

تأثير القيادة الاخلاقية في التألق التنظيمي بحث تحليلي في شركة مدار المشرق في محافظة واسط

م.د. ياسمين خضير عباس الدوري

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

yasmin.k@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

يسعى البحث الى ايضاح دور القيادة الاخلاقية للمنظمة في التألق التنظيمي، وتكون من متغيرين (المستقل المتمثل بالقيادة الاخلاقية بأبعاده احادي البعد، والتابع المتمثل بالتألق التنظيمي ويكون من ثلاثة ابعاد)، وتكمن اهميته كونه يتضمن واحدة من اهم المواضيع في مجال ادارة المنظمات المعاصر عامة وفي مجال الادارة الاستراتيجية خاصة، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي الذي يستند على توضيح متغيرات البحث وصفا وتحليلا، وتمثل مجتمع البحث بشركة مدار المشرق لمتانة وامان المركبات، واتبع الباحث اسلوب الحصر الشامل، اذ بلغت العينة العشوائية ٣١ مفردة، ووزعت عليهم استبانة مكونة من ٢٥ فقرة، وحللت بأستخدام برنامج (SPSS,26) وكانت اهم الاستنتاجات هي ان القيادة الأخلاقية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التألق التنظيمي، عبر تبني القيادة للجوانب والمعايير الأخلاقية في التوجيهات اليومية، لبناء ثقة قوية للموارد البشرية التي تمكنها من التألق بخدماتها ومعرفتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية ، التألق التنظيمي، شركة مدار المشرق

Abstract

The research seeks to clarify the role of ethical leadership of the organization in organizational excellence, and consists of two variables (the independent one represented by ethical leadership as one-dimensional, and the dependent one represented by organizational excellence and consists of three dimensions), and its importance lies in the fact that it includes one of the most important topics in the field of contemporary organizational management in general and in the field of strategic management in particular, and the analytical descriptive approach was adopted, which is based on clarifying the research variables descriptively and analyzing them, and the research community was represented by the Orbit Al-Mashreq Company for the durability and safety of vehicles, and the researcher followed the comprehensive inventory method, as the random sample reached 31 individuals, and a questionnaire consisting of 25 paragraphs was distributed to them, and it was analyzed using the program (SPSS, 26). The most important conclusions were that ethical leadership plays a decisive role in achieving organizational excellence, through the leadership adopting the



ethical aspects and standards in daily directives, to build strong confidence for human resources that enables them to shine with their services and knowledge.

Keywords: Ethical leadership, organizational brilliance, Madar Al Mashreq Company.

المقدمة

في العقود القليلة الماضية، اعتقد المنظرون أن الأخلاق تؤدي دوراً هاماً في تطوير الشخصيات الجيدة بين الأفراد من أجل ازدهار وازدهار المجتمع وأعضائه. بشكل عام، هناك حاجة إلى القادة لوضع معايير أخلاقية لمروؤوسهم لحل مثل هذه الأنشطة التي لا تسهم في رفاهية المجتمع والمنظمة، وقد أدت العمليات التجارية غير المؤكدة التي تم الاستجابة لها أخلاقياً في ظل الظروف الاقتصادية الحالية إلى حاجة كبيرة للقيادة الأخلاقية، وأصبح مجالاً أكثر اتساعاً يجب التحقيق فيه، إذ ترتقى الأمم وتندثر بالتزام ابنائها بالمبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفاتهم، وهذه القاعدة تسري أيضاً على الأفراد والمنظمات من أجل ازدهار المجتمعات عبر وجود مجموعة من القيم والأخلاقيات التي تعتقها تلك المنظمات وتكون كالقضبان التي تسير عليها ولا تحيد عنها مهما كانت الظروف التي تواجهها تلك المنظمات، فمثلاً تحتاج المجتمعات إلى المعايير الأخلاقية، تحتاج المنظمات أيضاً إلى قيم معينة للتحكم في عملها، واكتسابها عناصر لبقائها واستمرارها، كما تساعد شخصية القائد في شرح واتخاذ القرارات الأخلاقية داخل المنظمة، وتفرض القيم الجديدة العالم الأعمال اليوم سواء التجارية منها أو الصناعية أو الخدمية، العديد من التحديات، وأهمها الأخلاق، لاسيما العلاقة بين المديرين والمرؤوسين، إذ يقوم المديرون بتعيين المهام والمسؤوليات على أساس العدالة والنزاهة والصدق لتقييم المرؤوسين، فضلاً عن الموضوعية القائمة على القيم الفعلية، فهي تمثل معايير ومبادئ السلوك الأخلاقي التي تعتبر حيوية للقائد، وبما يمكن أن يعمل ذلك على تحقيق التآلق التنظيمي للمنظمة على باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع، من خلال الاسهام في تقديم الخدمات المبتكرة والجديدة أو من خلال تبني الممارسات القيادية لإدارة الشركة والتي تمكن الشركة من الوصول إلى بر الأمان فيما تصبو إليه من أهداف. ومن ثم فإن البحث الحالي جاء لبحث في دور القيادة الأخلاقية في التآلق التنظيمي، وتكون من أربعة مباحث، خصص الأول للمنهجية العلمية التي سار عليها، والثاني للجانب النظري و الثالث للجانب العملي، واختتم بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

أصبحت المنظمات تقف أمام عصر جديد من التحديات والتطورات، فأضحت تسعى لمتابعة هذه التغيرات والتطورات والتأقلم والتخطيط المتتابع والتي تعتبر من ضمن المسؤوليات الملقة على

عائق القيادات الإدارية في كافة المنظمات، بأعتبارها الشريحة الأهم في هرم المستويات الإداري، وبوصفهم المعنيون بصياغة الاستراتيجيات وصنع القرارات بشأنها في المنظمة، فمع ازدياد دور القيادات الإدارية في الأونة الأخيرة وأهميتها بفعل التغيرات البيئية، دفع إلى ضرورة إعداد قيادات إدارية كفوة ذات قدرة استراتيجية ثاقبة متوافقة مع التفكير الإبداعي الخلاق بهدف صياغة توجه استراتيجي يمثل المسار الأساس في تنسيق الجهود المنظمة من أجل تمهيد السبيل للوصول إلى التآلق التنظيمي، فالمنظمات التي ترسم توجهاتها المستقبلية بغموض وعدم فهم دقيق للمستجدات البيئية المتسارعة، فإنها لا تستطيع تحديد رسالتها بشكل دقيق، ولن تستطيع إيصالتها إلى عاملها بشكل واضح وبسيط أو صياغة أهدافها بمسار صحيح بما سيؤدي إلى انحراف المنظمة عن مسارها، عن طريق العرض السابق تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس و المتمثل بـ :

ما هو دور القيادة الأخلاقية في التآلق التنظيمي؟

ثانياً : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في انها يتضمن واحدة من أهم المواضيع في مجال ادارة المنظمات المعاصر الا وهو القيادة الأخلاقية و التآلق التنظيمي لاسيما ان المنظمات باتت تعمل في ظل بيئة متسمة بالتطور والتجديد والتي تؤثر في موقفها التنافسي، ونظراً للتعقيدات البيئية في القطاعات المختلفة جعلت من زيادة الاهتمام بتميز و تآلق المنظمة عن غيرها من منظمات الاعمال ضرورة ملحة بأعتبار ان قيادة المنظمة تساهم بنقل الخبرات والافكار والتفاعل اثناء العمل، و بالشكل الذي ينعكس ايجاباً على المنظمة وموقفها فيما بين المنظمات الاخرى، اذ تتجسد أهمية هذا البحث في توجيه أنظار إدارات المنظمات للمفهومين المذكورين.

ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث إلى محاولة صياغة نموذج مفاهيمي لمتغيرات البحث والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (التآلق التنظيمي)، لغرض الوصول الى استدلالات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي لهذه المفاهيم. ويمكن تحديد الاهداف بالاتي:

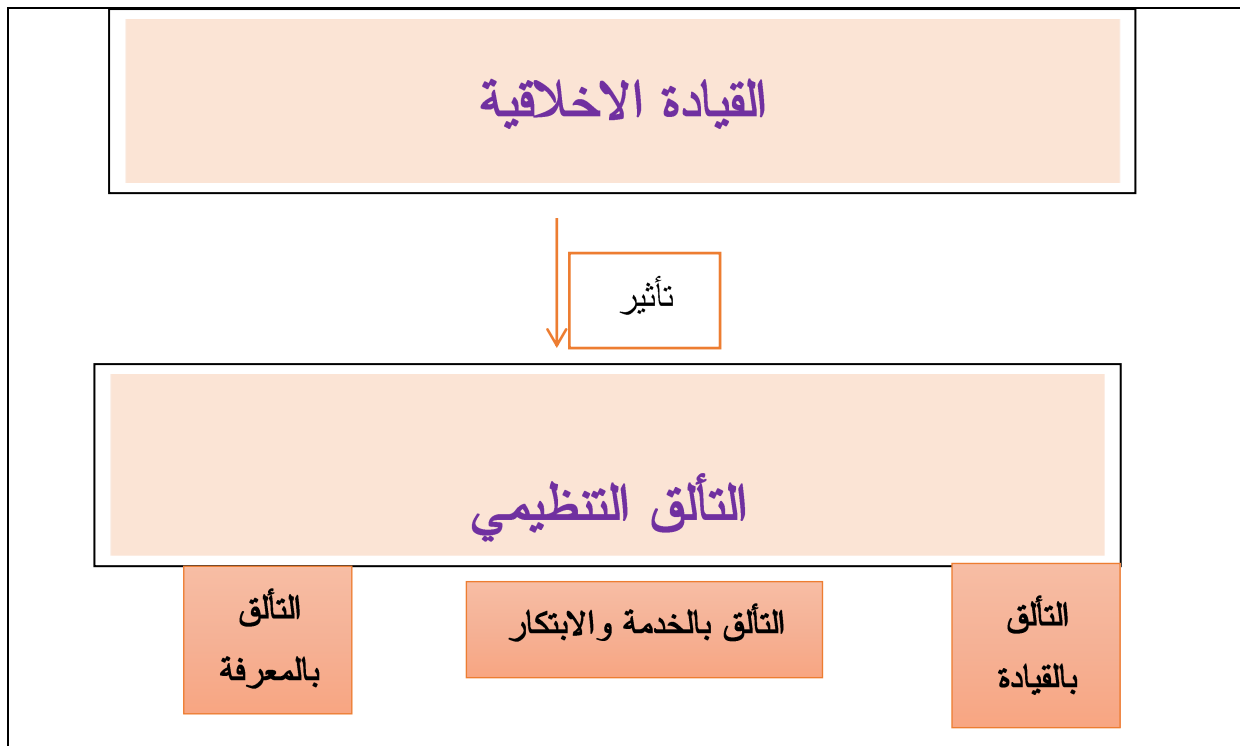
١. تحليل المستوى الادراكي والمعرفي للعينة بما يخص متغيري البحث.
٢. معرفة علاقة التأثير للقيادة الأخلاقية في التآلق التنظيمي.
٣. محاولة تشخيص واختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية و التآلق التنظيمي في بيئة عراقية.

٤. تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي يأمل الباحث من الجهات ذات العلاقة الاستفادة منها.

رابعاً : فرضية ومخطط البحث

يفترض البحث الآتي:

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لقيادة الاخلاقية في التألق التنظيمي بأبعاده
ويوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث :



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: منهج البحث

يتمثل منهج البحث بالخطة التي يتمكن من خلالها الباحث تحديد واتباع الإجراءات والخطوات والطرائق للإجابة عن التساؤلات التي وضعت واستكشاف الحقائق من اجل الوصول لاهداف البحث العلمي، وقد أعتمد البحث على المنهج (التحليلي الوصفي) لامتيازته بالنظرة الشمولية اذ يوفر الطريقة المثلى للتوصل الى المعلومات الدقيقة وعبرها يتم تصور الواقع وتفسير الظواهر وتحليلها للوصول الى نتائج نهائية و بالشكل الذي يمكن تعميمها واعتمادها.

سادساً : مصادر وأساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات وتحليلها على جانبين رئيسين، لتحقيق الهدف من البحث:

١- الجانب النظري: أعتد الباحث على عدد من المصادر العلمية المتنوعة والتي تتمثل بالادبيات الأجنبية من بحوث والمقالات ذات العلاقة بمتغيرات البحث التي تم الحصول عليها من شبكة الانترنت.

٢- الجانب التطبيقي : أعتد الباحث في الجانب التطبيقي على الاستبانة التي صممت بالشكل الذي يخدم هدف البحث، وتعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات في البحث الحالي إذ طورت وعدلت بشكل يناسب البحث وبما يتلاءم مع بيئة البحث، و تم قياس متغير القيادة الاخلاقية احاديا وفق مقياس (Brown et al.,2005) المكون من ١٠ فقرات بالاعتماد على (Bedi et al,2016:8) ، اما متغير التألق التنظيمي فتكون من ١٥ فقرة عبر ٣ ابعاد و هي كل من (التألق بالقيادة، التألق الخدمة والابتكار، التألق بالمعرفة) بالاعتماد على (AlShobaki&Naser,2016:78-94)

سابعا: حدود البحث

١. الحدود الزمانية: حددت المدة الزمنية لهذا البحث من تاريخ ٢٠٢٤/٤/٢٠ ولغاية ٢٠٢٤ /٥/١٥ .

٢. الحدود العلمية: تجسدت بالمتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) والمتغير التابع (التألق التنظيمي)

٣. الحدود المكانية: حددت المدة المكانية لهذا البحث بشركة مدار المشرق/ محافظة واسط/ الكوت.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

يكون مجتمع البحث من الموارد البشرية العاملة في شركة مدار المشرق لمتانة وامان المركبات، والتي يقع المقر الرئيسي لها في محافظة بغداد/العرصات/كرادة ولديها ١٤ فرع في محافظات العراق و ٥ فروع في محافظة بغداد وهي (الرستمية، ملعب الشعب، التاجيات، الحسينية، الغزالية)، وتعمل الشركة بموجب عقد مبرم مع وزارة الداخلية/ صندوق شهداء الشرطة لمدة ١٥ سنة ، وفرع الشركة في محافظة واسط الذي اجري فيه البحث هو احد افرع الشركة يقع في مدينة الكوت. ويعمل فيه ٣١ موظف، واعتمد الباحث على اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، اذ قام بتوزيع الاستبانة المكونة من ٢٥ فقرة على جميع عينة البحث، استرجعت بالكامل اي بنسبة ١٠٠% ، و ادناه خصائص عينة البحث.

الجدول رقم (١) خصائص عينة البحث

الجنس							
ذكور				اناث			
ع		%		ع		%	
٢٩		٩٣.٥		٢		٦.٥	
التحصيل الدراسي							
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		اعلى من بكالوريوس	
ع		%		ع		%	
١٤		٤٥		٨		٢٦	
٧		٢٢.٥		٢		٦.٥	
مدة الخدمة							
٥-١		١٠-٦		١٥-١١		١٥ فأعلى	
ع		%		ع		%	
٦		١٩		١٧		٥٥	
٥		١٧		٥		١٧	
٣		١٧		٣		٩	
العمر							
٣٠-٢١		٤٠-٣١		٥٠-٤١		٥٠ فأكثر	
ع		%		ع		%	
٥		١٦		١٧		٥٥	
٧		٢٢.٥		٢		٦.٥	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

