

إختبار مستوى القيادة الأخلاقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة الأعمال والإسكان والبلديات والأشغال العامة

Ethical leadership level test in Ministry of Construction, Housing Municipalities, and Public Works

أ.د. خالدية مصطفى عطا
Khalidiya Mustafa Atta
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
Al-Iraqia University
d.2018.kalda@gmail.com

رغداء حقي إسماعيل الحياتي
Raghdaa Haki Ismael ALhayani
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
Masters graduate student-Al-Iraqia
University.
Raghdaa.Haki001@gmail.com

المستخلص:

زاد الإهتمام بمفهوم القيادة الأخلاقية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في أداء العاملين من جانب وعلى أداء المنظمة ككل من جانب آخر، عليه يهدف هذا البحث الي إختبار مستوى القيادة الأخلاقية وأبعاده المتمثلة بـ (الإنصاف (العدالة)، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه العاملين، النزاهة، التوجه الأخلاقي). ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بمستوياتها الإدارية المختلفة في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية والتي شملت (الإدارات الوسطى والدنيا) وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على عينة البحث وتم إسترجاع (210) إستبانة وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (194) إستبانة، أي إن الإستبانات الصالحة تشكل نسبة (80.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (1072). وكانت أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث ، أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمام بالقيادة الأخلاقية جاءت في مستوى متوسط، وإن أعلى مستوى إهتمام لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت عند البعد (وضوح الدور) وجاء بالمستوى (الثاني) من حيث "الأهمية النسبية". أما أقل مستوى إهتمام كان لبعد (الإنصاف (العدالة)) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث "الأهمية النسبية".

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية , الإنصاف (العدالة), المشاركة في السلطة, وضوح الدور, توجيه العاملين, النزاهة, التوجه الأخلاقي.

Abstract:

The interest in the concept of ethical leadership has increased as one of the important organizational variables affecting the performance of employees on the one side and the performance of the organization as a whole on the other side. Therefore, this research aims to test the level of ethical leadership and its dimensions represented by (fairness , Power sharing, Role clarification, People Orientation, Integrity, Ethical guidance). To achieve the objectives of the research, a questionnaire was developed and distributed to a random sample of workers at different administrative levels in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works, which included (middle and lower administrations). The number of valid questionnaires for statistical analysis is (194), meaning that valid questionnaires constitute a percentage (80.8%) of the original population of (1072), and for the purpose of data processing, statistical methods were used, most notably (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, regression coefficient). Using the statistical program (.25 spss) and (Amos.25), and the most prominent results that emerged from the research, the results showed that the level of interest in ethical leadership came at a Average level, and that the highest level of interest in the dimensions of ethical leadership was at the dimension(Role clarification) and came At the (second) level in terms of relative importance, while the lowest level of interest was for the dimension (fairness) and came to the (first) level in terms of relative importance.

Key word Ethical Leadership, (fairness , Power sharing, Role clarification, People Orientation, Integrity, Ethical guidance

1 - المقدمة

تعد نظرية القيادة الأخلاقية واحدة من أهم نظريات القيادة ومن أبرز النظريات الفلسفية، حيث يعتبر السلوك الأخلاقي موضوع صعب وشديد التعقيد حيث واجه تعريف الأخلاق الكثير من الصعوبات في بداية الأنسانية، فقد قامت مجتمعات من اليونان القديمة

إلى الصين القديمة بإستكشاف المفاهيم والسلوك الأخلاقي بإعتباره هو حجر الزاوية في جميع الديانات في العالم تقريباً. ونشأت نظرية القيادة الأخلاقية للمرة الأولى على يد عالم الاجتماع السياسي "جيمس فرانسيس بيرنز" في كتابه "القيادة" عام (1978). وقد أشار العالم بيرنز إلى أن هناك ثلاثة مكونات أساسية لإطار القيادة الأخلاقية، وهي كالآتي:

1. التوحيد الداخلي: إذ يجب أن تكون العناصر المختلفة داخل المنظمة متسقة أخلاقياً ولا توجد هناك تناقضات.
2. الإستباقية: حيث يجب أن يخبر إطار العمل الأفراد بما يجب عليهم فعله، بدلاً من تحديد الأشياء التي لا يجب عليهم فعلها. حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي إستباقي.
3. النشاط: حيث يتم إعادة فحص وتحديث الإطار بصورة منتظمة وفقاً لإحتياجات المنظمة والعاملين. أي يميل إطار العمل للديناميكية بدلاً من الإعتماد على نظام ثابت.

