

تشخيص أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في
محافظة نينوى (*)

الباحثة: رفل فوزي عباس
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
rafal_fawzi@ntu.edu.iq

أ.م.د. فاطمة جعفر حبيب
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
fatimajh2@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.25>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/١٩ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/٢ تأريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، إذ تناولت الدراسة أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية متمثلة بـ(النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة)، في محاولة معالجة مشكلة بحثية مفادها "هل يمتلك قادة المنظمة المبحوثة السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية بدلالة أبعاده المذكورة آنفاً"، واعتمدت الدراسة الحالية إستمارة الإستبيان كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات تم توزيعها على عينة مكونة من (100) مبحوثاً من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ضمن البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver24)، وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات أكدت على امتلاك قادة المنظمة المبحوثة تصوراً وفهماً واضحاً للسلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية. واختتمت الدراسة مسعاها بجملة مقترحات أهمها ضرورة العمل على تعزيز امتلاك قادة المنظمة المبحوثة السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والمتمثلة بـ(النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة).
الكلمات المفتاحية: السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣
الصفحات: ٤٤٩-٤٦٣

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

Diagnosis of Dimensions of Ethical Behavior of Administrative Leadership

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate^(*)

Assist. Prof. Dr. Fatima Jafar Habeeb
Northern Technical University
Administrative Technical College Mosul
fatimajh2@gmail.com

Researcher: Rafal Fawzi Abbas Alsawaf
Northern Technical University
Administrative Technical College Mosul
rafal_fawzi@ntu.edu.iq

Abstract

The current The study aimed to reveal the ethical behavior of the administrative leadership in the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate. The ethical behavior of the administrative leadership in terms of its aforementioned dimensions. The current study relied on the questionnaire form as a method for collecting data and information. It was distributed to a sample of (100) respondents from the senior and middle administrative leaders in the researched organization. The data was analyzed based on descriptive and analytical statistical methods within the statistical program. (SPSS, Ver24), The study reached several conclusions that affirmed that the leaders of the researched organization have a clear vision and understanding of the ethical behavior of administrative leadership.

Key words: Ethical Behavior of Administrative Leadership.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

أخذت الأخلاق إهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين ضمن مجال القيادة الإدارية، فقد برزت وجهات نظر عديدة في هذا المجال كون أن الإهتمام بالجانب الأخلاقي في العمل الإداري ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً للوصول إلى القرارات الأخلاقية السليمة، فالإنسان بطبيعته ينظر إلى ما حوله من سلوكيات الآخرين كمرجع للسلوك الصحيح، لذلك يكون القادة الإداريين المصدر الرئيسي في توجيه العاملين، فالسلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية هو الصورة الحية للتفاعل بين القادة والعاملين وفق أسس ومبادئ أخلاقية سامية تحكم العلاقة بينهما، فهو يشكل تأثيراً إيجابياً في المنظمة من خلال ردود أفعال العاملين الإيجابية والثقة العالية بالقادة وتحقيق الرضا والالتزام الوظيفي والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يمثل نقطة الانطلاق في ظل التطورات المعاصرة.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة:**أولاً: مشكلة الدراسة:**

إن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية هو الصورة الحية للتفاعل بين القادة والعاملين وفق أسس ومبادئ أخلاقية سامية تحكم العلاقة بينهما، وهناك دراسات تحرت أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية ولكن لم يكن محدد بشكل كافي على وجه الخصوص، لذا أرتأت الباحثتان في الدراسة الحالية إلى تشخيص أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتنشيلاتها في محافظة نينوى، لمعالجة مشكلة بحثية مفادها: هل يعتمد القادة الإداريون السلوك الأخلاقي في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بإثارة عدد من التساؤلات الآتية:

١. هل يمتلك قادة المنظمة المبحوثة تصوراً وروية واضحة عن متغير الدراسة (السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية بدلالة أبعاده).
٢. أي من الأبعاد الأكثر ارجحية يتبعها القادة الإداريون في التعامل مع العاملين داخل المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:**١. الجانب النظري:**

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال عدها واحدة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع له قدر كبير من الأهمية في المنظمات المعاصرة ، إذ يعد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية واحد من المواضيع المفترض إتباعها في المنظمات الإدارية الحديثة كونه من الموضوعات المهمة ذات تأثير كبير على جوانب الحياة.