المبحث الثاني : الجانب النظري

المحور الاول : القيادة الاخلاقية

اولاً: مفهوم القيادة الاخلاقية

أن الأخلاق يجب أن تكون في جوهر جميع العلاقات الإنسانية، وبالتالي في قلب العلاقة بين القادة والمرؤوسين، ومن خلال دمج تعريف الأخلاق والقيادة، يمكن للمرء بسرعة تطوير تعريف بسيط للقيادة الأخلاقية، القيادة الأخلاقية مصدرها السلوك الأخلاقي أو الأخلاق ويمكن تعريف أسلوب القيادة الأخلاقية من خلال إظهار السلوك المناسب ونمذجة السلوكيات المناسبة عن طريق التواصل المناسب والدعم واتخاذ القرار، أو يمكن تعريف أسلوب القيادة الأخلاقية على أنه القيادة بطريقة تحترم حقوق الآخرين وكرامتهم، إن العلاقة بين القادة والمرؤوسين هي التي تجعل

الأخلاق أساسية للقيادة (Bhana&Bayat,2020:130). وبين (Blue&Singh,2017:1394) إلى أن القيادة الأخلاقية تتطلب من القائد أن يتصرف بطريقة أخلاقية كونها تتطوي على جوانب مرئية وأخرى غير مرئية، لذا فإن تصرفات القائد في الأماكن العامة يجب أن تعكس سلوكيات أخلاقية، كما أنه يجب أن يفكر بطريقة أخلاقية فالأخلاق تصبح جزء لا يتجزأ من إطار العمل اليومي للقائد، ومن ثم فإن القيادة الأخلاقية تركز بشكل أساسي وكبير على تنفيذ القيم الأخلاقية في كل جانب من جوانب القيادة.

و عرّف (Shakeel et. al,2019:3) القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال العمل الشخصي والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك بين المرؤوسين من خلال التواصل المتبادل والتعزيز وصنع القرار"، يتضمن هذا التعريف دورين رئيسيين للقائد الأخلاقي: الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي. يشير دور الشخص الأخلاقي إلى القيم الأخلاقية للقائد نفسه، في حين يشير المدير الأخلاقي إلى الأنشطة التي يقوم بها القائد لغرس هذه القيم الأخلاقية في مرؤوسيه. يذكر التعريف المذكور أعلاه ثلاثة أنشطة من هذا القبيل: الاتصال والتعزيز وصنع القرار.

و ذكر (Al Halbusi et al,2021:4) أن القيادة الأخلاقية تميز النزاهة، والتي تتطوي على العدالة والجدارة بالثقة، والاهتمام بالآخرين، والتصرف بطريقة أخلاقية و لها بعدان: (١) العامل الشخصي الأخلاقي، والذي يتضمن النزاهة والعدالة والاهتمام بالآخرين والجدارة بالثقة و (٢) عامل المدير الأخلاقي، والذي يتضمن قدوة السلوك الأخلاقي والمعاقبة والتواصل والتسامح والمكافأة، وتحديد المعايير الأخلاقية وأن تركيز المدير الأخلاقي ينصب أكثر على جهود المعاملات التي تؤثر على السلوك الأخلاقي للموظفين، كما أن تحفيز وتمكين المرؤوسين يجب أن يكون من السمات الحيوية للقيادة الأخلاقية.

وقد اشار (Schwepker&Dimitriou,2021:2) الى اختلاف أساليب القيادة، حيث يركز عدد غير قليل منها على الدعم الذي يتلقاه المرؤوسين من القادة. على سبيل المثال، من خلال تزويد الأتباع بالتحفيز الفكري والدعم الفردي، اذ يلهمهم القادة التحويليون للتضحية بالأهداف الفردية في السعي لتحقيق الأهداف الجماعية، بينما ينشئ القادة المراعون بيئة داعمة وودية من خلال قدرتهم على دمج أفكار واهتمامات الموظفين عند توفير الموارد المهمة واتخاذ القرارات والتعاون مع الأتباع، ولضمان تطور الأتباع ونجاحهم، يهتم القادة الخادمون باحتياجات الأتباع قبل احتياجاتهم الخاصة، وعلى الرغم من أنه يمكن ممارسة القيادة الأخلاقية جنباً إلى جنب مع أنماط القيادة الأخرى، إلا أنها تعتبر شكلاً فريداً من أشكال القيادة، على سبيل المثال، يتشابه القادة الخادمون مع القادة الأخلاقيين من حيث أنهم يستخدمون التواصل المقنع ويمارسون قدوة وإثارة ، وعلى عكس القادة الأخلاقيين، فإن القادة الخادمين يقللون من الكبرياء من خلال التفكير الذاتي ويؤكدون على نجاح جميع أصحاب

المصلحة التنظيميين، و يمتلك القادة الروحيون، والأصليون، والتحويليون، والأخلاقيون جميعاً النزاهة، ويهتم كل منهم بالآخرين، وجميعهم يشتملون على قدوة. ومع ذلك، في حين يركز القادة التحويليون على الرؤية والقيم والتحريض الفكري، فإن القادة الروحيين يبرزون الأمل والإيمان والرؤية، والقادة الأخلاقيون هم مديرون أخلاقيون ينفذون المعايير الأخلاقية، وأخيراً، يمكن الوثوق بالقادة المراعيين، مثل القادة الأخلاقيين، والاستماع إلى مخاوف الموظفين. ومع ذلك، فإن القائد المراعي لا يخدم كنموذج يحتذى به ولا يلهم السلوك المقبول معيارياً بين أتباعه.

و يمكن للباحث تعريف القيادة الأخلاقية بأنها: مجموعة من السلوكيات المتمثلة بالقيم والفضائل الأخلاقية التي يمتلكها القائد ويظهرها من خلال تأثيره على مرؤوسيه بتطبيقه لمبادئ العدالة والنزاهة والانصاف في سلوكه.

ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية

ذكر (Anser et al,2021:3) في اطار اهمية القيادة الاخلاقية ان القادة الأخلاقيون يُظهرون اهتماماً بالآخرين، بما في ذلك مرؤوسيهـم والمجتمع ككل، ولكون الأخلاق هي المبدأ والوعد الأساسي للقيادة الأخلاقية، فمن المتوقع أن تفي القيادة الأخلاقية بالتزامها الأخلاقي بتزويد الموظفين بالخبرة من خلال تهيئة ظروف العمل على أساس العدالة والصدق والنزاهة. ومن ثم، فإن القيادة الأخلاقية لها آثار مهمة لتعزيز العمل للموارد البشرية مثل تقليل التوتر، والرضا الوظيفي والمشاركة في العمل، والالتزام العاطفي والأهم من ذلك، أن الموظفين الذين يطمحون إلى العمل، الذي يخدم مصلحة أكبر ويحمل التكافؤ للآخرين، يتخلصون من الممارسات والسلوكيات المدمرة وغير الأخلاقية ويظهرون الاهتمام والاهتمام بزملاء العمل الاحتياجات الشخصية والمهنية (مثل الاحتياجات المعرفية لزملاء العمل). اما (Agha et al,2017:203) فذكر أن القيادة هي المورد الأساسي لإنشاء واستدامة المنظمات والمجتمعات كونها تنطوي على إنشاء رؤية واضحة، ومشاركة تلك الرؤية مع الآخرين بحيث يتابعونها عن طيب خاطر، وتوفير المعلومات والمعرفة والأساليب لتحقيق تلك الرؤية، وتنسيق وموازنة المصالح المتضاربة لجميع الأعضاء وأصحاب المصلحة، ويمكن تعليم القيادة، على الرغم من أنه يمكن تعلمها وتعزيزها من خلال التدريب أو التوجيه، يمكن للتعليم والوظيفة والخبرة الحياتية أن تشكل فلسفة القائد وعلم النفس، يتقدم القادة في أوقات الأزمات ويكونون ذوي قدرة على التفكير والتصرف بشكل خلاق في المواقف الصعبة، وعلى الرغم من الإخفاقات، سيستمر القادة بالشغف والابتكار نحو النجاح و يعمل القادة على إلهام مرؤوسيهـم للأداء والمشاركة في تحقيق هدف أو غاية، القيادة الأخلاقية هي القيادة الموجهة باحترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق الآخرين. ومن ثم فهو يرتبط بمفاهيم مثل الثقة والنزاهة والصدق والاعتبار والمعاملة المتساوية والكاريزما والإنصاف.

