

القيادة الأخلاقية وتأثيرها في تعزيز الروابط لدى العاملين في وزارة الإعمار الإسكان والبلديات والأشغال العامة

Ethical leadership and its impact on promoting Links to employees in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works

أ.د. خالدية مصطفى عطا

Khalidiya Mustafa Atta

d.2018.kalda@gmail.com

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

College of Administration and
Economics, Al-Iraqia University.

الباحثة رغداء حقي إسماعيل الحياتي

Raghdaa Haki Ismael Alhayani

Raghdaa.Haki001@gmail.com

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

College of Administration and
Economics, Al-Iraqia University.

المستخلص:

يهدف البحث الى إختبار تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه العاملين، النزاهة، التوجه الأخلاقي) في تعزيز الروابط لدى العاملين. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وتم إسترجاع (194) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ويهدف معالجة البيانات تم استعمال الأساليب الإحصائية وبرزها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) مستخدماً البرنامج الإحصائي (spss.25) و(Amos.25)، وكانت أبرز النتائج التي توصل اليها البحث، تؤثر القيادة الأخلاقية وابعادها وبدلالة معنوية في تعزيز الروابط لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. وكانت هناك مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالممارسات الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والعمل على وضع دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين الإدارات العليا وأن تكون مرشداً يهتدي به المديرين في مختلف المستويات الإدارية في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأخلاق، القيادة الأخلاقية، الروابط التنظيمية، الروابط المجتمعية

Abstract:

The research aims to test the impact of ethical leadership in its dimensions (fairness, Power sharing, Role clarification, People Orientation, Integrity, Ethical guidance) in Links to employees. To achieve the objectives of the research, The questionnaire was used as a main tool for data collection distributed to a random sample of workers at its different administrative in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. The researcher distributed (240) questionnaires in the Ministry to the researched sample, and (194) valid questionnaires were returned for statistical analysis, and in order to process the data, statistical methods were used, most notably (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient and regression coefficient) using The statistical program (25.spss) and (25.Amos), and the most prominent results of the research, Ethical leadership and its dimensions, with a moral significance, affect promoting Links to employees. There were a set of recommendations, the most important of which was the necessity of paying attention to ethical practices in all its dimensions, encouraging employees to practice ethical behaviors, and working on developing a procedural guide that explains ethical leadership practices to spread its culture among higher departments and to be a guide for managers at various administrative levels in the ministry.

Key words: Leadership, Ethics, Ethical Leadership, Organizational Links, Community Links

1 – المقدمة:

أصبحت أخلاقيات العمل أكثر شيوعاً بين الأكاديميين والممارسين والمدراء بسبب فضائح الشركات المتوالية. تبلورت قناعة أن هناك قادة غير أخلاقيين يسعون إلى تحقيق رغباتهم الشخصية على حساب منظماتهم. حيث ترتبط الأخلاق جزئياً بالقيادة للمديرين. من أجل تحقيق بيئة عمل فعالة وناجحة على المدى الطويل، يجب أن يكون للقيادة إطار أخلاقي كنموذج يحتذى به في منظماتهم. يجب على القادة إظهار أعلى سلوك أخلاقي في أفعالهم لتوفير إطار أخلاقي. فالوسيلة الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الفرد العامل نفسه فالمنظمات وجدت لخدمة الأفراد من خلال الأفراد. وإن للقيادة الأخلاقية علاقة قوية في

تعزيز الروابط التنظيمية والمجتمعية لدى العاملين لأنها تجسد انغراز الفرد بعلاقات إجتماعية وثيقة الصلة بالأفراد داخل المنظمة وخارجها مما يكون له انعكاس إيجابي على القرارات المتخذة من قبلهم في مكان العمل وخصوصاً قرار البقاء فيها. وتوضح أهمية البحث في تصديه إلى إحدى الموضوعات المهمة في ادبيات الفكر الإداري المعاصر حيث تناولت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة لمتغير القيادة الأخلاقية ومتغير الروابط لدى العاملين. إذ تناول البحث موضوع مهم وحيوي في إستمرار تفوق المنظمات، حيث أصبح رأس المال البشري احد أهم الموجودات قيمة بالنسبة لأي منظمة، فمن خلال الممارسات الأخلاقية للقيادة يمكن إن تؤثر إيجاباً على شعور العاملين بالإرتباط مما يؤدي إلى بقائهم وإستمرارهم في الوزارة. حيث توضح مدى مساهمة أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم الروابط لدى العاملين داخل الوزارة المبحوثة. وتآلف البحث من أربعة محاور إذ تكون المحور الأول من منهجية البحث والمحور الثاني الإطار النظري والمحور الثالث الإطار العملي واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

2 - منهجية البحث:

2-1 مشكلة البحث :

بداءت الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر تواجه بعض المشاكل في إنتماء وشعور العاملين بالرضا والإرتباط والموثمة مع المنظمة التي يعملون بها، وعليه بداءت تتجه نحو العمل بمفاهيم جديدة لغرض ضمان إستمرار إلتزام العاملين بمنظمتهم . لذا أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن توفر توجهات عمل جديدة تعزز من شعور العاملين بالإرتباط والإنتماء والتمسك بمنظمتهم. وذلك من خلال تعزيز الروابط التي تحيط بالفرد في العمل وخارج العمل. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

أ. ما مستوى القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في الوزارة المبحوثة وما مستوى الروابط لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

ب. هل تؤثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الروابط لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

ج. هل تساهم أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة , المشاركة في السلطة, وضوح الدور , النزاهة) في تعزيز الروابط لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

د. ما مستوى ونوع التأثير (إيجابي ام سلبي) للقيادة الأخلاقية وأبعادها في تعزيز الروابط لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

2-2 أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في تصديه إلى إحدى الموضوعات المهمة في ادبيات الفكر الإداري المعاصر إذ تناول العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة لمتغير القيادة الأخلاقية ومتغير الروابط لدى العاملين. وأبرز البحث موضوع مهم وحيوي في إستمرار تفوق المنظمات، حيث أصبح رأس المال البشري احد أهم الأصول قيمة بالنسبة لأي منظمة، فمن خلال الممارسات الأخلاقية للقيادة يمكن إن تؤثر إيجاباً على شعور العاملين بالإرتباط مما يؤدي إلى بقائهم وإستمرارهم في الوزارة. إذ توضح مدى مساهمة أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم الروابط لدى العاملين داخل الوزارة المبحوثة.

2-3 أهداف البحث :

تمثلت الأهداف الرئيسية للدراسة بالآتي:

أ. التعرف بمفهوم القيادة الأخلاقية وما لها من أثر في تعزيز الروابط لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

ب. التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى قيادات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بوصفها مفهوماً مهماً يمكن للوزارة الإعتماد عليه في تعزيز الروابط لدى العاملين في الوزارة.

ج. تحديد وتشخيص طبيعة قوة التأثير بين القيادة الأخلاقية والروابط لدى العاملين والعمل على تجسيدها في الوزارة المبحوثة.