٢. الجانب التطبيقي :

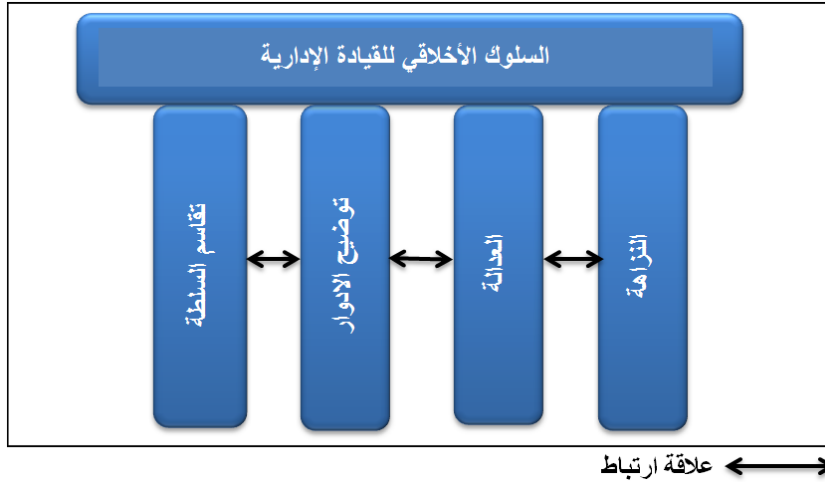
- أ. إثارة إهتمام قادة المنظمة المبحوثة بتشخيص الأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية.
- ب. مساعدة قادة المنظمة المبحوثة في تركيزها على إمتلاك الأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية رغم التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن تشخيص أبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:
1. تقديم إطار نظري يغطي متغير الدراسة (السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية) في ضوء الإفادة من الجهود المعرفية السابقة.
2. التعرف على واقع السلوكيات التي يمتلكها القادة الاداريين في المنظمة المبحوثة على أساس وصف إجابات المبحوثين وتشخيصها عن الأبعاد المعبرة عن كل منهما.
3. التوصل إلى بعض الإستنتاجات ذات العلاقة بمتغير الدراسة (السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية) في المنظمة المبحوثة وتقديم مجموعة إقتراحات ضرورية للمنظمات عامة والمنظمة المبحوثة خاصة فيما يتعلق بمتغير الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

تبنت الدراسة الحالية المخطط الفرضي الآتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات الدراسة:

1. تتوافر ابعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية على مستوى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين.
2. توجد علاقة ارتباط بين ابعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

سادساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

1. اعتمدت الباحثان على مجموعة من الأساليب الخاصة بجمع البيانات والمعلومات تحددت بـ: الإستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري.
2. تم إستخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالجانب الميداني لهذا الغرض وتضمنت الاستمارة جزئين ، الاول ضم المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والثاني ضم

العبارات المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية المتمثلة بـ (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار، تقاسم السلطة). وتم التعبير عن كل هذه الأبعاد بعدد من العبارات، وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، علماً أنه تم وضع العبارات في إطار متغيرات الدراسة وأهدافها.

سابعاً: منهج الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع تشخيص أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية عبر أبعاده التي عبرت عنه مجموعة من الفقرات الفرعية على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثامناً: وصف عينة الدراسة:

١. العمر:

يوضح الجدول (1) إن نسبة الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (40-49) سنة قد بلغت (46%) وبالمقابل نجد الفئة العمرية (31-39) سنة بلغت (29%) في حين بلغت الفئة العمرية (50-59) سنة (19%)، وبلغت نسبة المقارنة للفئة العمرية ما بين (22-30) سنة (2%) كما بلغت الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) (4%)، وهذا يدل على أن أغلبية القادة في الميدان المبحوث هم من الفئة العمرية المتوسطة ذات الطاقات التي تتمتع بالكفاءات العالية ولديها مهارات وخبرات في مجال العمل.

٢. الجنس:

يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الأفراد المبحوثين من الذكور بلغ (63%) وبلغت نسبة الإناث (37%) من مجموع الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يدل على أن غالبية القادة هم من الذكور دون الإناث، فضلاً عن إهتمام المنظمة المبحوثة بالقيادات النسوية في إنجاز أعمالها.

٣. المؤهل العلمي:

يكشف الجدول (1) إن نسبة الأفراد المبحوثين من الذين يحملون شهادة الدكتوراه (35%)، التي تمثل أعلى نسبة مقارنة مع بقية النسب، وبلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير (33%)، وهذا يؤكد أن تقليد المناصب القيادية في المنظمة المبحوثة يعتمد بشكل كبير على الشهادات العليا في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم العالي (5%) وبلغت نسبة شهادة البكالوريوس (20%) ومن ثم نسبة شهادة الدبلوم التقني (7%).

٤. عنوان المنصب الحالي:

تعكس هذه السمة المنصب الذي يتقلده القائد الإداري من أجل ممارسته للمهام والمسؤوليات المناطة به ويبين الجدول (1) أن غالبية الأفراد المبحوثين كانوا من مسؤولي الشعب إذ بلغت نسبتهم (68%) وهي تمثل النسبة الأكبر من بين النسب في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين من رؤساء الأقسام (19%) وبلغت نسبة معاونين العمداء في المنظمة المبحوثة (9%) وكانت نسبة عمداء الكليات والمعاهد في المنظمة المبحوثة (4%)، تعكس هذه النسب المؤشرات الإيجابية الدقيقة من قبل الأفراد المبحوثين.

