلية إلى دراسة آخر المستجدات ومحاولة الاستفادة منها في توسيع عدد الاختصاصات فيها.					
	ج. التكيف					
17	تستجيب إدارة الكلية لاحتياجات البيئة المتغيرة عبر تكيف اختصاصات خريجها.					
18	تتشارك الكلية مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها المستمرة للبحوث والاستشارات.					
19	مستويات التمكين التي يتمتع بها الموظفين في الكلية محل إعجاب بالنسبة للموظفين في الكليات الأخرى.					
20	توظف إدارة الكلية إمكاناتها للنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية.					
21	تتعاقد إدارة الكلية مع الكفاءات المتميزة من الكليات الأخرى للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في توسيع أنشطة الكلية.					
22	تستوعب إدارة الكلية الأعداد المتزايدة من الطلبة.					
23	تطور إدارة الكلية آليات لتدريب الموظفين لإكسابهم المهارات التي تمكنهم من مواكبة التغيرات المتسارعة.					
24	تسعى إدارة الكلية الى توسيع التخصصات التي توفرها للطلبة باستمرار.					

الملحق(3) قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان

اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص العلمي	مكان العمل
الأستاذ الدكتور	معن وعد الله المعاضيدي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
الأستاذ المساعد الدكتور	سلطان احمد خليف	إدارة المنظمة	الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية
الأستاذ المساعد الدكتور	احمد سليمان الجرجري	الإدارة الاستراتيجية وإدارة المنظمة	الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية
الأستاذ المساعد الدكتور	علاء عبد السلام اليماني	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
الأستاذ المساعد الدكتور	ميسون عبد الله احمد	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
الأستاذ المساعد الدكتور	علاء احمد الجبوري	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
الأستاذ المساعد الدكتور	ايمان بشير ابو ردن	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
الأستاذ المساعد الدكتور	عادل محمد عبد الله	إدارة الإنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
الأستاذ المساعد الدكتور	عامر اسماعيل حديد	إدارة الإمدادات	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
الأستاذ المساعد الدكتور	احمد يونس السبعاعي	نظم المعلومات الإدارية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

Abstract

The study aims to investigate the availability of the dimensions of ethical leadership in a private higher education environment that enables (researched private colleges) to achieve its strategic success, and the problem of the study centered on several questions, the most important of which is the extent of the relationship and impact between the dimensions of moral leadership and strategic success in the researched colleges, and applied The study is based on a sample of individuals working in its colleges, as the questionnaire was used for the purpose of collecting data from the respondents who numbered (300) individuals, and for the purpose of reaching the opinions of the respondents regarding the questionnaire paragraphs, a number was used The statistical means of data processing, including: the mean, standard deviation, simple linear correlation coefficient person)), regression line equation, and the Alpha Cronbach test to measure the accuracy of the questionnaire paragraphs and to ensure the stability of the measuring instrument, the study reached a set of conclusions from them that verify the moral impact of moral leadership In strategic success, this in turn indicates the importance of the influential role of adopting and adopting leadership with its ethical approach based on dealing with justice and integrity with individuals working in all organizational aspects through achieving a just division of power, and clarifying the roles of each individual in the organization, and understanding I hope for ethical principles and formulate a moral orientation for all the activities and functions of the organization, and try to push and motivate individuals to work with enthusiasm in order to achieve the goals at high levels, and to achieve the organization to remain in the competitive field and growth through expanding the market share, increasing the number of departments and specializations in the researched universities, and adapting to all Environmental conditions and

developments in an effective and continuous way, the study concluded with a set of recommendations, the most important of which was the availability of ethical leadership in its dimensions and its manifestation to maximize the added value that is reflected on its strategic success and support this through its ability to survive and adapt in a severe environment. The competition and the necessity of employing the departments of the researched faculties dimensions of ethical leadership (integrity, ethical orientation, division of authority, justice, the leader's motives to accomplish the work, clarifying roles) with an integrative view more than activating them individually in enhancing the chances of their strategic success and making more developments in these dimensions to affect Her chances of success.

Key words: ethical leadership, dimensions of ethical leadership, strategic success.

University of Mosul

College of Administration and Economic



**The contribution of ethical leadership practices
to achieving strategic success**

**(An exploratory study of the opinions of
workers in a sample of private colleges)**

M.Sc. thesis

in Business Management

Fadam Abd Hamd Younis Al Hamad

Supervised by

Assistant Professor

Dr. Alaa Abdulamaujood Alani

2019 A.D

1441 A.H