و ادرج (Bhana&Bayat,2020:130) اهميتها بالاتي :

١. القادة الأخلاقيين ينشئون مناخاً يؤثر بشكل إيجابي على أهداف الموظفين وسلوكهم.
 ٢. تضمن القيادة الأخلاقية أن يتمتع الموظفون بنظرة عمل أفضل وأكثر التزاماً وانغماساً في الوظيفة و قد تؤثر أساليب القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على رفاهية الموظفين.
 ٣. يصبح القادة قدوة أخلاقية جذابة وذات مصداقية عندما يلاحظهم الموظفون ككائن أخلاقي وقائد أخلاقي.
 ٤. القيادة الأخلاقية تؤثر أيضاً على علاقة الموظفين بالقائد والفريق والمنظمة العامة. و هي لا تعزز الثقة في القائد فحسب، بل بين الزملاء ومن المهم أن يقبل جميع المديرين المسؤولية والمساءلة عن الإشراف أو مراقبة قواعد السلوك الأخلاقية.
 ٥. يقدم القادة الأخلاقيون موارد وظيفية مثل شرح الدور أو الدعم المفتوح، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تتواصل بشكل إيجابي لرفاهية الموظف.
 ٦. القيادة الأخلاقية تجعل الموظفين يشعرون بأن هناك تأثيراً إيجابياً على المهنة وأن وظيفة الفرد تصبح أكثر أهمية.
 ٧. تؤثر القيادة الأخلاقية على علاقات العمل بالإضافة إلى النتائج التنظيمية الأخرى، وتؤثر بشكل إيجابي على المشاركة في العمل.
- كما ذكر (Nejati et al,2021:184) أن القيادة الأخلاقية تُنتج العديد من النتائج الإيجابية للأفراد والمنظمات و كالآتي:
١. يقوم القادة الأخلاقيون بخلق بيئات أخلاقية إيجابية لموظفيهم، و بما يوفر نظاماً معيارياً واضحاً يساعد الموظفين على أداء وظائفهم بشكل أخلاقي وفعال. اذ يعد المناخ الأخلاقي القوي جذاباً للموظفين لأنه يسمح لهم بالازدهار، مما يقلل في النهاية من رغبتهم في ترك المنظمة.
 ٢. العمل لدى قائد أخلاقي أقل إرهاقاً للموظفين. يضع القادة الأخلاقيون توقعات واضحة، ويهتمون بالموظفين، ويدبرون شؤونهم بطريقة عادلة ومنصفة وهذا يقلل من المحفزات المحتملة للضغط المرتبطة بالعمل. ومن الأرجح أن يبقى الموظفون في بيئات العمل عندما تكون أماكن العمل أقل إرهاقاً وأكثر متعة.
 ٣. القادة الأخلاقيون هم مدراء أخلاقيون ينقلون القيم الأخلاقية إلى موظفيهم، اذ تعمل القيادة الأخلاقية على تعزيز تطابق قيمة القائد والمرؤوس و تشكل هذه القيم المشتركة رابطة قوية بين القادة الأخلاقيين والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل الشفافية بين الموظفين.
- و يرى الباحث ان القيادة الاخلاقية تعد أمراً مهماً جداً في جميع المجالات والمنظمات، فعندما يكون القائد متمسكاً بالمبادئ الأخلاقية ويتصرف بنزاهة فإنه يكسب ثقة الآخرين، و هم يتمتعون بالقدرة على

رؤية أبعد من النتائج الفورية، كونهم يضعون رؤية استراتيجية تتجاوز المصالح الشخصية وتركز على المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع.

ثالثاً: ابعاد القيادة الاخلاقية

اعتمد الباحث في قياس متغير القيادة الاخلاقية على مقياس (Brown et al.,2005) بالاستناد الى دراسة (Bedi et all. ٢٠١٦:١٨) التي تعد من أهم الدراسات التي أشارت إلى أهمية ومصداقية هذا المقياس والتي هي عبارة عن دراسة (Meta-Analysis) لمتغير القيادة الأخلاقية، اذ عمد الباحثون الى جمع (١٠٠) دراسة منشورة في مجلات عالمية ذات معامل تأثير وقاموا بتحليلها ضمن فقرات محددة العملية دراسة وتحليل متغير القيادة الأخلاقية، وكانت احدى النتائج التي أشاروا لها بعد التحليل والدراسة هي اثبات أن مقياس القيادة الأخلاقية لـ (Brown et al,٢٠٠٥) هو الأكثر دقة وموثوقية وثبات القياس متغير القيادة الأخلاقية مما دفع الباحث إلى اعتماد هذا المقياس.

المحور الثاني: التألق التنظيمي

أولاً: مفهوم التألق التنظيمي

تسعى المنظمات للتميز في أماكن عملها ، وهو أعلى مستوى من التميز على مستوى الموظفين ، يوجد داخل كل موظف ماسة متألئة تنتظر من يتم اكتشافها واستخدامها لصالح المنظمة. ومن ثم ، تحتاج المنظمات إلى استخراج هذه الماسات وصقلها لتكشف عن تمايزها، هذه المهمة ليست يسيرة كون أن العديد منها لا تعرف كيف إنشاء بيئة يمكن لموظفيها النمو والتألق. قد لا تشجع بيئات بعض المؤسسات على تحقيق التألق أو تمنح الموظفين الفرصة لاستخدام إمكاناتهم الكاملة في العمل أو تشجيع إمكاناتهم ، مما يكمن النجاح التنظيمي في الموظفين ، لذلك يجب عليهم التعبير عن أنفسهم داخل المنظمة، من ناحية أخرى يمتلك الموظفون اللامعون أكثر المؤهلات إثارة للإعجاب ويمكنهم خلق قيمة زائدة من الموارد المقدمة لهم. (Al-Abdi ٢٠٢١:٦٦٧).

و ذكر (Lepori&Reale,2019:55) ان العديد من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التألق، و أن القليل منها هي التي تتمكن من تحقيق هذا الهدف، و من ثم فإنه يعد حالة صحية والتي ينبغي أن تكون عليها المنظمات، وهذا الهدف لا يتحقق عن طريق الصدفة ، بل بمجمل جهود العاملين، وتألق القادة، وتألق عاملهم، وتأثير ثقافة تنظيمية تدعمه.

و اشار (Goetz&patz,2017:6) الى التألق في مجمله بأنه يضم التجديد و التميز، والطموح والتفوق، وهو مطلب حيوي لكافة المنظمات و بأنواعها و احجامها المختلفة، ويعد من الأنشطة ذات الاهمية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة، و أن جوهر التألق يتمثل بتغيير حالة المنظمة من وضع أني الى وضع مستقبلي يمكنها من التنافس، وعليه فالأمر

الأساسي في التألق هو تبني وإحداث التغيير ويقصد به الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن البقية ، كما أنه صنع ميزة تنافسية للمنظمة.

و قد عرّفه (Dehaghan & Pourtaher,2014:141) بأمكانية المنظمات في الاسهام و التنافس بشكل استراتيجي من خلال التفوق في الأداء، وحل مشكلاتها المتنوعة ، و من ثم العمل على تحقيق أهدافها بشكل فعال وتميزها على المنظمات الاخرى، كما وعرفت التألق المعرفي الممتلكة من قبل الأفراد داخل المنظمة ، فهي اساس الأعمال التنظيمية، وبالشكل الذي يعمل على تفوقها بشكل مستمر على أفضل الممارسات في أداء مختلف مهامها، و معرفة امكانيات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة والبيئة المحيطة بها ، كما عرف بأنه حالة من الإبداع والتميز التنظيمي، وتحقق مستويات عالية بشكل غير عادي من الأداء، و التنفيذ للعمليات المختلفة في المنظمة، بما ينتج إنجازات تتميز على ما يحقّه بقية المنافسون، ويرضي عنه الزبائن وأصحاب المصلحة المتنوعون. ويمكن تعريفه بأنه: توحيد وتنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة، بما في ذلك تحديد السلطات والمسؤوليات التي بذمة الأفراد لغاية تحقيق الأهداف المميزة، كما أنه تقدم ونمو المنظمة في الجوانب التنظيمية جميعها ، و زيادة الاحتمالية للنجاح التنظيمي ذو المدى الطويل، عبر مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير، بهدف تحسين مستوى الفعاليات التنظيمية، بأعتبره منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي.