٥. مدة الخدمة الكلية في الوظيفة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (1) إلى مدة الخدمة الكلية في الوظيفة لدى الأفراد في المنظمة المبحوثة، إذ أن نسبة (57%) من الأفراد الذين تتراوح خدمتهم الكلية في الوظيفة ما بين (11-19) سنة، تمثلت هذه النسبة الأكبر من بين نسب الفئات الأخرى، وتلتها نسبة (24%) ممن لديهم خدمة في الوظيفة تتراوح ما بين (20-29) سنة، في حين كانت النسبة (14%) من الأفراد المبحوثين الذين تشكل خدمتهم (10 سنوات فأقل)، وبلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح خدمتهم إلى (30 فأكثر) سنة (5%) وهي تمثل الأقل نسبة من بين نسب الفئات المذكورة، توضح هذه النسب المؤشرات الإيجابية التي تؤكد تولى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة مناصب جديدة وبشكل دؤوب.

الجدول (1) وصف الخصائص الشخصية للمبحوثين

العمر				
30-22 سنة	29-31 سنة	40-49 سنة	50-59 سنة	60 سنة فأكثر
2%	29%	46%	19%	4%
الجنس				
الذكور		الإناث		
63%		37%		
المؤهل العلمي				
دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
7%	20%	5%	33%	35%
عنوان المنصب الحالي				
عميد	معاون العميد	رئيس قسم	مسؤول شعبة	
4%	9%	19%	68%	
مدة الخدمة الكلية في الوظيفة				
عشر سنوات فأقل	11-19 سنة	20-29 سنة	30 سنة فأكثر	
14%	57%	24%	5%	

N = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

أ. السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

١. مفهوم السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

بغية الإحاطة بمفهوم السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية فقد إقتضت الضرورة الإنطلاق من الداليتين اللغوية والإصطلاحية لمصطلح السلوك والأخلاق والقيادة، وفيما يخص الدلالة اللغوية فقد عمدت الباحثتان إلى الإفادة من المعاجم والقواميس التي تعرضت لهذا المصطلح، فقد ورد في معجم (لسان العرب لابن منظور، ٢٠١١: ٤٤٢ و ضيف، ٢٠٠٤) أن السلوك: هو من المصدر للفعل سَلَكَ طريقاً، وسَلَكَ المكان يسلكه سلكاً، وسَلَكَتُ الشيء أي بمعنى أدخلته فيه، والسلوك اصطلاحاً عمل يقوم به الإنسان مثل الصدق والكذب، الكرم والبخل فيقال فلان حسن السلوك أو سيئ السلوك. أما الأخلاق فقد حظيت اهتماماً واسعاً من قبل المفكرين والفلاسفة على مدى العصور، فالأخلاق في اللغة من الخلق بالضم تعني السجية، الطبع، المروءة والدين وإصطلاحاً تعني حقيقة المرء وإنعكاس مكنونه الداخلي وهي نفسه وذاته ولها أوصاف حسنة وقبيحة (ضيف، ٢٠٠٤: ٢٥٢)، فضلاً عن أنها إرتبطت بديننا الإسلامي الحنيف، فكان من إتمام مكارم الأخلاق وتنظيم السلوك البشري، (٤٥٤)

وإستناداً إلى ما جاء به القرآن الكريم في قوله تعالى: "إن هذا إلا خلق الأولين" (الشعراء: ١٣٧)، والحديث الشريف "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (البخاري، ٢٠٠٣: ٢٧٣)، فهي سلوكيات وليس مجرد ممارسة أعمال لا تسبب ضرر للآخرين، وأساس توجيه القادة والعاملين إلى العمل الصحيح بشكل منسق ومنظم من أجل التمييز لما هو جيد وما هو سيء، كما إنها مجموعة من السمات والقدرات الفائقة التي تمكن القائد من التأثير على العاملين لتحقيق أهداف مشتركة على ضوء رؤية ملهمة وإطار موقفي معين مع مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية (الكبير، ٢٠١٦: ١٢٥)، وفيما يخص القيادة لغة من الفعل (قاد) وهو نقيض (ساق)، أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (ابن منظور، ٢٠١١: ٣٧٠)، فالقيادة ليست حديثة المنشأ فهي تعود إلى الفكر اليوناني وأصل كلمة "leadership" التي تعني إن القائد يفعل أو يؤدي عمل ما، والفعل عند اليونان يطلق عليه مصطلح "Archan" ويعني يحكم أو يقود، فالعمل ينقسم إلى وظيفتين ووظيفة إصدار الأوامر التي تعود إلى (القائد) ووظيفة تنفيذ تلك الأوامر التي تعود إلى العاملين (James & Barry, 2003:2)، واصطلاحاً: عملية جماعية يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع العاملين ممثلاً القوة والقدرة في التأثير بهم وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (حسن، ٢٠٠٤: ٢١). فقد حظي موضوع السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، ويرجع هذا الإهتمام نتيجة للفصائح المتزايدة في المنظمات فالربط بين القيم الأخلاقية والقيادة الإدارية ظهر منذ بداية القرن العشرين، فالقرارات الإدارية السليمة ساعدت في دعم الجانب الأخلاقي في المنظمات فلا يمكن تناول سلوك القائد الإداري دون ربطه بالأخلاق (Olawajaju, 2021:76).