2-4 مجتمع وعينة البحث:

إنطلاقاً من هدف معرفة تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الروابط لدى العاملين فقد وقع الإختيار على وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية لتطبيق الجانب العملي وإختبار فرضياته, تم إختيار عينه طبقية من العاملين بمستوياتها الإدارية (الوسطى والدنيا) وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وتم استرجاع (210) إستبانة وعدد الإستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (194) إستبانة، أي إن الإستبانات الصالحة تشكل نسبة (80.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (1072).

2-5 أداة البحث:

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على إستبانة أعدت لغرض قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى الأفراد العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية وهي ذات مقياس ليكرت خماسي الاستجابية (اتفق بشدة 5- لا اتفق بشدة 1) وتتكون الإستبانة من جزئين الجزء الأول خصص لقياس القيادة الأخلاقية إذ اعتمد في تحديده على مقياس (Kalshoven, et al.,2011) (Thapa , 2019) (Ghoneim, 2020) وتكونت من (35) فقرة وبواقع (6) فقرات لكل بعد من الأبعاد ماعدا بعد التوجه الأخلاقي والمكون من (5) فقرات والجزء الثاني خصص لقياس الروابط لدى العاملين إذ اعتمد في تحديده على مقياس (MITCHELL,2001) (Maniple,2015) وتكونت من (7) فقرات وقد تم تكيف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات هذا البحث. وللتأكد من ثبات واتساق الإستبانة تم

إخضاعها لمعادلة معامل (الفا- كرونباخ). وقد عرضت الإستبانة للتحكيم على كل من أ.د. صلاح الدين حسين الهيتي و أ.د. قاسم نايف علوان و أ.د. معتز سلمان عبد الرزاق و أ.م.د. ربيع ياسين مسعود أ.م.د. قيس إبراهيم حسين, أ.م.د. ميسون علي حسين العبيدي.

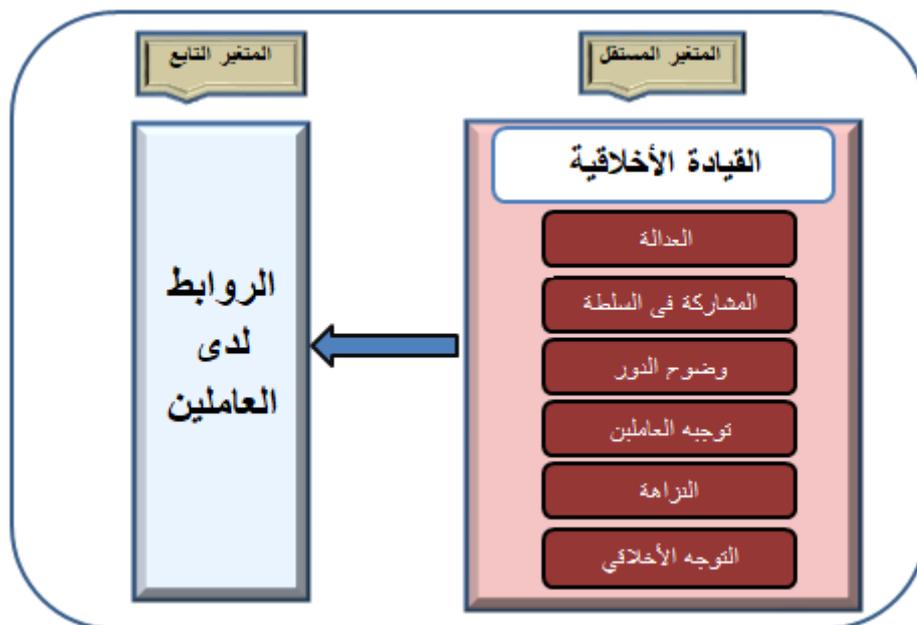
2-6 فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة الأخلاقية وبدلالة معنوية في تعزيز الروابط لدى العاملين وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. تؤثر العدالة وبدلالة معنوية في الروابط لدى العاملين.
2. تؤثر المشاركة في السلطة وبدلالة معنوية في الروابط لدى العاملين.
3. يؤثر وضوح الدور وبدلالة معنوية في الروابط لدى العاملين.
4. يؤثر توجيه العاملين وبدلالة معنوية في الروابط لدى العاملين.
5. تؤثر النزاهة وبدلالة معنوية في الروابط لدى العاملين.
6. يؤثر التوجه الأخلاقي وبدلالة معنوية في الروابط لدى العاملين.

2-7 مخطط البحث المقترح :The Suggested plan of Study

يتضمن مخطط البحث مجموعتين من المتغيرات وكالاتي:



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر : إعداد الباحثة

1. المتغير المستقل: (القيادة الأخلاقية) وتشمل (العدالة , المشاركة في السلطة, وضوح الدور, توجيه العاملين , النزاهة, التوجه الأخلاقي).
 2. المتغير التابع: (الروابط لدى العاملين).
- المبحث الأول – الإطار النظري للبحث المتغير المستقل:**
- 3 - القيادة الأخلاقية:**

3-1 مفهوم القيادة الأخلاقية :

تعد القيادة من الموضوعات التي أثارت إهتمام الدارسين والباحثين والقادة والإداريين من العسكريين والمدنيين ورجال الدين والمصلحين الإجماعيين وحتى الناس العاديين كونها تمس حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر. حيث نال هذا المفهوم إهتمام الدارسين والباحثين, إذ وصفها (Gary Yukl, 2013:3) على إنها: قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية المنظمة ونجاحها. أو إنها تدور حول صياغة الرؤى وتجسيد القيم وخلق البيئة التي يمكن من خلالها إنجاز الأشياء. وعرفها (Al shair, 2017, 11) بأنها: القدرات التي يمتلكها القائد ليؤثر على الفريق, وهذه القدرات تمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. اما الأخلاق فوصفتها (Siham, 2015:13) على إنها مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ ما هو الصواب وما هو الخطأ. ووضح (Aldawsari, 2020:180) إن الهدف الأساسي للأخلاق هو تقييم السلوكيات البشرية وتأثيراتها على المنظمات أو المجتمع بشكل عام. اما بالنسبة لمفهوم القيادة الأخلاقية فقد اكتسبت القيادة الأخلاقية إهتماماً خاصاً من العلماء والباحثين خلال العقد

الماضي، وايضاً نال هذا المفهوم إهتمام المنظمات التي تسعى إلى تحقيق السمعة والمكانة المتميزة (Malik et al, 2022:1). وقد عرفها (Brown et al., 2005:120) على إنها قيادة تعمل بالسلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل ثنائي الإتجاه والتعزيز وإتخاذ القرار. كما وعرفها (Maina, 2022:84) على أنها السلوك الأخلاقي الضمني والصريح والمرغوب فيه لكل من القائد والأتباع ومراعاة المعايير والمتطلبات التي تعزز التعلم والتفائل ووضع الهدف، التمكين، دعم حقوق الإنسان، التحسين، الواجبات المجتمعية، الإهتمام بالأجيال القادمة، البيئة والحاجة إلى الاستدامة.

2-3 أهمية القيادة الأخلاقية :The importance of Ethical leadership

تكمّن أهمية القيادة الأخلاقية بالآتي :

أ . ترشيد المعايير للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته الشخصية، وبعضها منسوب للعمل، فالأخلاقيات لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض (Sakkijha 2015: 26-25:2015).

ب . اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة (Sakkijha, 2015:25-26).