ويرى (Souza&Sequeira,٢٠١١:١٢١) انه يسعى الى تحقيق الاهداف المتمثلة بارضاء الزبون واطافة قيمة للزبون عبر تركيز جهد الاعضاء، الاهتمام بالابتكار والاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة، والتحسين المستمر للإدارة العليا للمنظمة، والاهتمام بإدارة الفريق بهدف زيادة المشاركة و تطوير الفرق لنجاح المشاريع المستقبلية، و الاهتمام بالمجاميع داخل المنظمة لتحقيق التماسق، والاستدامة والاتصال. و تطوير ومشاركة الموارد البشرية.

ويمكن للباحث تعريف التألق التنظيمي بأنه (الجهود المخططة التي تسعى لتحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها وعملياتها بالاعتماد على العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابداع و الابتكار للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة).

ثانياً: أهمية التآلق التنظيمي

إن التآلق يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال ، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ، وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة المتميزة، والاهتمام بالتسلسل الهرمي لأدارة مختلف الموارد المستخدمة في منظمات الأعمال ، وكيف الاسهام في تكوين قيمة مضافة للأعمال المرتبطة بها، وبالشكل الذي يسهم في تحسين قدرتها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة ، والعمل على التكامل فيما بين ملكية الموارد والمعرفة الضمنية ، والتي تتسجم مع مهام المنظمات والتي تصبح جزءاً من القدرة التنافسية ، كما إن ايجاد القيمة يصبح جزء من الميزة التنافسية ، ويعطي قيمة نادرة يصعب تقليدها بالنسبة لموارد المنظمة (Lumby،٢٠١٤:٧٧).

و ذكر (Sloan et al,2017:35) انه يعد من أهم الأهداف الاستراتيجية من خلال العمل على توجيه الجهود لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، وتطوير آليات عمل المنظمات، تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين الموارد البشرية في المنظمة وعلى كافة المستويات ، والعمل على تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي وبالشكل الذي يدفعهم إلى بذل طاقاتهم وجهودهم، واستخدام الموارد بشكل يتلائم مع احتياجات المستفيدين بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية ، وجذب الزبائن ، وتحقيق ولائهم ، وتحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكانة التنظيمية ، فضلاً عن توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل.

و يرى (AL-Zobaidy&AL-Joufi,2022:149) ان اهميته تتجلى بأعتبره عاملاً هاماً لتعزيز اداء المنظمة وفعاليتها ، يعطي فرصة للمنظمة لقياس التقدم والتحسين من خلال التقييم الذاتي للمنظمة ، ويركز على النتائج ويدعم تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات ، ويركز بشكل كامل على رأس المال البشري ، اذ انه يعد عنصر أساسي في تطوير المنظمة وتحسينها وتطورها ، كما انه يجعلها مبتكرة وتحقق رسالتها وغرضها وأهدافها من خلال فعالية القيادة فيها .

و يرى الباحث ان التألق التنظيمي اصبح بالغ الأهمية لدى العديد من المنظمات وذلك لمساعدتها في القدرة على المحافظة على موقعها التنافسي في ظل بيئة متغيرة وهذا يمثل اعلى مستوى في الاداء، كما ان التألق التنظيمي يعزز جوانب المنظمة كافة بحيث يمكنها من تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات جميع المستفيدين مع استغلال الفرص كافة التي يمكن من خلالها تحقيق نجاح المنظمة

أبعاد التألق التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتألق التنظيمي؛ ومن أبرزها تميز المعرفة ، وتمايز الاستراتيجية، وتمايز تقديم الخدمة، وتمايز القيادة ، وتمايز المرؤوسين ، وتمايز الثقافة التنظيمية:

١. **التألق بالقيادة:** ذكر (González et. Al.,2020:175) ان القيادة لها تأثير مباشر على التألق، وذلك من خلال تفوقها بالمهارات القيادية، وعلاقات العمل ، وتطوير امكانيات الأفراد وتشجيعهم نحو الإبداع والتألق، وهناك تشكيلة من النشاطات التي تستلزم من القيادة لتحقيق التألق في المنظمة؛ كنظام اللامركزية في العمل ، والذي يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين و القيادة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك الرؤية العميقة للمشكلات في الموقف الواحد، والوعي بالأخطاء ونواحي النقص والقصور، ومن ثم البحث عن الحلول. ويعرفه (Akingbade,2020:17) بكونه ممارسات متميزة ويتم اتباعها لتتم ادارة المنظمة بشكل يحقق النتائج، وتساعد على أن تصبح المنظمة بارعة في الاستجابة بشكل متكرر للتغيير الذي يطرأ على بيئة العمل ، فتصبح فعالية وكفاءة المنظمة مرضية بشكل مستدام ، و تعمل المنظمات المتميزة بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات لمنظمتهم بشكل واضح، ويثبتون القيم والثقافة والكيان بهدف صنع هوية جاذبة ومتميزة للمنظمة، ويعرف كذلك بالامكانية على استثمار الفرص المتاحة، وقبول الأعمال التي تتسم بالتحدي، و تساعد القائد على مواجهة العمليات المتخلخلة، والأزمات المتكررة، وتمكنه من رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد ، وقدرته على التأثير في المرؤوسين ، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم ، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة.

١. و يمكن تعريفها بأنها : العملية التي من خلالها يستطيع القائد ان يؤثر على الآخرين لتحقيق هدف مشترك ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً.

٢. التآلق بالخدمة و الابتكار: اشار (Arqawi et al,2018:34) الى إن التآلق في الخدمات هو عبارة عن مزيج من الخبرة المتراكمة و القيم والمعلومات السياقية ورؤية الخبراء التي توفر إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة في تقديم الخدمة فمن خلال التميز في الخدمة تستخدم المنظمة ذكائها الاجتماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبين (Mohan&Gomathi,2014:561) ان التميز في الخدمات تعني ان المنظمات تركز بشكل أساسي على تمكين وتعزيز الموظفين حيث يمكنهم تحسين قدراتهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة الخدمة في المنظمة وهذا بدوره سيؤدي إلى الأداء الممتاز في تقديم الخدمات. كما وأشار (Kogabayev&Maziliauskas,2017:60) ان الابتكار يعني استعمال تشكيلة مستحدثة من القوى الانتاجية والخدمية بهدف ايجاد الحلول لمشاكل الأعمال ، أو عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن.

و يمكن تعريفها بأنها : القدرة على تقديم الخدمة وبالشكل الذي يفوق توقعات وتصورات المستفيدين منها أو يطابقها الأمر الذي يسهم في تحقيق زيادة رضا الزبائن امكانية الفرص المتاحة إلى أفكار جديدة وحديثة.

٣. التآلق بالمعرفة: أوضح (Cajková et al,2021:20) أن المعرفة هي المورد الأكثر قيمة في المنظمة ، فمن خلال الإدارة الهادفة تساهم في إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها واستخدامها ، حيث تقوم الادارة العليا بالجمع بين التنظيم والحلول التقنية لتحقيق أهداف الاحتفاظ بالمعرفة وإعادة استخدامها من أجل تحسين التعلم الفردي والتنظيمي، كما اشار (Alfawaire&Atan,2021:10) ان التآلق في المعرفة هي الأداة الأساسية التي من خلالها يمكن ايجاد ميزة تنافسية في العديد من مجالات العمل في المنظمات بهدف خلق قيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية للمنظمة. في حين ان (Abdi et al,٢٠١٨:١) ذكر ان تمايز المعرفة هي مجموعة من الافكار الحديثة ذات الاثر الهام والفعال على نجاح الانتاج ، وتأتي اهميتها من كونها احدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمنان بقائها عبر قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد لكونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والاكثر فاعلية للميزة التنافسية.