٢. خصائص السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

- اتفق كلاً من (Bahadori, et.al., 2021:54; Charoensap, et.al., 2019:75) على خصائص السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في المنظمة وكما يأتي:
١. تمتع القادة بالقيم والمقومات الشخصية والصحية اللازمة لممارسة الدور القيادي الأخلاقي في المنظمة المتمثلة بالثابرة، تحمل المشقة، الإلتزان الإنفعالي وتحمل المسؤولية.
 ٢. توضيح وتجسيد رؤية المنظمة وأهدافها والتركيز على نجاح المنظمة والإبتعاد عن الأنانية والمصالح الشخصية.
 ٣. استخدام مصطلحات القيم والأخلاق في المحادثات بين القادة والعاملين وأعضاء المنظمة مع بعضهم بعض، فتوظيف الأخلاق بالمحادثات يقلل من حدوث الخلافات والصراعات أثناء مزاوله العمل.
 ٤. الإلتزام بقوانين العمل وإتباع الأنظمة المتفق عليها، كذلك إعطاء فرصة للعاملين في إبداء الرأي بحرية دون خوف.

٣. أهداف السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

يعود الإهتمام المتزايد في السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية إلى كثرة إنتشار السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات وإنخراط بعض العاملين لخدمة الذات وعمليات الإحتيال والرشوة لتحقيق مصالح شخصية، ومن هنا برزت الحاجة لوضع مجموعة إجراءات تهدف إلى تطبيق السلوك السليم المرتبط بالصفات الأخلاقية للقائد، فالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية تتمثل بالآتي: (Olawajaju, 2021:161-172; Bahadori, et.al., 2021:78; Pande & Pathk, 2019:166)

١. نشر الثقافة الأخلاقية بين العاملين وملاحظتها في سلوكهم داخل وخارج المنظمة.
٢. تأصيل القيم الأخلاقية والسلوكيات الحميدة في المنظمة.
٣. تطبيق اللوائح والقوانين الإدارية على العاملين بنزاهة وعدالة.
٤. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الخاصة والمهمة بأساليب أخلاقية.
٥. تنمية مهارات العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.

٤. تشخيص أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

اتفق الباحثون والكتاب في عرض السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية

ت	الابعاد المصادر	النزاهة	العدالة	التوجه الأخلاقي	توضيح الأدوار	تقاسم السلطة	الايثار	المصادقة	الرحمة	الشفافية
١	Annebel, Deanne,2008	✓	✓		✓	✓				
٢	Kalshoven,et.al.,2009	✓	✓		✓	✓				✓
٣	Karianne,et.al.,2011		✓		✓				✓	✓
٤	Burnes,2012		✓		✓	✓				
٥	Kelly,2012	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
٦	شملان، ٢٠١٦	✓	✓		✓	✓				
٧	Sajfert,et.al.,2016	✓	✓		✓			✓		
٨	جبريل، ٢٠١٨	✓	✓		✓	✓				
٩	ال حمد، ٢٠١٩	✓	✓	✓		✓				
١٠	غنيم، ٢٠٢٠	✓	✓	✓	✓		✓			
	المجموع	8	10	3	8	7	2	2	1	2
	النسبة	%80	%100	%30	%80	%70	%20	%20	%10	%20

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

يتضح من الجدول آف الذكر أن تشخيص السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية المختارة التي نالت أكثرية الإتفاقات ضمن التصنيفات تمثلت بـ(النزاهة، العدالة، توضيح الادوار، تقاسم السلطة) بنسبة الإتفاق بلغت (%80)، (%100)، (%80) و(%70)، على التوالي مما قاد الباحثان إلى إعتادها في دراستها الحالية، ومن خلال الآتي نعرض عرضاً توضيحياً لكل من هذه الابعاد المختارة.

أ. النزاهة:

استخدم مصطلح النزاهة في علم الإدارة وعلم النفس التطبيقي وأخلاقيات العمل بصورة متكررة، فالنزاهة تعني اليد النظيفة ومطابقة أقوال القادة مع أفعالهم في المنظمة، وتعني ايضاً الإستقامة والخلو من النقائص، فقد عرفها ضيف على إنها الإبتعاد عن ماهو سيئ وترك الشبهات (ضيف، ٢٠٠٤: ٩١٤)، إذ يتطلب الأمر وجود تطابق بين القيم التي تعلنها المنظمة مع الإجراءات المتخذة في العمل، فهي الإلتزام الأخلاقي الذي يفصل بين المصلحة الشخصية والنزعة الإنسانية والمصلحة العامة عندما يوضع القائد بموقف الإختيار بينهما ومراعاة البُعد الأخلاقي عند إتخاذ القرارات في المنظمة (Aloustani,et.al.,2020:7).