2 - منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث

تسعى منظمات الأعمال بصورة عامة نحو تحقيق النجاح في أعمالها الحالية والمستقبلية بسبب ما تواجهه من التحولات والتغيرات السريعة في طرائق تنفيذ العمل لذا أصبح من الضروري أن تحدد هذه المنظمات رسم أولي لعملها وتحديد إتجاهاتها والبحث في مختلف المجالات التي تمكنها من الإستجابة لهذه التغيرات وإيجاد الحلول الملائمة للمشكلات التي تواجهها ويعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الذي يمثل نمطاً حديثاً من أنماط القيادة يستند إلى فكرة إعتماد أسلوب القيادة التشاركية، وتمكين المرؤوسين من خلال منحهم الإستقلالية وإشراكهم في صنع القرار، والعمل بفاعلية بروح الفريق والتعاون بشأن مستقبل المنظمة ومكانهم داخلها من خلال تبني أبعاد القيادة الأخلاقية حيث تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية والعمل بمفهوم (الإنصاف) (العدالة) ، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، الإهتمام بالعاملين، النزاهة والتوجه الأخلاقي) والتي لها دوراً حيوياً ومهماً في تحديد سلوكيات ومواقف العاملين نحو العمل والبناء وإنشاء علاقات إنسانية تحفزهم على تقديم أفضل أداء لديهم وترسيخ الصورة الأخلاقية في إذهانهم تجاه منظماتهم لتكون مؤشراً إيجابياً نحو طبيعة عمل قياداتهم والتي تنعكس في رضاهم عن العمل بالمنظمة وبقائهم وإرتباطهم بها والذي يعد سبباً لبقاء المنظمات وقدرتها على التنافس والإستمرار والنجاح وتحقيق الأداء المتميز. ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بالعديد من الزيارات المتكررة في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية والتي تعد من الوزارات المهمة في العراق والتي تعمل على تبني المشاريع الإستراتيجية والتشديد العمراني والنقل والمواصلات وتوفير كافة خدمات البلدية ومياه الشرب الصالحة وتوفير بيئة سليمة والسكن الملائم للمواطن العراقي تماشياً مع التطورات الحديثة التي تحدث في العالم للتعرف على مدى العمل بهذه المفاهيم. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى القيادة الأخلاقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

2-2 أهمية البحث The Importance of Search

تكمن أهمية البحث في تصديها إلى إحدى الموضوعات المهمة في ادبيات الفكر الإداري المعاصر حيث تناولت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة لمتغير القيادة الأخلاقية. كونه يعد موضوع مهم وحيوي في إستمرار وتطور المنظمات وحيث أصبح رأس المال البشري أحد أهم الأصول قيمة بالنسبة لأي منظمة، فإن الممارسات الأخلاقية للقيادة يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على عمل العاملين في الوزارة. وعليه يوضح هذا البحث مستوى القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

2-3 أهداف البحث Objectives of Search

تمثلت الأهداف الرئيسة للبحث بالآتي:

1.3 التعريف بمفهوم القيادة الأخلاقية.

1.2 التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى قيادات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بوصفها مفهوماً مهماً لنمو وتقدم وإستمرار المنظمات.

2-4 مجتمع وعينة البحث

إنطلاقاً من هدف معرفة مستوى القيادة الأخلاقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية، تم اختيار عينه طبقية من العاملين بمستوياتها الإدارية (الوسطى والدنيا) وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على عينة البحث وتم استرجاع (210) إستبانة وعدد الإستبانات الصالحة منها للتحليل الإحصائي (194) إستبانة، أي إن الإستبانات الصالحة تشكل نسبة (80.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (1072).

جدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الإستجابة لعينة البحث					
الحالة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة وغير صالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي
العدد	240	30	210	16	194
النسبة المئوية	%100	%12.5	%87.5	%6.7	%80.8

المصدر : إعداد الباحثة

5-2 أداة البحث

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على إستبانة أعدت لغرض قياس القيادة الأخلاقية لدى الأفراد العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية وهي ذات مقياس ليكرت خماسي الاستجابة (اتفق بشدة 5- لا اتفق بشدة 1) وتتكون الاستبانة من جزئين الجزء الأول تضمن المعلومات العامة والمعلومات الشخصية والجزء الثاني خصص لقياس القيادة الأخلاقية إذ اعتمد في تحديده على مقياس (Kalshoven, et al.,2011) (Al shair, 2017) , Thapa (2019) (غنيم , 2020). وتكونت من (35) فقرة وبواقع (6) فقرات لكل بعد من الأبعاد ماعدا بعد التوجه الأخلاقي والمكون من (5) فقرات. وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (الفا- كرونباخ) وكانت قيم معامل "ألفا كرونباخ" تتراوح بين (0.871- 0.954) لمتغير وأبعاد القيادة الأخلاقية، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يشير إلى تمتع متغير القيادة الأخلاقية وأبعادها باتساق داخلي مناسب، وإلى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الإختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج. وقد عرضت الإستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة المتخصصين الأفاضل.

6-2 حدود البحث

الحدود الزمانية للدراسة: وتمثلت بمدة إعداد الجانب النظري والعملية للدراسة من إعداد إستبانات الدراسة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية للوزارة عينة البحث وتوزيع الإستبانات وإسترجاعها وتحليلها والتي إمتدت من (2021/11/1) إلى (2022/11/5).
الحدود المكانية للدراسة: وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

المبحث الأول - 3. الإطار النظري

1-3 مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical leadership concept

تعد القيادة من الموضوعات التي أثارت إهتمام الدارسين والباحثين والقادة والإداريين من العسكريين والمدنيين ورجال الدين والمصلحين الاجتماعيين وحتى الناس العاديين كونها تمس حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر. يظهر الإهتمام البالغ بالقيادة في التاريخ العسكري وفي قصص القادة العسكريين ورجال السياسة والدين، وعليه يمكن القول إن القيادة ليست بالمفهوم الحديث، فهي معروفة منذ القدم، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لأن القائد هو المسؤول الأول عن النصر أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة أو منظمة أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، وتعد المخرجات لأي نشاط جماعي عشوائية بدون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات، وعليه نال هذا المفهوم إهتمام الدارسين والباحثين، إذ وصفها (Gary Yukl, 2013:3) على أنها: قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية المنظمة ونجاحها. أو أنها 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. ووضح (Bailey & Axelrod,2001:118) أنه من الممكن تعلم القيادة حيث إن نشأة الفرد في أسرة متعلمة وموجهة للمجتمع ولديها القيم الصحيحة للقيادة الأخلاقية تنمي لديه الصفات القيادية.

أما الأخلاق وصفت على أنها مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ ما هو الصواب وما هو الخطأ إذ تشمل (العدل، المساواة، تكافؤ الفرص، الصدق، الأمانة، الثقة، الاستقامة) ووفق ذلك فإن أي عمل يناقض هذه المفردات يعتبر عملاً غير أخلاقياً (Siham, 13:2015). ووضح (Aldawsari,2020:180) أن الهدف الأساسي للأخلاق هو تقييم السلوكيات البشرية وتأثيراتها على المنظمات أو المجتمع بشكل عام. وقد حدد (Chikeleze, 2014: 43-47) مجموعة من الفلسفات الأخلاقية :

- أ. أخلاقيات الرعاية Caring Ethics.
- ب. العدالة التوزيعية Distributive Justice Ethics.
- ت. أخلاقيات الواجب Duty Ethics.
- ث. أخلاقيات الأنانية Egoism Ethics.
- ج. أخلاقيات الفضيلة الشخصية Personal Virtue Ethics.
- ح. أخلاقيات المذهب النفعي Utilitarianism Ethics.