ويمكن تعريفها بأنها: بانها العملية التي تتمكن المنظمة بواسطتها من تعزيز الاداء المنظمي عبر المعالجة والتطبيق الامثل في وضع

الهيكل المرن ، فضلاً عن الثقافة المنظمة و النظام الداخلي، والاجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة.

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: التوزيع الطبيعي للبيانات

قام الباحث بأختبار التوزيع الطبيعي قبل اجراء عملية التحليل الاحصائي ، لاجل معرفة توزيع البيانات طبيعياً من عدمه، اذ يبين الجدول (٢) ان متغيري البحث والابعاد الفرعية موزعة توزيعاً طبيعياً، اذ كانت قيم الالتواء و التفرطح محصورة ضمن النطاق (+-١.٩٦)، كما كانت نسب المعنوية اكبر من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٥) مما يشير الى التوزيع الطبيعي للبيانات وصلاحيتها للتحليل الاحصائي.

الجدول (٢) : التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري البحث (n=31)

الم- عنة	عدد الفقرات	التفرطح	الالتواء	الم- تغيرات
200.	10	1.048	-932.	اجمالي القيادة الاخلاقية
128.	5	.633	-688.	التألق بالقيادة
186.	5	.932	-880.	التألق بالخدمة و الابتكار
116.	5	-.099	-292.	التألق بالمعرفة
148.	15	1.747	-912.	اجمالي التألق التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS,26)

ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيري البحث

١. القيادة الاخلاقية: يظهر الجدول (٣) حصول متغير القيادة لاخلاقية على وسط حسابي موزون (3.14) متوفر ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (62.8 %) متوسط من خلال ممارسة ادارة الشركة لممارسات القيادة الاخلاقية ومعامل اختلاف (22.3%) وبانحراف (0.736) بما يشير الى التقارب والتجانس لمستوى إجابات العينة حول البعد. اما على مستوى الفقرات، فقد أظهرت النتائج حصول الفقرة (7) (يحرص على تعزيز اخلاقيات العمل لدى الموظفين ويؤكد على الالتزام بها) على معامل اختلاف نسبي (24.4%) و اهتمام نسبي (70.6%) متوسط الاهمية لتكون في الترتيب الأول من حيث مستوى الاتفاق حول توفر وممارسة وتبني الشركة من وجهة نظر العينة ، بينما كان الترتيب العاشر و الاخير للفقرة (10) (عند اتخاذ القرارات، يسأل ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله) بمعامل اختلاف نسبي (29.4%) واهتمام نسبي

(70.8%) متوسط ، وبالعودة الى الفقرات الأخرى فقد أظهرت النتائج ممارسة ادارة شركة مدار المشرق لممارسات القيادة الاخلاقية ، من خلال تطبيق الضوابط المتعلقة بأنضباط الموظفين ودون تمييز بينهم ممن ينتهكون المعايير الأخلاقية في العمل، فضلا عن اتخاذهم قرارات عادلة ومنصفة اتجاها جميع الموارد البشرية ودون تمييز، بأعتبارهم ادارة عادلة وموثوقة لا تتبع المحاباة لموظف دون اخر.

٢. الجدول (٣): الوصف الاحصائي لبيانات متغير القيادة الاخلاقية

معامل الاختلاف النسبي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يعكس دائماً التصرف الأخلاقي في تعاملاته الشخصية														
25.2	70.6	.890	3.53	0	0	13	4	29	9	48	15	10	3	1
يحدد النجاح عن طريق النتائج وكيفية الحصول عليها														
26.6	67.8	.902	3.39	0	0	19	6	27	8	48	15	6	2	2
يستمتع إلى ما يقوله الموظفين														
25.5	69.6	.889	3.48	0	0	16	5	23	7	51	16	10	3	3
يطبق دائماً ضوابط الانضباط ودون تمييز بين الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية في العمل														
28.9	67.8	.980	3.39	3	1	18	6	25	8	44	14	10	3	4
يتخذ قرارات عادلة ومتوازية تجاه جميع الموظفين														
24.6	73.6	.908	3.68	5	2	3	1	22	7	57	18	13	4	5
شخص متزن وموثوق في قراراته وتصرفاته														
27.9	70	.978	3.50	6	2	6	2	30	9	48	15	10	3	6



يحرص على تعزيز اخلاقيات العمل لدى الموظفين ويؤكد على الالتزام بها														
24.	70.	.862	3.5											7
4	6		3	3	1	10	3	25	8	57	17	6	2	
يقدم مثلاً لكيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة وفق أسس أخلاقيات المهنة														
24.	72.	.892	3.6											8
7	2		1	3	1	10	3	26	8	48	15	13	4	
ياخذ مصالح الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات														
26.	66.	.889	3.3											9
7	4		2	6	2	13	4	35	11	42	13	6	2	
عند اتخاذ القرارات، يسأل ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله														
29.	70.	1.04	3.5											10
4	8	2	4	6	2	13	4	16	5	52	16	13	4	
<u>22.</u>	<u>62.</u>	<u>.736</u>	<u>3.1</u>	القيادة الاخلاقية										
<u>3</u>	<u>8</u>		<u>4</u>											

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS,26)

٢. التآلق التنظيمي : يتضح من نتائج الجدول (٤) حصول متغير التآلق التنظيمي على وسط حسابي (٣.٥٢) متوفر، وممارس باهتمام نسبي (70.4%) ، اذ تشير هذه النتيجة الى تبني الشركة للأجرات و الممارسات التي تمكنها من التفوق و التميز عن باقي المنظمات من خلال الاساليب القيادية و التميز في الخدمات و المعارف المتنوعة، فحصل المتغير على معامل اختلاف نسبي (19.5) ، وبأنحراف معياري (٠.٦٨٧) يشير الى الاتفاق والتجانس في اراء العينة حول تآلق المنظمة و تميزها عن باقي المنظمات، وقد قيس المتغير عبر ثلاثة ابعاد و كالاتي:

أ- التآلق بالقيادة: يتضح من نتائج الجدول (٤) حصول بعد التآلق بالقيادة على وسط حسابي (3.62) متوفر، وممارس بأهتمام نسبي (72.4%) متوسط، اذ تشير هذه النتيجة الى تبني الشركة للممارسات القيادية المتنوعة التي تجعل المنظمة من تحقيق التميز والتفوق على باقي المنافسين، فحصل البعد على معامل اختلاف

(22.1%)، وبانحراف (0.794) يشير الى الاتفاق والتجانس في آراء العينة حول ممارسة وتبني واهتمام الشركة للتألق بالقيادة، وقد قيس البعد عبر خمس فقرات، وافضى التحليل الى حصول الفقرة (14) (تحرص إدارة الشركة على تحفيز الآخرين نحو أهداف مشتركة) على أول ترتيب بمعامل اختلاف نسبي (25.3%) وممارس بأهتمام نسبي (78.2%) متوسط الاهمية، فيما حصلت الفقرة (11) (التزام إدارة الشركة بتحقيق وضع تنافسي جيد) على الترتيب الخامس بمعامل اختلاف نسبي (33.6%) وتبني واهتمام نسبي (64.6%) مقبول ، بينما كان للفقرات الثلاث الأخرى معامل اختلاف نسبي (25.4%-27.1%) و ممارسة باهتمام نسبي (69.8%-77.6%) بدعم الشركة للموارد البشرية والتفاعل معها لتحقيق التألق التنظيمي، في ضوء خبراتها المتنوعة والاستفادة منها، وسعيها الى تقديم الموارد المتنوعة لتحقيق الابداع والتألق.