ب. العدالة:

تمثل العدالة أحد الفضائل الأربعة التي نادى بها الفلاسفة قديماً وهي الحكمة، العفة، الشجاعة، والعدالة (ضيف، ٢٠٠٤: ٦٨٣)، ومعنى العدل في لسان العرب يعني ضد الجور والظلم، والعدل أسم من أسماء الله الحسنى يعني لا يميل به الهوى فيظلم في الحكم (مهنا، ١٩٩٣: ١٤٥)، فظهرت في بادئ الأمر بكتب الفلسفة، فقد ذكر أفلاطون أن النظام الاجتماعي الذي هو رمز الحضارة لا يمكن أن يستمر من دون وجود العدالة باعتبارها فضيلة إنسانية هدفها إزدهار جميع أعضاء المجتمع، وهذا ما يتطابق مع فكر أرسطو الذي ربط العدالة بالأخلاق الفضيلة، فالعدالة تركز على أخلاقيات العمل فهي إنعكاس لعمليات التبادل بين القادة والعاملين (دره، ٢٠٠٨: ٢٣)، فالطريقة التي ينظر من خلالها العاملون إلى الإجراءات والقرارات التي يتخذها القادة بحقهم تتمثل بعدة أنواع مما تنعكس على شعورهم بالعدالة داخل المنظمة، وتتمثل بالآتي:

- **العدالة التوزيعية:** شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من أجور وحوافز ومكافآت مقابل جهودهم في العمل فهم لا يركزون فقط على الكمية التي يحصلون عليها بقدر ما يهتمون بمدى العدالة المطبقة بحقهم.
- **العدالة الاجرائية:** يقصد بها الإجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع المنصف للمكافآت والحوافز والإجور وتقاس من خلال شعور العاملين بالعدالة تجاه الطرق المستخدمة في التخطيط وتنفيذ القرارات المتبعة.
- **عدالة التعاملات:** تسمى بالعدالة التفاعلية وهي مدى إحساس العاملين بالعدالة المعاملة التي يحصلون عليها في تطبيق القوانين والاجراءات من قبل قادتهم ومدى إقناعهم بأسباب تطبيق تلك الاجراءات بحقهم.

ت. توضيح الأدوار:

يعد توضيح الأدوار النقطة الجوهرية التي يؤديها القادة في المنظمات لكونها تمثل محركاً أساسياً قوياً لتعزيز الأخلاقيات في العمل داخل المنظمة، وتتمثل بتحديد حاجات الأعمال عبر معرفة إتجاه تلك الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، فعملية ربط أنشطة المنظمة بحاجات الأعمال يسهم في تكوين عمل إداري أخلاقي متميز (الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨١).

إن توضيح الأدوار هو عرض الأعمال وإفصاحها للعاملين داخل المنظمة لمعرفة قدرتهم على القيام بالإعمال على أكمل وجه، كما أن مشاركة القادة مع العاملين بأفكارهم وخبراتهم وتجاربهم الشخصية في العمل يعطي أهمية كبيرة للعاملين، فهذه المشاركة تساعدهم في معرفة ماهو مطلوب منهم لإنجاز العمل داخل المنظمة (درادكة وآخرون، ٢٠٢٠: ٤)، وتوضيح الأدوار يسهم في إختصار الوقت وتحديد وتقليص الأدوار القيادية والابتعاد عن الأدوار الروتينية الغير المرنة من أجل الوصول إلى الأهداف التي يسعى لها الجميع (Ali,2020:29).

ث. تقاسم السلطة:

إن القادة الإداريين الذين يسلكون سلوكاً أخلاقياً يقومون بالفصل بين المستويات الإدارية، فكل مستوى إداري مسؤوليات وصلاحيات، تتوزع بين القادة والعاملين مع المتابعة والمراقبة لتنفيذ الأعمال وإكتشاف الإنحرافات وتحديد معالجتها، فالعملية تجعل العاملين على معرفة تامة بما عليهم من مسؤوليات وصلاحيات، مسؤولين بها أمام قادتهم من أجل إنجاز الأعمال المناطة بهم وتقليل حالات الضياع والهدر إن وجدت (الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨٢)، فالسلطة هي القوة (٤٥٧)

الرسمية التي يمتلكها القادة بحكم موقعهم في المنظمة بمالديهم من صلاحيات شرعية تجبر العاملين على الالتزام وتنفيذ ما يطلب منهم، على أن لا تتفوق طاقاتهم وتتناقض كلما إتجهنا بالنزول إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي (Sajfert, et al., 2016:52).