ووضح (Jin et al. 2022:3) وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، إن الأفراد يتعلمون سلوكيات محددة من خلال ملاحظة الأشخاص الذين يعتبرونهم شرعيين في سلوكياتهم حيث يقوم أعضاء المنظمة بمراقبة قادتهم ويعتبرون أفعالهم بمثابة مرجع لهم يقتدون به. أما بالنسبة لمفهوم القيادة الأخلاقية فقد اكتسبت القيادة الأخلاقية إهتماماً خاصاً من العلماء والباحثين خلال العقد الماضي، وأيضاً نال هذا المفهوم إهتمام المنظمات التي تسعى إلى تحقيق السمعة والمكانة المتميزة (Malik et al., 2022:1). إذ يمتلك القادة الأخلاقيون تفكيراً متنوعاً حول العواقب طويلة المدى والقيود والفوائد المترتبة على القرارات التي يتعين عليهم إتخاذها. يتمثل الدور الرئيس للقيادة الأخلاقية في مراعاة القواعد والمبادئ والقيم والمعايير والأخلاق، عندما يقومون بواجبات وظيفية مختلفة ونقلها إلى الأعضاء الآخرين. ويُنظر إليهم على أنهم يتصفون (بالأمانة، الصدق، الثقة، المسؤولية، الموثوقية، الشجاعة، العدل، الأصالة) (Amoah et al., 2022:127). وقد عرفها (Brown et al., 2005:120) على إنها قيادة تعمل بالسلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع من خلال التواصل ثنائي الإتجاه والتعزيز وإتخاذ القرار. ووضح (Al-Suwayi, 2019: 10) إن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد الأخلاقي هي الأساس التي تمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والإحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي يعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل. كما وعرفها (Maina, 2022:84) على أنها السلوك الأخلاقي الضمني والصريح والمرغوب فيه لكل من القائد والاتباع ومراعاة المعايير والمتطلبات التي تعزز التعلم والتفؤل ووضوح الهدف، التمكين، دعم حقوق الإنسان، التحسين، الواجبات المجتمعية، الإهتمام بالأجيال القادمة، البيئة والحاجة إلى الاستدامة.

2 - 3 أهمية القيادة الأخلاقية

تكمّن أهمية القيادة الأخلاقية بالآتي :

- أ. صقل المقاييس العليا 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.
- ب. اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
- 2.3 بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة (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 بأتباعهم القائد الأخلاقي لأنهم على علم أن بإمكانهم الوثوق به للقيام بالشئ الصحيح كما يراه.
- ج. توفير بيئة ملائمة لروح الفريق والتعاون فيما بينهم، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع. ويمكن أن تؤدي القيادة الأخلاقية إلى التعاون، حيث ستكون المنظمات الأخرى أكثر ميولاً الإهتمام مع المنظمة إذا كانت تعرف أنها ستعامل معها دائماً بشكل أخلاقي (Barakat, et al, 2018: 159).
- ح. 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).
- خ. 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).
- د. 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

- أ. فهم الثقافة الأخلاقية الحالية، أي ادراك وفهم الثقافة الأخلاقية للمنظمة والعمل على رفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية (Al-Kharisha, 2018:273).
- ب. توضيح وتجسيد قيم 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.
- ج. المقاييس الأخلاقية التي تضاف لمقاييس الكفاءة في تقييم جودة الأعمال.

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

4-3 مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

توجد مجموعة من المصادر الأساسية للأخلاق التي يتحلى بها القائد الأخلاقي والتي يعتمد عليها في تشكيل مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله الإداري والمتمثلة بالآتي :

أ. المصدر الديني: غالباً ما تنطوي الأديان على معايير من المفترض أن تحكم السلوك. و يمكن تفسير بعض هذه المعايير على أنها معايير أخلاقية (Byrd, 2020). إذ يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تتسق وتنظم معاملات الناس وأعمالهم، وأن الأديان قد وضعت أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المختلفة، إذ أنه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية للفرد، فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الإجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى (10 : 2018, Al-Dajjani).