ب-التألق بالخدمة و الابتكار: أظهرت نتائج الجدول (٤) امتلاك مدار المشرق للتألق بالخدمة والابتكار بوسط حسابي (3.60) متوفر، ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (72%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (23.6%) وبانحراف معياري (0.852) يشير الى اتفاق وتجانس في إجابات عينة البحث حول وجود سعي للشركة للتميز بالخدمات المتنوعة والمستحدثة وابتكار خدمات جديدة ، تمكن المنظمة من تحقيق التميز والتفوق على باقي المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه. وعلى مستوى الفقرات، يلاحظ حصول الفقرة (18) (تقدم إدارة الشركة خدمات تتناسب مع احتياجات المستفيدين) على الترتيب الأول بمعامل اختلاف (25.1%) واهتمام نسبي (74.4%) متوسط ، بينما كان الترتيب الخامس للفقرة (16) (تخضع العمليات التي تقدم خدمات متنوعة للتحسين المستمر) بمعامل اختلاف (30.4%) واهتمام (71.4%) متوسط الاهمية، فيما حصلت الفقرات الأخرى على معامل اختلاف نسبي (26.2%-29.2%) واهتمام نسبي بلغ (70%-73.8%) في تبني التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المتنوعة للزبائن المستفيدين من خدمات الشركة و بما يفضي الى سرعة الانجيز في العمل، فضلا عن الاستجابة للشكاوى المقدمة من قبل الزبائن بما يمكن ادارة الشركة من معرفة مكان الخلل في تقديم الخدمة و من ثم العمل على عدم ظهور الخلل مرة اخرى بما يحقق التميز في الخدمة .

ج-التألق بالمعرفة: يظهر الجدول (٤) امتلاك وتبني الشركة للتألق بالمعرفة باهتمام نسبي (66.8%) مقبول، وبوسط حسابي (3.34) معتدل، فحصل البعد على المستوى العام على انحراف معياري (0.753)، ومعامل اختلاف نسبي (22.5%) يشير الى الاتفاق

والتجاسس والتقارب في مستوى الإجابات. أما على مستوى الفقرات الخمس التي قيس بها البعد في شركة مدار المشرق، فقد حازت الفقرة (25) (تتابع إدارة الشركة أداء موظفيها بشكل دوري لتقييمه) الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (23.6%) وممارسة باهتمام نسبي (68.6%) مقبول، فيما كان الترتيب الخامس لفقرة (24) (تحافظ إدارة الشركة على برامجها التدريبية لمواكبة التطورات المعرفية) بمعامل اختلاف (39.1%) وممارسة واهتمام نسبي (58.2%) ضعيف مما يشير الى ضعف في الدورات التدريبية المقدمة من قبل ادارة الشركة للموارد البشرية العاملة، بينما حصلت الفقرات الثلاث الأخرى على معامل اختلاف نسبي (25.4%-29.1%) واهتمام نسبي (66.8%-71.4%) في تشجيع الشركة على عقد الحلقات النقاشية بشكل دائم بين الموظفين من اجل استثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية و المعرفية، فضلا عن امتلاك ادارة الشركة المعرفة بمتطلبات السوق من حيث المؤهلات بما يسمح لها من كسب الموارد الشرية وحسب حاجتها .

٣. الجدول (٤) : الوصف الاحصائي لبيانات متغير التألق التنظيمي و

ابعاده

معامل الاختلاف	النسبة %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
					لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		اتفق تماماً		
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
التزام إدارة الشركة بتحقيق وضع تنافسي جيد															
33.6	64.6	1.085	3.23	10	3	14	4	26	8	44	14	6	2	11	
تحرص إدارة الشركة على حل المشكلات التي تواجهها .															
26.5	69.8	.926	3.49	3	1	11	3	29	9	47	15	10	3	12	
تستفيد إدارة الشركة من خبرات الآخرين.															
25.4	77.6	.988	3.88	3	1	9	3	8	2	57	18	23	7	١٣	
تحرص إدارة الشركة على تحفيز الآخرين نحو أهداف مشتركة.															



25. 3	78. 2	.991	3.91	6	2	2	1	9	2	58	18	26	8	14
توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة للإبداع والتألق.														
27. 1	71. 8	.973	3.59	6	2	7	2	19	6	58	18	10	3	15
<u>22.</u> <u>1</u>	<u>72.</u> <u>4</u>	<u>.794</u>	<u>3.62</u>	<u>التألق بالقيادة</u>										
تخضع العمليات التي تقدم خدمات متنوعة للتحسين المستمر .														
30. 4	71. 4	1.08 7	3.57	6	2	14	4	16	5	48	15	16	5	16
تتبنى إدارة الشركة التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات و بما يضمن السرعة في الانجاز.														
26. 9	70	.944	3.50	10	3	51	16	23	7	13	4	3	1	17
تقدم إدارة الشركة خدمات تتناسب مع احتياجات المستفيدين														
25. 1	74. 4	.936	3.72	3	1	9	2	22	7	47	15	19	6	18
تستفيد إدارة الشركة من نتائج تقييم رضا المؤسسات الأخرى														
29. 2	70. 8	1.03 4	3.54	6	2	5	1	31	10	42	13	16	5	19
تستجيب إدارة الشركة للاقتراحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين														
26. 2	73. 8	.967	3.69	6	2	5	1	19	6	54	17	16	5	20
<u>23.</u> <u>6</u>	<u>72</u>	<u>.852</u>	<u>3.60</u>	<u>التألق بالخدمة و الابتكار</u>										
تشجع الشركة على عقد حلقات نقاشية بشكل دائم بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية المعرفية														
25. 6	71. 4	.915	3.57	3	1	10	3	26	8	51	16	10	3	21

تصدر الشركة نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة														
25.	69.													
4	2	.880	3.46	3	1	12	3	25	8	54	17	6	2	22
تمتلك الشركة معرفة عملية بمتطلبات السوق من حيث الاختصاصات														
29.	66.													
1	8	.973	3.34	6	2	14	4	32	10	42	13	6	2	23
تحافظ إدارة الشركة على برامجها التدريبية لمواكبة التطورات المعرفية														
39.	58.													
1	2	1.13	2.91	16	5	15	4	35	11	28	9	6	2	24
تتابع إدارة الشركة أداء موظفيها بشكل دوري لتقييمه														
23.	68.													
6	6	.810	3.43	3	1	6	1	41	13	44	14	6	2	25
<u>22.</u>	<u>66.</u>	<u>.753</u>	<u>3.34</u>	<u>التألق بالمعرفة</u>										
<u>5</u>	<u>8</u>													
<u>١٩.</u>	<u>٧٠.</u>	<u>٦٨٧.</u>	<u>٣.٥٢</u>	<u>التألق التنظيمي</u>										
<u>٥</u>	<u>٤</u>													

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي

(SPSS,26)

ثالثاً: اختبار فرضية التأثير

نصت فرضية البحث على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في التآلق التنظيمي بأبعاده)، اذ يتبين للباحث من نتائج الجدول (٥)، أنموذج تأثير للمتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) في المتغير المعتمد (التآلق التنظيمي) تحت مستوى المعنوية ($\text{sig} = 0.000$) - وهي أصغر من قيمة الدلالة (0.05) ، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (419.138)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيمـا كانت قيمـة أختبار (T) المحسوبة (20.473) لـقيمة (β) الميل الحدي (التأثير) ، و هي اعلى من قيمتها الجدولية عند نفس مستوى

المعنوية (0.05) ، اما قيمة الحد الثابت فبلغت (٠.٦٤١) بمعنى ان الشركة قادرة على تحقيق التالىق التنظيمي بنسبة (٠.٦٤١) حتى لو كانت القيادة الاخلاقية صفراً، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.776$) لان نموذج ، ويبدل على ان السبب المستقل (القيادة الاخلاقية) يفسر ما قيمته (77.6%) من التغيرات التي تطرأ على التالىق التنظيمي لشركة مدار المشرق، فيمما تعزى النسبة المتبقية (22.4%) من أنموذج التفسير لمغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر ، وهي قيمة تفسير تعد مرتفعة، بينما كانت قيمة الميل السحدي ($\beta =0.889$) ، إي ان التغير لوحيد واحد في ممارسات القيادة الاخلاقية اهتماما وتحسين من قبل الشركة المبحوثة، سيحدث اهتماما في التالىق التنظيمي بنسبة (88.9%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية . ويعزز قبول الفرضية تأثير القيادة الاخلاقية في ابعاد التالىق التنظيمي و كما موضح في الجدول المذكور، اذ كانت قيمة التأثير R^2 لكل بعد من الابعاد (التالىق بالقيادة ، التالىق بالخدمة والابتكار ، التالىق بالمعرفة) (٦١.٢% ، ٥٠.٤% ، ٦٥.٢%) على التوالي.