المبحث الثالث الجانب الميداني:

أولاً: وصف وتشخيص الأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة:

وصف أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية وتشخيصها:

يشير مضمون هذا المحور إلى إختبار فرضية الدراسة الأولى التي تنص على (تتوافر أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين)، وعلى النحو الآتي:

١. النزاهة:

تؤشر نتائج الجدول (3) أن نسبة الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على مؤشراتته (X1-X5) إجمالاً بلغت (100%) هذا يعني ان نسبة كلا من محايد وعدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) تساوي (0%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.62) بإنحراف معياري (0.485) وبمعامل إختلاف (10.501%) وكانت شدة الإستجابة (92.4%)، ويعد مؤشر (X3) الأكثر أسهماً في بُعد (النزاهة) وبنسبة إتفاق (100%) بوسط حسابي (4.54) وإنحراف معياري (0.501) ومعامل إختلاف (11.035) وكل المؤشرات من (X1) إلى (X5) أسهمت في الإتفاق على بُعد النزاهة وبنسبة (100%) ولكن بنسب متفاوتة وهذا يدل بالإجماع على إلتزام القائد في المنظمة بالموضوعية بالامانة والشفافية والصدق والمحافظة على موارد المنظمة، وكذلك أسرار المهنة ووضع المصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية.

الجدول (3) وصف بُعد النزاهة وتشخيصه

شدة الإستجابة %	معامل الإختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										المتوسط	الأبعاد
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
92.2	10.629	0.49	4.61	0	0	0	0	0	0	61	61	39	39	X1	النزاهة
92	10.695	0.492	4.6	0	0	0	0	0	0	60	60	40	40	X2	
90.8	11.035	0.501	4.54	0	0	0	0	0	0	54	54	46	46	X3	
93.4	10.128	0.473	4.67	0	0	0	0	0	0	67	67	33	33	X4	
93.6	10.021	0.469	4.68	0	0	0	0	0	0	68	68	32	32	X5	
92.4	10.501	0.485	4.62	0	0	0	0	0	0	62	62	38	38	المعدل	المؤشر الكلي
				0	0	0	0	0	0	100	100				

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان من في ضوء نتائج برنامج SPSS.

٢. العدالة:

تم قياس هذا البُعد بالمؤشرات (X6-X10)، إذ يشير الجدول (4) إلى إتفاق (96%) من المبحوثين على إجمالي مؤشراتته، ونسبة (4%) على محايد، بينما كانت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (0%)، إذ كانت قيمة الوسط الحسابي (4.544) بإنحراف معياري (0.555) وبمعامل إختلاف (12.271)، بينما كانت شدة الإستجابة (90.88%).

(٤٥٨)

ويتبين أن المؤشر (X9) حقق أعلى مساهمة في الإتفاق بلغت (100%) بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.492) الذي يشير إلى تطبيق الأنظمة والتعليمات دون محاباة الطرف الآخر، ويشير المؤشر (X8) إلى أنه أقل إسهاماً في هذا البُعد بنسبة إتفاق بلغت (83%)، بوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.759) الذي يدل على توفير الفرص المتكافئة بين العاملين دون تحيز.

الجدول (4) وصف بُعد العدالة وتشخيصه

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								المؤشر الكلي	الأبعاد		
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق				أتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
90	11.488	0.517	4.50	0	0	0	0	1	1	41	41	58	58	X6	العدالة
91.8	10.762	0.494	4.59	0	0	0	0	0	0	41	41	59	59	X7	
87.2	17.408	0.759	4.36	0	0	0	0	17	17	30	30	53	53	X8	
92	10.695	0.492	4.60	0	0	0	0	0	0	40	40	60	60	X9	
93.4	11.006	0.514	4.67	0	0	0	0	2	2	29	29	69	69	X10	
90.88	12.271	0.555	4.544	0	0	0	4			36.2		59.8		المعدل	المؤشر الكلي
				0	0		4			96					

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان من في ضوء نتائج برنامج SPSS.

3. توضيح الأدوار:

تبين معطيات الجدول (5) عن الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) بنسبة (99.4%) من المبحوثين على مؤشرات هذا البُعد التي تتمثل بـ (X11-X15)، بينما تمثل نسبة المحايد (0.6%) فقط، بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.498) وبمعامل إختلاف (10.836%) وشدة استجابة مقدارها (92%) بينما كانت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (0%)، ويعد مؤشر (X13) الأكثر إسهاماً في بُعد (توضيح الأدوار) وبنسبة إتفاق بلغت (100%) بوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.465)، وهذا يؤكد على إلتزام قائد المنظمة المبحوثة بنأمين المعلومات للعاملين في مجال العمل، ويشير المؤشر (X12) إلى أنه الأقل إسهاماً في هذا البُعد بنسبة إتفاق بلغت (99%) بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.521) الذي يؤكد على تحديد المهام والواجبات وتوضيحها للعاملين لمعرفة ما مطلوب منهم من واجبات وما لهم من حقوق.

الجدول (5) وصف بُعد توضيح الأدوار وتشخيصه

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								المؤشر الكلي	الأبعاد		
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق				أتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
93	10.301	0.479	4.65	0	0	0	0	0	0	35	35	65	65	X11	الأدوار
89.4	11.655	0.521	4.47	0	0	0	0	1	1	51	51	48	48	X12	
93.8	9.914	0.465	4.69	0	0	0	0	0	0	31	31	69	69	X13	
91.4	11.750	0.537	4.57	0	0	0	0	2	2	39	39	59	59	X14	
92.4	10.562	0.488	4.62	0	0	0	0	0	0	38	38	62	62	X15	
92	10.836	0.498	4.60	0	0	0	0.6			38.8		60.6		المعدل	المؤشر الكلي
				0	0		0.6			99.4					

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان من في ضوء نتائج برنامج SPSS.