ت . تلعب دوراً حيوياً في دفع وتعزيز مواقف وسلوكيات العاملين التي ترتبط بمستوى الإلتزام والرضا الوظيفي والتحفيز ونوايا دوران العاملين (Adeoye, 2021:163).

ث . تعزز القيادة الأخلاقية الثقة لدى العاملين بأبتاعهم القائد الأخلاقي لأنهم على علم أن بإمكانهم الوثوق به للقيام بالشئ الصحيح كما يراه. وتوفر بيئة ملائمة لروح الفريق والتعاون فيما بينهم، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع (Barakat et al, 2018:159).

ج . تعمل على تحقيق نتائج إيجابية مهمة للأفراد العاملين والمنظمة إذ تؤدي إلى التعاون وتعزيز الثقة والمصادقية وإحترام الذات وخلق مناخ تنظيمي أخلاقي والإحترام للعاملين والمنظمة على حد سواء (Galli et al, 2016:31-32).

ح . أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على نية دوران العاملين حيث تعد القيادة الأخلاقية ضرورية في غرس الشعور بالتفاني والمشاركة بين العاملين في مكان العمل (Saleh et al, 2022:262).

خ. تقلل من سلوك إخفاء المعرفة التي يمتلكها العامل وتزيد من رفايته وسلوك مشاركة المعرفة لديه، حيث ترتبط الفعالية والنجاح التنظيميان ارتباطاً مباشراً ببرنامج تبادل المعرفة، كما أنها مرتبطة بقدرة القادة على تقديم المشورة والتنظيم والتحفيز والتمكين لأتباعهم (Saeed et al, 2022:2).

3-3 خصائص القيادة الأخلاقية :Characteristics of Ethical leadership

أ . فهم الثقافة الأخلاقية المناسبة، أي ادراك وفهم الثقافة الأخلاقية للمنظمة والعمل على رفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في أداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية (Al-Kharisha, 2018: 273).

ب . توضيح وتجسيد وقيم وأهداف المنظمة.

ت . التركيز على النجاح التنظيمي بدلاً من الأنا الشخصية وتعني أن يدرك القادة الأخلاقيون مكانهم داخل شبكة واسعة من المكونات وأصحاب المصالح، وإن نجاح المنظمة لا يتعلق بنجاحه كقائد، إنه يتعلق بشئ أكبر وهو تحقيق أهداف المنظمة وطموحها وأن القيمة الحقيقية للنجاح تكمن في نجاح الأفراد العاملين في المنظمة (Freeman & Stewart, 2006:3).

ث . الرؤية الأخلاقية التي تدمج المعايير التنافسية بالقيم (Al-Kabeer, 2016:83).

ج . المقاييس الأخلاقية التي تضاف لمقاييس الكفاءة في تقييم جودة الأعمال (Al-Kabeer, 2016:83).

ح . الحس الأخلاقي الملازم له في جميع القيم الأخلاقية التي تعين على إتخاذ قرارات رشيدة وحكيمة (Al-Kabeer, 2016:83).

3-4 أبعاد القيادة الأخلاقية:

- **العدالة Fairness**: يصف (Galli et al, 2016:14-15) العدالة على أنها السمة الأساسية للقيادة الأخلاقية الفعالة لأنه يتم التعرف عليها بسرعة كبيرة من قبل التابعين. وبين (Vikaraman, 2021:182) أن العدالة تتعامل مع الأمور المتعلقة بالالتزامات عمل العاملين، واتخاذ القرار، وسوء السلوك أو التحديات، وسوء الفهم، ويوفر مساحة للتفاوض.

وأشار (Hanson et al, 2017:25) إن العدالة تدعم مبادئ الحرية والمساواة لأعضاء المجموعة وتتمثل في خلق فرص متكافئة للعاملين. وأكد (De Hoogh & Den Hartog, 2008:309) انه يجب على القائد الأخلاقي أن يتأكد من أن أفعاله دائماً ما تكون أخلاقية وأن يعني ما يقوله، وأن يكون جدي ويستحق الثقة، ويمكن تصديقه والإعتماد عليه للحفاظ على كلمته ويمكن الوثوق به لخدمة مصالح مؤسسه بدلاً من نفسه ولا ينتقد المرؤوسين دون سبب وجيه.

- **المشاركة في السلطة (Power sharing)** : ان المشاركة تكمن من خلال قبول الرأي الآخر وإحترامه. يُنظر إلى المشاركة في السلطة على أنه سلوك قائد أخلاقي، وإن القادة الأخلاقيين يسمون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والإستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم. وتسمح مشاركة السلطة للمرؤوسين بمزيد من التحكم وتجعلهم أقل اعتماداً على قائدهم (Kalshoven et al, 2011:54). وأشار (Muhammad et al, 2020:166) إن الفرق الرئيس بين الإدارة والقيادة يتمثل في مصدر السلطة وهي القدرة التي من المحتمل أن تؤثر في العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو قوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين لها، اما بالنسبة إلى الإدارة فهي تعتمد على قوة المركز الإداري، وإن المشاركة في السلطة

تعتمد على مجموعة من المصادر الداخلية التي لها القوة على التأثير في الآخرين التي تركز عليها القيادة وهي (قوة الرؤية، القوة المرجعية، القوة الخبيرة، قوة القدوة الأخلاقية).

- **وضوح الدور (Role clarification)** : ويعني تحديد المسؤوليات والأهداف والتوقعات والأداء والتعامل بشفاافية لما له من أهمية في توضيح أهداف الأداء وتوقعاته. يعد تمييز وتوضيح الدور عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية إذ يوضح القادة الأخلاقيون المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، بحيث يعرف المرؤوسون ما هو متوقع منهم ويفهمون متى يكون تقييم أدائهم على قدر المساواة. لا يقلق المرؤوسون دون داع بشأن التوقعات غير الواضحة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة (Kalshoven et al, 2011:54). تعد الأدوار التي تؤديها القيادة الأخلاقية في المنظمة عاملاً أساسياً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات الحديثة التي تعيش بيئة تنافسية ويتمثل هذا الدور بأن القيادة الأخلاقية للمنظمة تشارك في تحديد حاجات الأعمال فيها وذلك عن طريق معرفة اتجاهات تلك الأعمال والمساعدة في وصول المنظمة إلى الوضع المناسب الذي تسعى إلى تحقيقه (et al. Muhammad, 2020:165).

- **توجيه العاملين (People orientation)** : يُنظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم يركزون أولاً وقبل كل شيء على الأشخاص، حيث إنهم يهتمون بالعاملين ويحترمونهم، ويطورونهم، ويعاملونهم بشكل صحيح (Treviño et al., 2003:14). ويصف (Kalshoven, 2011:54) القيادة الأخلاقية بأنها موجهة نحو الناس. إذ يعكس عنصر توجيه العاملين في الإهتمام الحقيقي بالمرؤوسين وإحترامهم ودعمهم. ووضح (Chong et al., 2018:105) إن الإهتمام بالعاملين وتوجيههم هو أسلوب قيادي مهم لأنه يشجع القادة على تكوين الإحترام المتبادل والثقة مع العاملين، فضلاً عن تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق رؤية الأعمال الإستراتيجية ومهام منظماتهم.