ب. المصدر الإجتماعي: يقصد به قيم المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في وظيفة معينة والعادات والتقاليد والقوانين والمعايير الخاصة به، وبالتأكيد كل هذا ينعكس بشكل أو بآخر على تعاملاته المهنية والأخلاقية المختلفة، فالفرد عندما يعمل في مهنة معينة لا يكون بمعزل عن مجتمعه ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم، فمن الجهة الأولى انه نشأ على هذه الأنماط والمعايير ولا يستطيع أن يتخلص منها، ومن الجهة الثانية فإن الآخرين الذين يتعاملون معه في الميدان نشؤوا تحت الثقافة الإجتماعية ذاتها التي نشأ فيها، فهو يؤثر ويتأثر بهم (17 : 2013, Al-Khamis). وأشارت (Gray, 2010: 14) إلى أن المجتمع يجب أن يغرس السلوكيات الأخلاقية والقيم الفاضلة في أفراد مجتمعه من أجل ضمان أن يتم التعامل فيما بينهم بشكل إيجابي. وأشار (Panda, 2016: 41911) إلى إمكانية فهم القيم على إنها الصفات التي تدل على ما هو مهم وجدير بالإهتمام وأن القيم بمثابة الأساس للقواعد الأخلاقية والتفكير الأخلاقي وأن لكل شخص قيمته الخاصة ببناء على الأسرة والتوجه الديني والأقران وثقافة العرق والجنس وما إلى ذلك.

ت. المصدر الإقتصادي: ظهر الإقتصاد كفرع فرعي للفلسفة الأخلاقية (56 : 2018, Annett)، حيث يهتم هذا المصدر بالظروف الإقتصادية للقائد، فالقائد الذي يكون عيشه في وضع إقتصادي مقبول قد تتوقع منه أخلاقيات رفيعة ويكون ملتزم بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الإقتصادي متدنياً لربما لا يمكنه من الوفاء بما يكلف به وذلك يسيء إلى مهنته.

ث. المصدر الفلسفي أو الفكري: قد يتأثر القائد بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، ويكون هذا المصدر هو الموجه لسلوكه الأخلاقي (5 : 2019, Al-Faqih).

ج. المصدر السياسي: ويعني به أسلوب أو نوع النظام السياسي في المجتمع، وكيف أن توجهات هذا النظام ينعكس على أخلاقيات الأفراد، سواء أكانوا قادة أم أفراد عاملين فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، ويحترم الرأي فإنه سيؤثر بشكل إيجابي في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، أما إذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً، ويشجع القيم غير الأخلاقية، فإن له تأثيراً سلبياً على توجهات الأفراد العاملين في المنظمة (272 : 2018, Al-Kharisha).

ح. المصدر الإداري التنظيمي: تعد من المصادر الرئيسة التي تتحكم بكيفية تسيير الأمور الإدارية في المنظمات والمتمثلة بالأنظمة والقوانين والتشريعات، ويعني هذا المصدر البيئة التنظيمية التي يكون فيها الأفراد العاملون عاملاً فيها وأن يؤمن بكل ما فيها من أنظمة و قوانين ولوائح، وقيم وتقاليد ومعتقدات تحدد سلوكهم فيها، وتوجههم للمسار الصحيح، إذ يؤثر في قيمهم والتزامهم والأسلوب المتبع بعملهم الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة، وأساليب تقسيم العمل (17 : 2013, Al-Otaibi) وفي بعض الأحيان يؤدي الروتين التنظيمي أي الأنماط المتكررة والمعروفة من الإجراءات التنظيمية إلى قيادة صانعي القرار إلى إهمال البعد الأخلاقي للموقف وهذا ما يسمى بالعمى الأخلاقي أي عدم قدرة صانع القرار لرؤية البعد الأخلاقي للقرار المتخذ وأن هذه الروتينات تشارك في تطبيع السلوك الغير أخلاقي لأنه كلما تم تنفيذ ممارسة غير أخلاقية في كثير من الأحيان، كلما بدت طبيعية & Kump (Scholz, 2022: 3).

5-3 خطوات عملية القيادة الأخلاقية

يوضح الشكل (1) إن عملية القيادة الأخلاقية تتكون من ست خطوات، نبدأ بالتركيز على الذات، وتنمو إلى أقصى درجات التفاني تجاه إتباعه والعوامل الخارجية الأخرى، وينتهي بضرورة الإلتزام ببداية تغيير الوضع الراهن.