٤. تقاسم السلطة:

تظهر نتائج الجدول (6) التي تمثل المؤشرات (X16-X20) عن إتفاق المبحوثين (أتفق، أتفق بشدة) بنسبة (86.8%)، وبلغت نسبة محايد (13.2%) فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (0%)، يدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.38) بإنحراف معياري (0.632) وبمعامل إختلاف (14.704%) بشدة استجابة (87.6%). وحقق المؤشران (X18,X16) أعلى نسبة مساهمة في الإتفاق، إذ بلغت نسبة الإتفاق لكل منهما (99%)، وهذا يعني ان مشاركة القائد للعاملين في صنع القرارات وتكريس الرقابة الذاتية في ميدان العمل كبيرة جداً.

بينما أشار المؤشر (X17) إلى تدني نسبة الإتفاق (أتفق وأتفق بشدة) إلى (62%) وكانت نسبة محايد (38%) بوسط حسابي قيمته (3.90) وانحراف معياري (0.810) الذي يشير أن القائد يرسخ مبدأ تفويض الصلاحيات في العمل.

الجدول (6) وصف بُعد تقاسم السلطة وتشخيصه

شدة الاستجابة %	معامل الإختلاف %	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة												المتوسط	الأبعاد
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
89.8	11.625	0.522	4.49	0	0	0	0	1	1	49	49	50	50	X16	النزاهة		
78	20.769	0.810	3.90	0	0	0	0	38	38	34	34	28	28	X17			
92.8	10.840	0.503	4.64	0	0	0	0	1	1	34	34	65	65	X18			
84.2	19.192	0.808	4.21	0	0	0	0	24	24	31	31	45	45	X19			
93.2	11.094	0.517	4.66	0	0	0	0	2	2	30	30	68	68	X20			
87.6	14.704	0.632	4.38	0	0	0	0	13.2		35.6		51.2		المعدل	المؤشر الكلي		
				0	0			13.2		86.8							

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان من في ضوء نتائج برنامج SPSS.

وللتأكد من إمتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية والمتمثلة بـ(النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة)، تبين من الجدول (7) إتفاق المبحوثين على تلك الأبعاد إجمالاً بنسبة (95.55%) وحقق محايد (4.45%)، أما نسبة عدم الإتفاق فقد بلغت (0%) بوسط حسابي (4.536) وإنحراف معياري (0.542).

حصل بُعد النزاهة المرتبة الأولى في المنظمة المبحوثة مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة إتفاق (100%)، وفي المرتبة الثانية حقق بُعد توضيح الادوار نسبة إتفاق بلغت (99.4%)، بينما جاء بُعد العدالة في المرتبة الثالثة وبنسبة إتفاق (96%)، وفي المرتبة الرابعة حقق بُعد تقاسم السلطة إتفاقاً بنسبة (86.8%).

الجدول (7) ترتيب أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الادارية في المنظمة المبحوثة

ت	الأبعاد	الاتفاق %	محايد %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
١	النزاهة	100	0	0	4.620	0.485
٢	توضيح الأدوار	99.4	0.6	0	4.600	0.498
٣	العدالة	96	4	0	4.544	0.555
٤	تقاسم السلطة	86.8	13.2	0	4.380	0.632
	إجمالي أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية	95.55	4.45	0	4.536	0.542

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان من في ضوء نتائج برنامج SPSS.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل وصف أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية وتشخيصها التي أثبتت توافرها لدى قادة المنظمة المبحوثة وبنسب متفاوتة، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (يمتلك قادة المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والمتمثلة بالعدالة، النزاهة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة).

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

الجدول (8) تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية

السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية	تقاسم السلطة	توضيح الأدوار	العدالة	النزاهة	
				1	النزاهة
			1	0.643**	العدالة
		1	0.642**	0.581**	توضيح الأدوار
	1	0.503**	0.526*	0.481**	تقاسم السلطة
1	0.749**	0.863**	0.822**	0.880**	السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية

* الارتباط معنوي عند مستوى احتمال 0.05.