- النزاهة : Integrity

تعاني منظمات اليوم واحدة من المشكلات الأكثر خطورة وهي تدهور السلوك الأخلاقي وضعفه وإفتقار العمل للقيادة الأخلاقية النزاهة (Dahir & Al-Sharifi, 2020:76). ووضح (Hegarty & Moccia, 2018:5) إن النزاهة هي القيم الشخصية التي توجه سلوك القائد والتزامه بالمبادئ والقواعد التنظيمية وأن المنظمات التي تعمل بمنظور النزاهة تخلق بيئة عمل أفضل للعاملين وتنشئ منظمة أكثر تنافسية وبالتالي ضمان جودة أكبر من حيث المنتجات والخدمات التي توفرها للزبون. وبين (Huberts, 2018:3) إن النزاهة تمثل الإمتثال بطريقة نموذجية إلى المعايير الأخلاقية وهي تعتبر نوع من أنواع الشجاعة الأخلاقية التي يجب السعي إلى تحقيقها. ويرى (Bachmann, 2015:21) بأن النزاهة تعني أن سلوك الشخص يتوافق مع القيم التي يتبناها وأن الشخص أمين وجدير بالثقة وإن النزاهة هي القدرة على عرض السلوك الأخلاقي كنموذج يحتذى به، وهي ضرورية للحفاظ على السلوك وأن مفهوم النزاهة بدون أساس أخلاقي ليس ممكناً.

- **التوجه الأخلاقي (Ethical guidance)** : يتضمن هذا البعد من التوجه الأخلاقي التواصل حول الأخلاق، وشرح القواعد الأخلاقية، ويعزز السلوك الأخلاقي الإيجابي للمرؤوسين أو يكافئه (Singh, A. Y., 2020). ويشير (Brown & Trevino, 2006:598) إن القادة الأخلاقيين يضعون معايير أخلاقية واضحة وعالية للآخرين ويتبعون هذه المعايير بأنفسهم. كما أنهم يستخدمون المكافآت والعقوبات للتأثير على السلوك الأخلاقي للإتباع. وبين (et al., 2022:1) Sheather) إن التوجه الأخلاقي يساهم في مواجهة التحديات والمشاكل الأخلاقية التي تواجه العاملين في منظماتهم.

4- الروابط لدى العاملين:

4-1 مفهوم وأهمية الروابط لدى العاملين:

تُعرف الروابط على أنها روابط رسمية أو غير رسمية بين العامل والمنظمة أو مع أشخاص آخرين (Mitchell et al, 2001:8). حيث يوجد عدداً من الروابط تربط العامل وعائلته في شبكة إجتماعية ونفسية ومالية تشمل زملاء العمل والأصدقاء غير العاملين، والمجموعات، والمجتمع الذي يعيش فيه (Birsel et al, 2012:52-53). هناك روابط لكيانات في المنظمة، مثل فريق من زملاء العمل في فريق العمل، وهناك روابط لكيانات في مجتمع الأفراد العاملين، مثل الأقارب والأصدقاء والمجموعات الإجتماعية. وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وشبكتها الإجتماعية والنفسية والمالية وكلما زادت أهمية تلك الروابط، زاد إرتباط وإنغراز العامل بالوظيفة والكيانات في المنظمات (Zhang, 2012,221). قامت مجموعة من الدراسات بتقييم المتغيرات المتعلقة بالروابط داخل وخارج العمل. وجد أن الأشخاص الأكبر سناً والمتزوجين ولديهم فترة عمل أطول و / أو لديهم أطفال يحتاجون إلى رعاية هم أكثر عرضة للبقاء من المغادرة. وهكذا، فإن للناس روابط عديدة بين مختلف جوانب حياتهم. ترك وظيفتهم وربما منزلهم يتطلب إعادة ترتيب بعض هذه الروابط (Mitchell et al, 2001:1104). ويشير (Young, 2012:35-36) إلى أن الروابط يمكن أن تكون إجتماعية أو نفسية أو مالية وتشمل العمر والحالة الإجتماعية وعدد الأطفال وأعمارهم وسنوات الخدمة والهوايات والأنشطة الدينية والعضوية في المنظمات المجتمعية. يشير الباحثون بأن الأهمية النسبية لكل من العوامل المذكورة سابقاً يمكن أن تختلف باختلاف السكان وأن هناك ضغوطاً متصلة للبقاء في العمل الحالي. يمكن أن تأتي هذه الضغوط من أفراد الأسرة أو أعضاء الفريق في العمل أو أشخاص آخرين في العمل. بدلاً من ذلك يمكن أن يكون الإفتقار إلى المسؤوليات الزوجية أو الأبوية أو الفشل في تطوير علاقات عمل هادفة أقل عرضة لبقاء العاملين في عملهم الحالي. وبذلك فإن الروابط الخاصة بالمنظمة **Organization** تسمى بالروابط التنظيمية وتتركز على العلاقات بين الأفراد التي تتطور بمرور الوقت والتي تزيد من نية العامل للبقاء في المنظمة. تشمل الروابط التنظيمية العمر، والعضوية في المنظمات المهنية. وتشمل الروابط التنظيمية الإضافية التي قد

بأيديها متخصصو تنمية الموارد البشرية والتي تضيف حزمة من مزايا أوسع، مساعدة تعليم العاملين، ورعاية الأطفال في موقع العمل أو القريب منه، وفرص التطوير المهني المدفوعة.

أما الروابط الخاصة بالمجتمع **community** تسمى الروابط المجتمعية والتي تكون عملية الإحتفاظ بها بنفس أهمية الإحتفاظ بالروابط التنظيمية. يتمثل العامل الرئيسي وراء أهمية الروابط المجتمعية في أن الأنشطة والعلاقات والعوامل البيئية يمكن أن تؤثر على نية الفرد في البقاء وتكون مستقلة عن بيئة عمل الفرد. إن هذا النوع من التفكير تم التوصل إليه من خلال عمل (Cohen, 1995)، الذي وجد أن الأنشطة والهوايات المتعلقة بالدين أثرت على إلتزام العمال بوظائفهم. ومن أمثلة الروابط المجتمعية الهوايات أو الأنشطة المتعلقة بالكنيسة أو المشاركة في مدرسة الأطفال أو المشاركة في الأنشطة المجتمعية. كما إن لدى بعض المنظمات سياسات إبداعية تميل إلى دعم الروابط المجتمعية. مثلاً المساعدة في شراء المنزل، والخصومات على السلع والخدمات المختلفة، وأيام الخدمة المجتمعية المدفوعة. وبين (Nafei, 2015:216) إن الكثير من المنظمات تضع أهمية كبيرة لهذه الروابط لأنها كلما زادت في المنظمة والمجتمع سؤدي إلى مستويات مرتفعة من الرضا والإلتزام الوظيفي.

4-2 خصائص الروابط لدى العاملين:

حدد (Al-Atwi, Al-Khafaji, 2016:9) خصائص الروابط التنظيمية والمجتمعية كالآتي:

- أ. الحاجة لنفس القدرات والمهارات لشاغل الوظيفة.
- ب. تلائم المنظمة مع قيم وثقافة الأفراد العاملين.
- ت. تلائم المجتمع للأفراد العاملين.
- ث. توفير الخدمات الضرورية.
- ج. وجود الأصدقاء والأقرباء وبعده عدد كبير من داخل المجتمع الذي يعيش فيه.
- ح. الشعور بالتقدير والإحترام في داخل المنظمة.