تبدأ **الخطوة الأولى** في العملية بالأخلاقيات الفردية، ويتمثل دور القائد في التركيز على تطوير المهارات الأخلاقية. يمكن أن يكون مصدر تبني أسلوب أخلاقي دوافع خارجية وداخلية كما يتضح من نظرية التعلم الإجتماعي المتضمنة في القيادة الأخلاقية من قبل الباحثين الأساسيين (Brown et al., 2005). ومع ذلك فإن الحكمة الشخصية المرتبطة بالقيادة الفاضلة هي العامل الأساسي للسلوك الأخلاقي. في هذه المرحلة لا يبذل القائد أي جهود لغرس هذه الصفات في الأتباع، وإنما تأتي طوعية لأنه لا توجد نقطة اتصال خارجي. وذلك لعدم وجود دور نشط من جانب القائد الأخلاقي للأنخراط مع الجهات الخارجية ويظل تركيزه ضيقاً.

في **الخطوة الثانية** لا يزال التركيز العام على السلوك الأخلاقي مقصوراً على القائد نفسه. ومع ذلك، هناك تطور جديد في السلوك يميزه عن القيادة الفاضلة. في هذه المرحلة، يختار القائد عن طيب خاطر أن يتم تحليل سلوكه الأخلاقي من قبل أشخاص خارجيين للتغذية الراجعة (Van Wart, 2014: 29) وبالتالي يتم توفير معيار للسلوك الأخلاقي. يمكن النظر إلى المدخلات في شكل ردود الفعل على أنها نقطة الاتصال الأولى مع الجهات الخارجية.

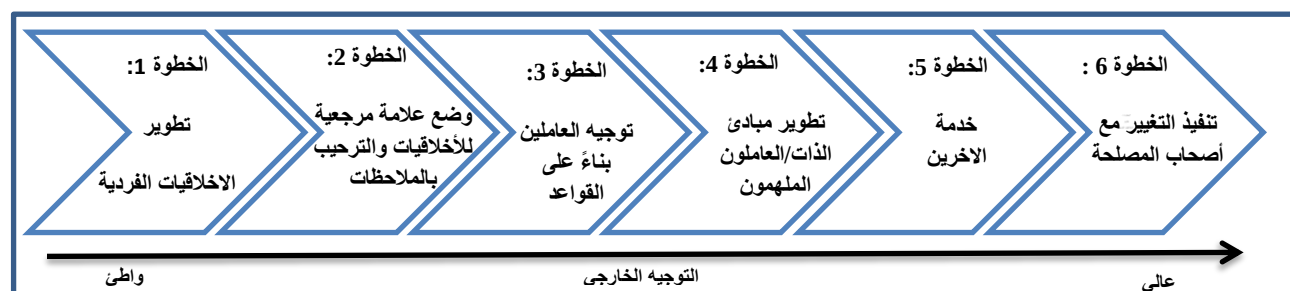
قبل **المرحلة الثالثة**، يبذل القادة جهوداً لتطوير سلوك أتباعه الأخلاقية لكن في الخطوة الثالثة، يبدأ القائد في غرس هذا السلوك الأخلاقي المكتسب في إتباعه. وهذا يعمل على نشر للمعرفة الأخلاقية وهي ثاني نقطة اتصال مع أصحاب المصلحة الخارجيين. يكون تركيز الإدارة الأخلاقية على العاملين داخل المنظمة فقط، ويأتي مصدر التوجه الأخلاقي نحو السلوك الأخلاقي المرغوب في الغالب من القواعد واللوائح الحالية للمنظمة.

تشير **الخطوة الرابعة** من العملية إلى وجود المهارات المحسنة دون أي تغيير كبير في التوجه الخارجي. من المفترض أن يحكم كل من المديرين العاملين تجاه السلوك الأخلاقي من خلال أدوارهم الوظيفية. ومن المحتمل أيضاً أنها تلبي نفس المستوى من الجهات الخارجية. ومع ذلك، في هذه الخطوة، توجه المبادئ سلوك القائد أكثر من القواعد (Shakeel, 2019:7-6). عندما يكون نوع الإجراء الذي يجب تنظيمه بسيطاً ومستقراً ولا ينطوي على مصالح اقتصادية ضخمة، فإن القواعد تميل إلى التنظيم بدرجة أكبر من المبادئ، بينما عندما يكون نوع الإجراء المطلوب تنظيمه معقداً ومتغيراً ويتضمن مصالح اقتصادية كبيرة، تميل المبادئ إلى التنظيم بدرجة أكبر من القواعد (Braithwaite, 2002:75). نظراً لأن المشكلات التي يتم حلها بشكل أفضل من خلال المبادئ أكثر تعقيداً من تلك التي يتم حلها بشكل أفضل من خلال القواعد، وبذلك فإن القادة الأخلاقيين يتم تدريبهم وتطويرهم بشكل أكبر من حيث المهارات الجديدة التي تم تعلمها للتعامل مع المشكلات المعقدة. تتعلق هذه المهارات بالملائمة الأخلاقية وهو جانب يمكن معالجته من خلال تعلم القادة.