** الارتباط عالي المعنوية عند مستوى احتمال 0.01.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أشرت معطيات الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة وقد حملت النزاهة أعلى قيمة ارتباط (0.880) ثم تلتها توضيح الأدوار (0.820) مروراً بالعدالة (0.803) وإنهاء تقاسم السلطة بمعامل ارتباط (0.763) الذي يدل على ان كل بُعد يرتبط مع غيره من الأبعاد التي تعبر عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية، فالأسبقية مثلت النزاهة بأعلى نسبة قياساً بغيرها من الأبعاد على مستوى المنظمة المبحوثة وبذلك تكون قد حققت فرضية الدراسة الثانية التي نصت على انه توجد علاقة ارتباط بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- تقدم الدراسة مجموعة من الإستنتاجات وتوصيات التي توصلت إليها في ضوء ما ذكر من حقائق في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي والتي تجلّت بالآتي:
1. توافر أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة، علماً ان مستوى التوافر كان بالحدود الإيجابية (جيد، جيد جداً) مما يشكل نقطة إثارة لعملية الاهتمام بهذه الأبعاد على نحو فاعل وبما يؤمن أهميتها ويؤكد فعلها في الميدان المبحوث.
 2. تتخذ أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة ترتيباً يفصح عن درجة الأسبقية بين هذه الأبعاد وقد حظيت النزاهة.
 3. أسبقية فاعة قياساً بغيرها من الأبعاد الأمر الذي يدل للباحثين ان النزاهة كانت محض اهتمام من قبل المبحوثين وعلى النحو الذي يؤشر فعلها مثلما يؤكد أثرها.
 4. وجود علاقة ارتباط بين كل بُعد من أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية وعلى نحو يؤشر حالات الترابط بينها على مستوى الدراسة الحالية.

ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة الاهتمام بدراسة موضوع السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمات وبما يؤثر أهميته، وبالتالي يؤمن إطاراً فكرياً لإثرائها والتوسع الجاد في تحديد الأبعاد المفسرة لها.
٢. ضرورة اعتماد جملة من الأبعاد المفسرة للسلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بحيث تتضح أبعاد أخرى قد لا تجول في ذهن الباحثين، مما يشكل إضافة جديدة نابعة من الميدان دون الاكتفاء بالأطر النظرية الفكرية التي اجاد بها الباحثون في هذا المجال.
٣. ضرورة النظر إلى أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على أنها تؤام للمنظمة المبحوثة بحيث أن غياب أحد الأبعاد المعبرة عنها تنعكس سلباً على مستوى توافر الأبعاد الأخرى حتى وإن جاء ذلك ضمن إطار الضمنية.

المصادر والمراجع:**المصادر العربية:**

١. ابن منظور، جمال الدين ابي الفضل محمد، ٢٠١١، لسان العرب، دار المعارف ١١١٩، كورنيش النيل، القاهرة، مصر.
٢. آل حمد، فدمع عبد حمد يونس، ٢٠١٩، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لأراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.
٣. البخاري، الحافظ، ابن إبراهيم، محمد بن إسماعيل، ٢٠٠٣، صحيح البخاري، طبعة جديدة، مكتبة الايمان، المنصورة، مصر.
٤. جبريل، هيثم محمد عبدالعزيز، ٢٠١٨، أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر.
٥. حسن، ماهر، ٢٠٠٤، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
٦. درادكة، أمجد، ياسمين والدجاني، هناء داوود، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، عمان، الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٤، العدد ٤.
٧. دره، عمر محمد، ٢٠٠٨، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
٨. شملان، خالد بن عبدالعزيز حمد، ٢٠١٦، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد ٢٧، العدد ١٠٦.
٩. ضيف، شوقي، ٢٠٠٤، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
١٠. الطائي، يوسف حجيم وعبدالله، ده رون فريدون ورشيد، نجم وريا، ٢٠١٧، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، المجلد ٣، العدد ٢.
١١. غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز، ٢٠٢٠، القيادة الأخلاقية في الادارات التعليمية: دراسة حالة كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد ٧٧.
١٢. الكبير، أحمد عبدالله محمد، ٢٠١٦، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ط١، الألوكة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
١٣. مهنا، علي، عبدأ، ١٩٩٣، لسان التهذيب، لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

14. Ali, M., 2020. The impact of administrative leadership on the quality of the work environment and administrative: Applying to the colleges of Abha province, King Khalid University, (in Arabic). IUG Journal of Economics and Business.
15. Aloustani, S., Foroozan A.S., Mansoureh Z.T., Maliheh N., M.B. & Victoria, S., 2020, Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: descriptive correlational study. BMC Nursing, Vol. 19

16. 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.
17. Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E. Hosseini, S.M. & Alimohammadzadeh, K., 2021, The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations, *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 37, No. 1.
18. Burnes, B.R.T., 2012, Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity, *Journal of Business Ethics*, Vol. 5.
19. Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K. & Ayman, R., 2019, Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes, *Journal of Leadership Studies*, 12(4).
20. James M. Kouzes, Barry & Z. Posner, 2003, *The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary Leadership*, John Wiley and Sons.
21. Kalshoven, K. & Den Hartog, D.N., 2009, Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No. 2.
22. Karianne, K.D.N., Den Hartog, Annebel, H.B., 2011, Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, University of Amsterdam Business School, The Netherlands.
23. Kelly, M., 2012, A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations, Vol. 8.
24. Olarewaju, Abayomi Adeoye, 2021, Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of Non Faculty.
25. Sajfert, D., Nikolić, M., Coćkalo, D., Dorđević, D. & Lazić, J., 2016, The Leadership and Ethical Leadership in the Serbian Metal Industry, *Original Scientific Paper Industrija*, Vol. 44, No. L.