المبحث الثاني :

5 - الإطار العملي:

1 - 5 إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

إن الهدف من التوزيع الطبيعي هو تحديد توزيع البيانات، إضافة إلى تحديد فيما إذا كانت الإختبارات التي ستستخدم هي الإختبارات المعلمية، أو الإختبارات اللامعلمية ولقد تم إختيار التوزيع الطبيعي من خلال إجراء إختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) إختبار التوزيع الطبيعي			
((Kolmogorov-Smirnov))			الإختبار
Sig.	Df	Statistic	المتغيرات
0.200	194	0.045	القيادة الأخلاقية
0.200	194	0.052	الروابط لدى العاملين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة لإختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغير القيادة الأخلاقية و متغير الروابط لدى العاملين إنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل إلى أن المتغيران يتبعان التوزيع الطبيعي، وفي ضوء هذه النتيجة سيتم استخدام الأساليب المعلمية في الإختبارات اللاحقة.

2 - 5 التناسق بين مكونات المقياس (الفا كرونباخ) :

إن الثبات يشير إلى مدى الإتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني إن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، وإحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, 1992,P:144). إذ إن قيمة معامل الفا كرونباخ تتراوح بين (0-1)، وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تعتبر ذات إتساق داخلي مقبول (Hair et al. (2019, P:775). أما إذا كانت أقل من ذلك يعتبر الإتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات، ويمكن توضيح إختبار ثبات أداة القياس (الإستبانة) كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والنتغيرات		
المقياس	معامل ألفا كرونباخ	القرار
الإنصاف (العدالة)	0.921	ثبات مرتفع
المشاركة في السلطة	0.892	ثبات مرتفع
وضوح الدور	0.894	ثبات مرتفع
توجيه العاملين	0.871	ثبات مرتفع
النزاهة	0.875	ثبات مرتفع
التوجه الأخلاقي	0.884	ثبات مرتفع
القيادة الأخلاقية	0.954	ثبات مرتفع
الروابط لدى العاملين	0.865	ثبات مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

يوضح الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.865- 0.954) لمتغير القيادة الأخلاقية وأبعاده ومتغير الروابط لدى العاملين، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يشير إلى تمتع متغير القيادة الأخلاقية وأبعاده ومتغير الروابط لدى العاملين باتساق داخلي مناسب، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

3- 5 اختبار كفاية حجم العينة:

يظهر الجدول (3) أن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.948, 0.917) للقيادة الأخلاقية والروابط لدى العاملين على التوالي والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة جيدة وتشير إلى أن حجم العينة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية، وكما يظهر في الجدول اختبار (Bartlett) والذي يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (5123.281, 2492.849) للقيادة الأخلاقية والروابط لدى العاملين على التوالي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05). وتشير النتائج إلى أن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة أي أنها ليست صفرية. وعليه تشير النتائج أعلاه أن حجم العينة كان كافياً وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

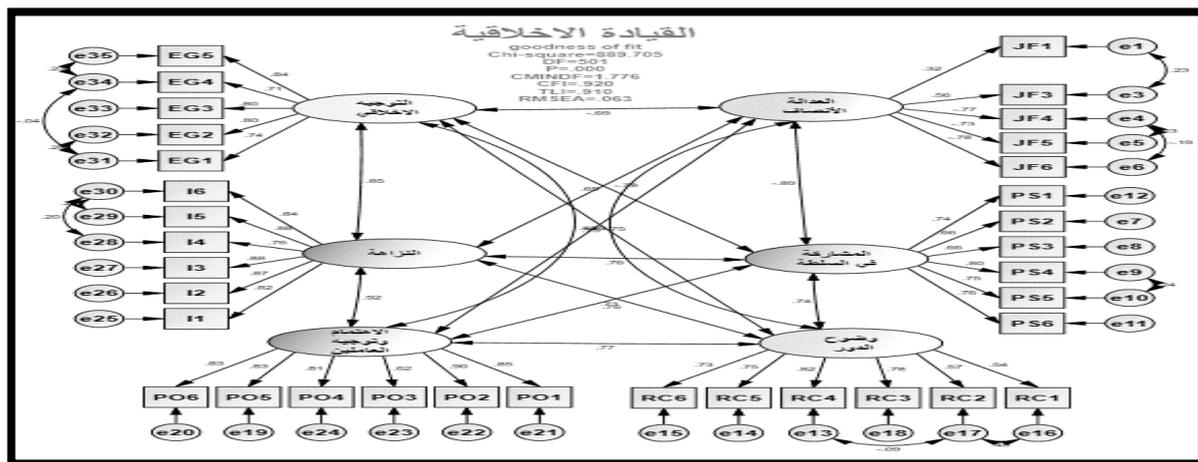
متغيرات البحث	الأبعاد	عدد الفقرات	اختبار KMO	القرار	اختبار Bartlett	Sig المعنوية
القيادة الأخلاقية	الإنصاف (العدالة)	6	0.948	(مقبوله) حجم العينة كافي	5123.281	0.000
	المشاركة في السلطة	6				
	وضوح الدور	6				
	توجيه العاملين	6				
	النزاهة	6				
	التوجه الأخلاقي	5				
الروابط لدى العاملين		7	0.841	(مقبوله) حجم العينة كافي	590.852	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

4- 5 التحليل العامل التوكيدي:

أ. التحليل العامل التوكيدي لمتغير القيادة الأخلاقية :

يوضح الشكل (2) التحليل العامل التوكيدي لنموذج القيادة الأخلاقية والذي يتكون من ستة أبعاد أساسية والمؤلفة من (35) فقرة. إذ يتبين من الشكل (2) إن جميع هذه المؤشرات المستخرجة كانت مطابقة للمعايير وبناءً عليه سيتم اعتماد النموذج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. ومن الجدير بالذكر أنه تم حذف الفقرة (JF2) التابعة لبعد (الإنصاف (العدالة)) كونها غير معنوية وتؤثر على معايير المطابقة.