تتعلق **الخطوة الخامسة** في عملية القيادة الأخلاقية بالسلوك القيادي الذي يركز بشكل أساسي على تحقيق الذات لدى الأتباع، وكيف يمكن للقائد مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. هذا يعني تضحية من جانب القائد وتفانيه الشديد تجاه إتباعه والبيئة الإجتماعية الأوسع.

أخيراً، تُعنى **الخطوة السادسة والأخيرة** من عملية القيادة الأخلاقية بتحقيق التغيير، الذي يمكن أن يكون داخل المنظمة وخارجها من الثقافة التنظيمية فضلاً عن التغيير الهادف إلى تحقيق الإحتياجات الأخلاقية خارج المنظمة. في هذه الخطوة، سيضع القائد وينفذ خطة عمل لتحقيق

التغييرات التي تعتبر ضرورية من منظور الأخلاق (Shakeel, 2019:7-6).



شكل (1) يوضح خطوات عملية القيادة الأخلاقية

Source : Shakeel, F., Kruey, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. Public Integrity, 21(6), 613-624.

6- 3 أبعاد القيادة الأخلاقية

أ. **الإنصاف (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 (Kalshoven et al, 2011: 54) إن العدالة هي عدم ممارسة المحاباة، ومعاملة الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية من دون تحيز. وبين (Vikaraman, 2021: 182) أن العدالة تتعامل مع الأمور المتعلقة بالتزامات 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. واد (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 مريضه بدلاً من نفسه ولا ينتقد الرؤوسيين دون سبب وجيه. ووضح (Hegarty & Moccia, 2018: 4) إن العدالة تحكم سلوك الأفراد وتجعلهم يعترفون بحقوق الآخرين، وفيما يتعلق بمكان العمل فإن العدالة هي مؤشر هام على مواقف وسلوكيات العمل وأن الأفراد يسعون إلى المساواة في مكان العمل ويقارنون أدائهم ومكافأتهم بأداء أقرانهم وأن العدالة بين الأقران هي واحدة من أهم أولويات العاملين حيث يريد كل منهم الإعراف بمساهمته وبالعمل الذي يقوم به، فلذلك تعتبر العدالة بمثابة حافز للعاملين لأنها تضمن الأداء العالي لأن الإعراف بالعمل وتحديد المكافأة ستترتب على ذلك.

ب. **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 يسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والإستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم. وتسمح مشاركة السلطة للمرؤوسين بمزيد من التحكم وتجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم (Kalshoven et al, 2011:54). يجب على القيادة الأخلاقية أن تفصل بين المستويات الإدارية وإن لكل مستوى من مستويات الإدارة مسؤولياته وصلاحياته وتوزيع القوى بين الأفراد العاملين وبحسب الأعمال الموجهة لهم، وبعد توزيع الأعمال تتم عملية المتابعة والمراقبة لتنفيذ هذه الأعمال لأجل معرفة الانحرافات والوصول إلى الحلول ومعالجتها وإن هذه العملية تجعل من الأفراد العاملين على معرفة كافية بما يقع عليه من واجبات ومسؤوليات وأعمال، ويكون مسؤول عليها امام القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بكل مهنية وحرية وتوجيه الأفراد العاملين الذين يواجهون مشاكل في الإنجاز وتسهيل مهامهم ومحاولة تقليل حالات الهدر والضاياع إن وجدت. 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 تجتذب الآخرين إليها، أما بالنسبة إلى الإدارة فهي تعتمد على قوة المركز الإداري، وتعتمد المشاركة في السلطة على مجموعة من المصادر الداخلية التي لها القوة على التأثير في الآخرين التي تركز عليها القيادة وهي (قوة الرؤية، القوة المرجعية، القوة الخيرية، قوة القدوة الأخلاقية).