الجدول (٥): تأثير القيادة الاخلاقية في التالىق

التنظيمي و ابعاده (n=31)

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	a	β	R^2	Sig	T	F
القيادة الاخلاقية	التالىق بالقيادة	0.871	0.760	0.612	0.000	13.819	190.959
	بالتالىق بالخدمة و الابتكار	0.835	0.780	0.504	0.000	11.083	122.833
	التالىق بالمعرفة	0.724	0.792	0.652	0.000	15.042	226.265
	التالىق التنظيمي	0.641	0.889	0.776	0.000	20.473	419.138

المصدر: من أعداد الباحث أستاذاً إلى
نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS,26)

المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تتوافر لدى شركة مدار المشرق السلوكيات الأخلاقية في القيادة، وبما يسهم في خلق مناخ يغلب عليه أسس التعامل الأخلاقي والإنساني مع المرؤوسين عن طريق الاحترام وحسن المعاملة والتواصل الاجتماعي معهم فضلاً عن الانضباط الأخلاقي تجاه تطبيق التعليمات على الجميع بدون تفرقة مما يؤدي الى تحقيق التآلق التنظيمي للشركة مقارنة ببقية الشركات.
٢. يعكس القادة الأخلاقيون القيم الأخلاقية في جميع الجوانب التنظيمية، وترتبط سمعة الشركة بقدرتها على الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية والقيم الأخلاقية المتميزة. إذا تمت القيادة الأخلاقية بشكل صحيح، فإنها تسهم في بناء سمعة الشركة كمنظمة ملتزمة بالأخلاق والمسؤولية الاجتماعية.
٣. افصحنت نتائج الوصف الاحصائي عن أبعاد التآلق التنظيمي، اذ تبين بأن بعد التآلق بالقيادة كان بالمرتبة الأولى بأهميته الترتيبية، يتبعه في ذلك بعد التآلق بالمعرفة، وكان الأخير بعد التآلق بالخدمة و الابتكار، وهذا يدل على أن الادارة العليا للشركة تتميز بممارساتها القيادية التي تمكن السيطرة على و مكافاة الموارد البشرية و ايجاد الحلول التي يمكن أن تعترض مسار عملهم، و بما يمكنهم من بناء الأساليب الاسلم والافضل لأداء العمل، كما أنهم (الموارد البشرية) يتمتعون بالقدرة المعرفية و الامكانية على تقديم الخدمات المتميزة فضلاً عن ابتكار خدمات جديدة
٤. تسهم القيادة الأخلاقية في تعزيز التآلق التنظيمي بمستوى جيد، فضلاً عن وجود ضعف في البرامج التدريبية المقدمة من قبل ادارة الشركة و التي تمكن الموارد البشرية من تعزيز و صقل مهاراتهم و معارفهم.

ثانياً : التوصيات

١. اهمية أن تسهم شركة مدار المشرق توافر المستوى الجيد من سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى الإدارة في توجيه الموارد البشرية



العاملة، وحثهم وتعزيز القيم الأخلاقية لديهم بحيث يصلون الى مرحلة الاعتقاد بأن إدارة الشركة تمثل قدوة لهم في المعايير الأخلاقية للعمل.

٢. ضرورة أن تستثمر ادارة الشركة تألقها التنظيمي والتي كانت بمستوى جيد عن طريق مشاركة المعارف و المعلومات فيما بين الموارد داخل الشركة وبما يعزز اوصار التعاون والعمل الجماعي لديهم، وتعزيز الخدمات والابتكارات المقدمة للزبائن بدون تحديد شريحة محددة والاهتمام بالاقتراعات و الافكار المقدمة بصورة مستمرة من اجل التعرف على حاجات الزبائن والعمل على تلبيتها اولا بأول لتحقيق التآلق و النجاح.

٣. ضرورة ان تقوم ادارة الشركة بنشر القيم الأخلاقية كثقافة في الشركة، عن طريق نشر الملصقات والبوسترات التي تتضمن الالتزام والمبادرة والتعامل الأخلاقي وغيرها، فضلاً عن وضع برامج تعزيزية تستهدف في بناء وتعزيز وإدامة القيم الإيجابية للعمل، والتأكيد على تنفيذ تلك البرامج وبما يجعلها جزء من سلوكيات العمل داخل الشركة ، والتي يمكن تحقيقها عن طريق تأييد كــــل الجهود الساعية لتطوير العمل وحل المشاكل وإدارة الصراعات واتباع سياسات تعامل مرنة مع مجريات العمل وبما يعزز مستوى قناعات الأفراد بأهمية استثمار الامكانيات الإيجابية لديهم في تحسين وتطوير ادائهم الفردي أو أداء الشركة.

٤. ضرورة ان تعمل إدارة الشركة على توفير البرامج التدريبية وورش العمل المختلفة التي تمكن الموارد البشرية العاملة في الشركة من بناء مهاراتهم وصقل مواهبهم، فضلاً عن تعزيز روح العمل الجماعي واواصر التعاون والمحبة فيما بينهم.



1. Agha, N. C. , Nwekpa, K. C., & Eze, O. R. (2017). Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria-a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria. International Journal of Development and Management Review, 12(1), 202-214.
2. Akingbade, W. A. (2020). Service Differentiation Strategy and Organizational Performance of Nigerian Small and Medium Enterprises in Lagos State. International Journal of Economic Behavior, 10(1), 15-35.
3. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. Personnel Review, 50(1), 159-185.
4. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students. global journal of multidisciplinary studies, Volume-5, Issue-11
5. Al-Abdi, A. R. (2021). How the Organizational Envy Effects on Organization's Brilliance? The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(4),667.
6. Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. Sustainability, 13(15), 8445.
7. AL-Zobaidy, A. M. K. J., & Al-Joufi, A. S. A. (2022). The Role of Job Engagement in Achieving Organizational Excellence: A Field Study at the Iraqi Residency Affairs Directorate. Webology, 19(1), 142-157.
8. Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. The Service Industries Journal, 41(5-6), 307-329.
9. Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 2(10), 32-50.
10. 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.
11. Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. Journal of Business Ethics, 139, 517-536.
12. Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. International Journal of Higher Education; Vol. 9, Issue 4.
13. Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors n organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case tudy Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 141-146.



14. Goetz, K. H., & Patz, R. (2017). Resourcing international organizations: Resource diversification, organizational differentiation, and administrative governance. Global Policy, 8, 5-14.
15. González-Morales, A., Mitrovic, J., & Garcia, R. C. (2020). Ecological consumer neuroscience for competitive advantage and business or organizational differentiation. European Research on Management and Business Economics, 26(3), 174-180.
16. Kogabayev, Timur, & Maziliauskas, Antanas (2017) The Definition And Classification Of Innovation, Brought To You By Aleksandras Stulginskis University Authenticated Holistica Vol 8, Issue 1, Pp. 59-72.
17. Lepori, B., & Reale, E. (2019). The changing governance of research systems. Agencification and organizational differentiation in research funding organizations. Handbook on Science and Public Policy, 448.
18. Lumby, J. & Azaola, M.C. (2014). Women principals in South Africa: gender, mothering and leadership. British Educational Research Journal, 40(1), 30-44.
19. Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention?. Social Responsibility Journal, 17(2), 181-197.
20. Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 94, 102860.
21. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. Public Integrity, 21(6), 613-624.
22. souza, Sunil. C & Sequeira, A. H. (2011) Mbnqa - A Strategic Instrument For Measuring Performance In Healthcare Organization: An Empirical Study, International Journal of Multidisciplinary Research, vol.1, no.5, PP.119-129.