شكل (2) الأنموذج الكامل لمتغير القيادة الأخلاقية بعد التعديل والحذف

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

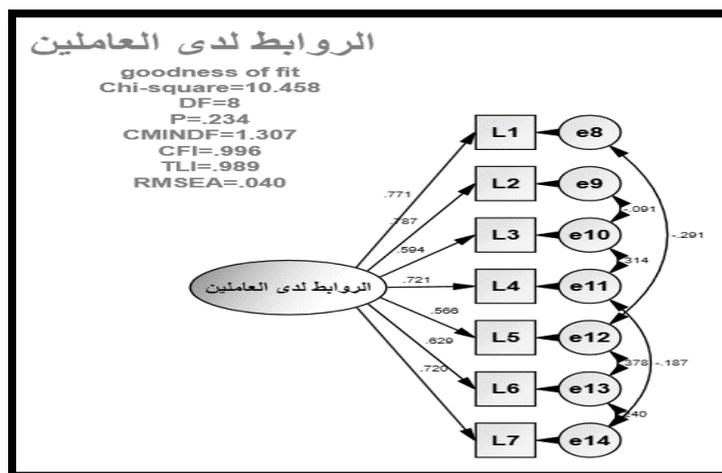
ويوضح الجدول (4) تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير القيادة الأخلاقية بين (0.321-0.901) وهي نسبة جيدة، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وإن القيم المعيارية (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (-4.185, 4.232) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغة (±1.96)، وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير القيادة الأخلاقية عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يشير أيضاً إلى أن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (4) المؤشرات الإحصائية لآتمودج القيادة الأخلاقية					
P	C.R.	التقديرات المعيارية	الأبعاد	المسار	الفقرات
		.321	العدالة - الإنصاف	<---	JF1
0.000	4.367	.558		<---	JF3
0.000	-4.198	-.771		<---	JF4
0.000	-4.185	-.731		<---	JF5
0.000	-4.232	-.782		<---	JF6
		.737		المشاركة في السلطة	<---
0.000	8.886	.656	<---		PS2
0.000	8.982	.663	<---		PS3
0.000	10.840	.796	<---		PS4
0.000	10.138	.748	<---		PS5
0.000	10.427	.764	<---		PS6
		.538	وضوح الدور	<---	RC1
		.573		<---	RC2
0.000	7.784	.778		<---	RC3
0.000	7.789	.818		<---	RC4
0.000	7.597	.746		<---	RC5
0.000	7.527	.734		<---	RC6
		.852	توجيه العاملين	<---	PO1
		.901		<---	PO2
0.000	9.866	.616		<---	PO3
0.000	15.223	.805		<---	PO4
0.000	16.064	.827		<---	PO5
0.000	16.290	.833		<---	PO6
		.818	النزاهة	<---	I1
0.000	14.821	.867		<---	I2
0.000	15.201	.881		<---	I3
0.000	12.262	.764		<---	I4
0.000	15.086	.877		<---	I5
0.000	14.110	.842		<---	I6
		.736	التوجه الأخلاقي	<---	EG1
0.000	12.842	.796		<---	EG2
0.000	10.838	.801		<---	EG3
0.000	9.354	.714		<---	EG4
0.000	11.381	.844		<---	EG5

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الروابط لدى العاملين

يوضح الشكل (3) أنمودج الروابط لدى العاملين والذي يتألف من (7) فقرات. إذ يتبين من الشكل (3) إن جميع هذه المؤشرات المستخرجه كانت مطابقة للمعايير وبناء عليه سيتم اعتماد الأنمودج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



شكل (3) الأتمودج الكامل لمتغير الروابط لدى العاملين بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

و يوضح الجدول (5) تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير الروابط لدى العاملين بين (0.566-0.787) وهي نسبية جيدة، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وإن القيم المعيارية (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (6.708, 10.659) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغة (1.96±) وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير الروابط لدى العاملين عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يشير أيضاً إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

P	C.R.	التقديرات المعيارية	المسار	الفقرات
		.771	<---	L1
0.000	10.659	.787	<---	L2
0.000	7.608	.594	<---	L3
0.000	9.492	.721	<---	L4
0.000	6.708	.566	<---	L5
0.000	8.322	.629	<---	L6
0.000	9.587	.720	<---	L7

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

5 - 5 وصف وتشخيص مغيرات البحث:

أ- وصف وتشخيص القيادة الأخلاقية

يتضح من مراجعة بيانات الجدول (6) ان الوسط الحسابي العام الإجمالي لمتغير القيادة الأخلاقية لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بلغت قيمته (3.338) وبمستوى متوسط وإنحراف معياري (0.670) وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة و تأكيدهم على ان مستوى القيادة الأخلاقية بالوزارة ليس بالمستوى المطلوب وبالنسبة للأبعاد كانت النتائج كالتالي:-
يبين العرض السابق لمستوى القيادة الأخلاقية وأبعادها والذي يمكن تلخيصه بالجدول (6) ما يأتي:-

1. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمام بالقيادة الأخلاقية جاءت في مستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.338) وبأنحراف معياري (0.670) و معامل الإختلاف بلغت قيمته (20.078) وبلغت نسبه توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (66.8) اما حجم الفجوة فقد بلغ (33.2).

2. إن أعلى مستوى إهتمام لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت عند البعد (وضوح الدور) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.612) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.700)، و بمعامل إختلاف بلغت قيمته (19.383) و بلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (72.2%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (27.8%) وجاء بالمستوى (الثاني) من حيث الأهمية النسبية، اما أقل مستوى إهتمام كان لبعد (الإنصاف (العادلة)) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.153) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (0.506)، و بمعامل إختلاف (16.035) و بلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة

(63.1%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (36.9%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية
3. يوضح الجدول (6) إن ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد القيادة الأخلاقية الستة وفقاً لقيم معامل الإختلاف ان بعد (الإنصاف (العادلة)) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والسادس بعد النزاهة.

ب- وصف وتشخيص الروابط لدى العاملين

توضح النتائج الواردة في الجدول (6) ان الوسط الحسابي العام (الإجمالي) للروابط لدى العاملين بلغت قيمته (3.599) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.752)، و بمعامل إختلاف (20.896) وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على ان مستوى الروابط لدى العاملين للعاملين بالوزارة كان بالمستوى المطلوب وبلغت نسبه توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (72.0) اما حجم الفجوة فقد بلغ (28.0).

ت	أبعاد متغير القيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الإختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق	ترتيب الأبعاد
1	الإنصاف (العدالة)	3.153	0.506	16.035	63.1	36.9	الأول
2	المشاركة في السلطة	3.209	0.828	25.797	64.2	35.8	الرابع
3	وضوح الدور	3.612	0.700	19.383	72.2	27.8	الثاني
4	توجيه العاملين	3.356	0.926	27.592	67.1	32.9	الخامس
5	النزاهة	3.203	0.971	30.304	64.1	35.9	السادس
6	التوجه الأخلاقي	3.496	0.841	24.063	69.9	30.1	الثالث
	القيادة الأخلاقية	3.338	0.670	20.078	66.8	33.2	الثاني
	الروابط لدى العاملين	3.599	0.752	20.896	72.0	28.0	الأول

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

6 - 5 اختبار الفرضيات:

أ- إختبار الفرضية الرئيسية

تبين نتائج الجدول (7) بلغت قيمة (F) المحسوبة للقيادة الأخلاقية والروابط لدى العاملين (121.389)، وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94). أي ان للقيادة الأخلاقية تأثير ذو دلالة معنوية في الروابط لدى العاملين. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.384) يتضح بأن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (38%) من المتغيرات التي تطرأ على الروابط لدى العاملين أما النسبة الباقية والبالغة (62%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.698) بأن زيادة القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الروابط لدى العاملين بنسبة (69%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (11.018). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الأخلاقية.

القرار	Sig	(t)	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	R	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديله	0.000	11.018	121.389	0.384	0.387	0.622	القيادة الأخلاقية	الروابط لدى العاملين
							(α) 1.268	
							(β) 0.698	

قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

أما على مستوى إختبار الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي:-

ب - إختبار الفرضية الفرعية الأولى

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء الإنصاف (العدالة) في الروابط لدى العاملين (35.117). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة في الروابط لدى العاملين. ومن قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.150) يتضح بأن بعد الإنصاف (العدالة) تفسر ما نسبته (15%) من المتغيرات التي تطرأ على الروابط لدى العاملين. أما النسبة البالغة (85%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.585) بأن زيادة بعد الإنصاف (العدالة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الروابط لدى العاملين بنسبة (58%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (5.926). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء العدالة (الإنصاف).

القرار	Sig	(t)	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	R	البعد المستقل	المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديله	0.000	5.926	35.117	0.150	0.155	0.393	العدالة - الإنصاف	الروابط لدى العاملين
							(α) 1.755	
							(β) 0.585	

قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

ج - إختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول (9) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعده المشاركة في السلطة في الروابط لدى العاملين (33.982). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وهذا ما يدل على ان المشاركة في السلطة تأثير فاعل على الروابط لدى العاملين. و من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.146) يتضح بأن بعد المشاركة في السلطة تفسر ما نسبته (14%) من المتغيرات التي تطرأ على الروابط لدى العاملين أما النسبة البالغة (86%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.352) بأن زيادة بعد المشاركة في السلطة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الروابط لدى العاملين بنسبة (35%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (5.829). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعده المشاركة في السلطة.

المتغير المعتمد	البعد المستقل		R	(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
	(α)	(β)							
الروابط لدى العاملين	المشاركة في السلطة		0.388	0.150	0.146	33.982	5.829	0.000	قبول الفرضية البديله
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

د. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوضح الجدول (10) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعده وضوح الدور (54.133). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وهذا يشير إلى ان هناك دور فاعل و موثر لوضوح الدور في الروابط لدى العاملين. و من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.216) يتضح بأن بعد وضوح الدور تفسر ما نسبته (21%) من المتغيرات التي تطرأ على الروابط لدى العاملين. أما النسبة البالغة (79%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.504) بأن زيادة بعد وضوح الدور بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الروابط لدى العاملين بنسبة (50%). إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (7.358). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعده وضوح الدور.

المتغير المعتمد	البعد المستقل		R	(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
	(α)	(β)							
الروابط لدى العاملين	وضوح الدور		0.469	0.220	0.216	54.133	7.358	0.000	قبول الفرضية البديله
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

هـ. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوضح الجدول (11) سجلت قيمة (F) المحسوبة لبعده توجيه العاملين في الروابط لدى العاملين (125.685). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94). وهذا يدل على ان لبعده توجيه العاملين تأثير ذو دلالة معنوية في الروابط لدى العاملين. ومن قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.392) يتضح بأن بعد توجيه العاملين تفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات التي تطرأ على الروابط لدى العاملين. أما النسبة البالغة (61%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.511) بأن زيادة بعد توجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الروابط لدى العاملين بنسبة (51%). إذ حققت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (11.211). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعده توجيه العاملين.

المتغير المعتمد	البعد المستقل		R	(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
	(α)	(β)							
الروابط لدى العاملين	توجيه العاملين		0.629	0.396	0.392	125.685	11.211	0.000	قبول الفرضية البديله
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

و. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعده النزاهة في الروابط لدى العاملين (96.275). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94). وهذا يدل على ان للنزاهة تأثير ذو دلالة معنوية في الروابط لدى العاملين. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.330) يتضح بأن بعد النزاهة تفسر ما نسبته (33%) من المتغيرات التي تطرأ على الروابط لدى

العاملين. أما النسبة البالغة (67%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.448) بأن زيادة بعد النزاهة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الروابط لدى العاملين بنسبة (44%) . إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (9.812) . وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها النزاهة.

القرار	Sig	(t)	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	R	البعد المستقل		المتغير المعتمد
							(α)	(β)	
قبول الفرضية البديله	0.000	9.812	96.275	0.330	0.334	0.578	2.165	0.448	الروابط لدى العاملين
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

ي. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يبين نتائج الجدول (13) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعدها التوجه الأخلاقي في الروابط لدى العاملين (112.485). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94). وهذا يشير على ان للتوجيه الأخلاقي تأثير ذو دلالة معنوية في الروابط لدى العاملين. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.366) يتضح بأن بعد التوجه الأخلاقي تفسر ما نسبته (36%) من المتغيرات التي تطرأ على الروابط لدى العاملين الوظيفي . أما النسبة البالغة (64%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.543) بأن زيادة بعد التوجه الأخلاقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الروابط لدى العاملين بنسبة (54%). إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (10.606) . وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها التوجه الأخلاقي.

القرار	Sig	(t)	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	R	البعد المستقل		المتغير المعتمد
							(α)	(β)	
قبول الفرضية البديله	0.000	10.606	112.485	0.366	0.369	0.608	1.699	0.543	الروابط لدى العاملين
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 194									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

6. الإستنتاجات والتوصيات:

1 - 6 الإستنتاجات:

1. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمام بالقيادة الأخلاقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية جاءت ليست بالمستوى المطلوب وذلك بسبب ضعف مستوى بعد العدالة وبعدها النزاهة. وذلك يعود الى تحميل العاملين مسؤولية اخطاء لم يفعلوها، إضافة إلى تعاملها بالواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في تصرفاتها مع العاملين وعدم تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية بالمستوى المطلوب إذ يتم تكليف عامل بمهام كثيرة ومختلفة مقارنة مع عاملين آخرين بنفس الدرجة والتخصص، والضعف في اعتماد مبدأ الشفافية والحيادية عند تقييم أداء العاملين، وعدم الإلتزام بالوفاء بالوعود مع العاملين.

2. بينت النتائج إن ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد القيادة الأخلاقية الستة وفقاً لقيم معامل الإختلاف ان بعد (الإنصاف (العدالة)) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والسادس بعد النزاهة.

3. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمام بالروابط لدى العاملين كانت بمستوى عالي من الإهتمام وهذا دليل على قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على ان مستوى الروابط لدى العاملين للعاملين بالوزارة كان بالمستوى المطلوب. وهذا يشير إلى ان العاملين يشعرون بالإستقرار الوظيفي عندما يمتلكون سكوناً دائماً وقريباً من عملهم وعندما يتعاملون فيما بينهم كفريق عمل ويتبادلون المهارات والمعارف وعندما تسمح البيئة المجتمعية لهم الاعتزاز بدياناتهم ومعتقداتهم ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة وخاصة عندما يجدون جذورهم العائلية في المجتمع الذي يعيشون فيه.

4. بينت نتائج البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الأخلاقية (الإنصاف (العدالة)، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه العاملين، النزاهة، التوجه الأخلاقي) في تعزيز الروابط لدى العاملين. وهذا يشير إلى أن لهذه الأبعاد أهمية كبيرة في تعزيز الروابط لدى العاملين والعمل كفريق واحد والمشاركة في المهارات والمعارف.

2 - 5 التوصيات

1. ضرورة الإهتمام بتطبيق مبدأ العدالة كونها تعد مؤشر هام يحدد مواقف وسلوكيات العمل إذ يسعى الأفراد العاملين إلى المساواة في مكان العمل ويقارنون أدائهم ومكافأتهم بالآخرين والذي قد يؤثر سلباً على ادائهم مع ضرورة الإبتعاد عن

- ممارسة المحسوبة وتطبيق العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية. ويمكن تعزيز مبدأ العدالة من خلال ترسيخ ثقافة القيادة الأخلاقية وان تكون منهج عمل يحتذى به لأنها تحدد الصواب الذي يجب اتباعه والخطأ الذي من الواجب تجنبه.
2. تطبيق مبدأ النزاهة من خلال ممارسة الصدق وإظهار التزام ثابت بالمبادئ والقيم الأخلاقية والدقة في الأفعال والسلوكيات المستمد من الصفات مثل الصدق والإتساق والأمانة والوفاء بالوعد مع العاملين.
3. ضرورة الاهتمام بالممارسات الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والعمل على وضع دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين الإدارات العليا وأن تكون مرشداً يهتدي به المديرين في مختلف المستويات الإدارية في الوزارة. وتهيئة مناخ تنظيمي أخلاقي يستند الى المبادئ والمعايير والقيم الأخلاقية التي تهتم بأخلاقيات العمل.
4. ضرورة تبني الإستراتيجيات المناسبة لزيادة وتعزيز الروابط لدى العاملين لضمان الإحتفاظ بالعاملين وعدم تركهم لوظائفهم.
5. المحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال الإنصات الجيد لمقترحاتهم وتعزيز الروابط بينهم للعمل كفريق عمل واحد ليتمكنوا من تبادل المهارات والمعارف.

المصادر:

أولاً : المصادر العربية

1. Al-Kharisha, Saud .(2018).The degree of secondary school principals' practice of ethical leadership and its relationship to the level of their organizational values from the point of view of educational supervisors in Jordan, Volume 45, Issue 4, College of Educational Sciences, International Islamic Sciences University, Jordan
2. Al shair, Imad Saeed Muhammad. (2017). Moral leadership practices and their relationship to the achievement of administrative creativity)Field study on Palestinian universities in the Gaza ,(Master's thesis), Islamic University of Gaza, College of Commerce, Business Administration.
3. Al-Sharifi, Ali Kazem Hussein. Dahir, Fadel Muhammad.(2020).The role of ethical leadership in consolidating organizational values for university leaders (an exploratory study of the opinions of a sample of leaders in Iraqi universities), Al-Reyadah Journal of Finance and Business - Volume Two (Issue 1), Al-Furat Al-Awsat Technical University, Karbala, Iraq
4. Al-Atwi, Amer Ali Hussein. Al-Khafaji, Israa Qasim Yassin. (2016), The role of organizational and community ties in enhancing participation and performance decisions, an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Diwaniyah Electricity Distribution Directorate, Al-Muthanna Journal of Economic and Administrative Sciences
5. Al-Kabeer, Ahmed.(2016). Ethical leadership from an Islamic perspective, a comparative applied theoretical study. Part 1, Saudi Arabia: King Fahd Printing House.
6. Barakat, Ghassan, et al. (2018).The degree of secondary school principals' practice of moral leadership and its relationship to some variables (a field study from the point of view of teachers in the city of Latakia), Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series, Volume 40), Issue .(6
7. Sakkijha, Aya Fayez (2015). The level of moral leadership of private kindergarten principals in Amman Governorate and its relationship to the level of teachers' participation in decision-making from their point of view, (Master's thesis), Middle East University.
8. Siham, Misbah (2015). "The impact of leadership and ethical culture on the behavior of the auditor in the economic organization, the subject of a field study of a sample of bookkeepers and managers of the financial and accounting department," (Master's thesis), Mohamed Khidir University - Biskra - Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Department: Commercial Sciences, Algeria.
9. Ghoneim, Salah al-Din Abdel Aziz. (2020). Ethical leadership in educational departments...a case study. Educational Journal of the Faculty of Education in Sohag, 77(77), 2193-2229.
10. Muhammad, Yazan Salem, et al. (2020). The role of moral leadership in the psychological empowerment of employees: The mediating role of organizational diagnosis (An analytical study of the opinions of a sample of managers in the Karbala satellite channel group), Journal of the College of Management and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume 12, Issue 2, University of Karbala

1. Aldawsari, R. A. (2020). Ethical Leadership Behaviors of School Principals from Teachers' Perspectives in Hafr Al Batin .Journal of the Faculty of Education, Alexandria University 198-177 ,(4)30 ,
2. Adeoye, A. O. (2021). Ethical leadership, employees commitment and organizational effectiveness: A study of non-faculty members. 85561451X.
3. Bachmann, B. (2015). Concepts of ethical leadership and their potential implementation in organisations: an operational perspective Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University.
4. Birsal, M., Börü, D., İslamoğlu, G., & Yurtkoru, E. S. (2012). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics. Öneri, C, 10, 37-51.
5. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, 17(6), 595-616.
6. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117–134.
7. Chong, A. V. N., Lee, U. H. M. S., Ismail, A., Yazid, Z., & Ahmad, N. N. (2018). Person-Oriented Leadership Enhancing Employee Outcomes. IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management.
8. Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. Human Relations, 48(3), 239-263.
9. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. The leadership quarterly, 19(3), 297-311.
10. Freeman, R. Edward & Stewart, Lisa (2006). Developing Ethical Leadership, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
11. Galli, B., Santos-Arteaga, F. J., Di Caprio, D., & Kennedy, D. (2016). Do ethical leaders exist? A unified theoretical framework to identify and evaluate them. International Journal of Management and Decision Making, 15(3-4), 277-307.
12. Hanson, J., Loose, W., Reveles, U., & Hanshaw, G. (2017). Validation of the Newly Developed Graphical Inventory of Ethical Leadership (GIEL) Scale: Implications for Administrator Preparation and Business Leaders. Journal of Educational Issues, 3(1), 20-43.
13. Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. The Journal of Values-Based Leadership, 11(1), 7.
14. Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. Public Integrity, 20(sup1), S18-S32.
15. Kalshoven et al.(2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, The Leadership Quarterly 22 (2011) 51–69.
16. Maina, J. K. (2022). Parenting as an Antecedent to Ethical Leadership: A Review of Literature.
17. Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2022). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. Current Psychology, 1-16.
18. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of management journal, 44(6), 1102-1121.
19. Nafei, W. (2015). The role of job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Menoufia University Hospitals. International Journal of Business and Management, 10(4), 215.
20. Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Linking Ethical Leadership to Followers' Knowledge Sharing: Mediating Role of Psychological Ownership and Moderating Role of Professional Commitment. Frontiers in Psychology, 13.
21. Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & JAN, F. U. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees Turnover Intention: An Empirical Study of the Banking Sector in Malaysia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9(2), 261-272.

22. Sheather, J., Apunyo, R., DuBois, M., Khondaker, R., Noman, A., Sadique, S., & McGowan, C. R. (2022). Ethical guidance or epistemological injustice? The quality and usefulness of ethical guidance for humanitarian workers and agencies. *BMJ global health*, 7(3), e007707.
23. Singh, A. Y. (2020). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL HEADS IN FIJIAN PRIMARY SCHOOLS: TEACHERS' PERSPECTIVES.
24. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
25. Thapa, M. B. (2019). Impacts of ethical leadership and decision making on organizational performance.
26. Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Mohd Nor, M. Y., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 17(3), 174-191.
27. Young, J. A. (2012). Job embeddedness theory: Can it help explain employee retention?. University of Louisville.
28. Yukl, Gary. (2013). "Leadership in Organizations", Eighth Edition, <https://www.jblearning.com/samples/0763749761/EthicalLeadership.pdf>.
29. Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.