ت. **وضوح الدور (Role clarification):** ويعني تحديد المسؤوليات والأهداف والتوقعات والأداء والتعامل بشفافية 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 (Muhammad et al , 2020 : 165)

ث. **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، وحيثما أمكن ضمان تلبية إحتياجاتهم. إن القادة الأخلاقيين ينقلون بوضوح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، وتضع المنظمات والإدارة العليا القواعد والمعايير ومدونات السلوك والتي توفر إرشادات للسلوك الأخلاقي كما ويمكن للقيادة أيضاً زيادة الوعي لدى المرؤوسين بهذه الإرشادات. ووضح (Chong et al., 2018:105) إن الإهتمام بالعاملين وتوجيههم هو أسلوب قيادي مهم لأنه يشجع القادة على تكوين الاحترام المتبادل والثقة مع العاملين، فضلاً عن تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق رؤية الأعمال الإستراتيجية ومهام منظماتهم. وبين (León Eyzaguirre, & Morales, 2018:107) إن على القادة الأخلاقيين تعزيز وبناء جودة العلاقة بينهم وبين العاملين وهذه العلاقة قادرة على إلهام وتحفيز العامل لتلبية إحتياجات وأهداف المنظمة. ويجب أن تكون لدى القادة والعاملين علاقة جيدة للحث على السلوك الإيجابي لدى العاملين وتعزيزه، ومن أجل تكوين علاقة جيدة بينهم يحتاج القادة إلى إظهار ثقته واحترامهم وإفتاحهم وإستقلاليتهم للعاملين في المنظمة.

ج. النزاهة (Integrity) :

تعاني منظمات اليوم واحدة من المشكلات الأكثر خطورة وهي تدهور السلوك الأخلاقي وضعفه وإفتقار العمل للقيادة الأخلاقية النزيهة. أما النزاهة الشخصية هذا المفهوم مشابه لمفهوم الشخص الأخلاقي لديه صفات أخلاقية ولكنه لا يوظف جهده لغرس هذه الصفات في الاتباع، فهو يركز على الاخلاق الذاتية فقط . لذلك فإن النزاهة تكون سبباً منطقياً مهماً للثقة بشخص ما , وإن الشعور بالعدالة أو الشخصية الأخلاقية توفر نوعاً من القدرة والقابلية على التنبؤ الذي يمكن الأفراد في التعامل مع ظروف عدم التأكد، لذلك فإن القيادة مرتبطة بشكل إيجابي بالنزاهة (Hegarty & Moccia, 2018:5). ووضح (Dahir&Al-Sharifi, 2020:76). إن النزاهة هي القيم الشخصية التي توجه سلوك القائد وإلتزامه 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.

ح. **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). يعد التوجه الأخلاقي قاعدة رئيسة لبناء المجتمعات، إذ تبنى عليه كافة الأحكام والقوانين، ويعتبر التوجه الأخلاقي الأساس التي تقوم عليه مبادئ التشريعات السماوية، وهذا أدى إلى إن يجعله أساس صلاح المجتمع والتخلص من الأسباب التي تؤدي إلى انهياره (Al Hamad, 2019:49).

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. وأن تعزيز السلوك الأخلاقي يلعب دوراً مهماً في نمذجة السلوك للعاملين لأنهم يولون اهتماماً كبيراً للقادة الذين يتحكمون في الموارد المهمة والمكافآت والعقوبات. تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن الكثير من التعلم يحدث بشكل غير مباشر حيث يجب أن يكون هذا التعلم مهماً بشكل خاص للتعرف على السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في السياقات التنظيمية، ويمكن للعاملين التعرف على ما هو مقبول أو غير مقبول من خلال الانتباه إلى كيفية مكافأة أعضاء المنظمة الآخرين أو تأديبهم وتنظيم سلوكهم نتيجة لذلك. ووضح Steinmann et al., (2016:3) أن القادة الأخلاقيين يفسرون المبادئ التوجيهية للقيم والأخلاقيات إلى إتباعهم وبيان أهمية الأخلاقيات، مما يجعل الأخلاقيات موضوعاً صريحاً على أجندة قيادتها ومن خلال قادة التوجه الأخلاقي يتم تطوير الوعي الأخلاقي للعاملين. وبين (et al., 2022:1) إن التوجه الأخلاقي يساهم في مواجهة التحديات والمشاكل الأخلاقية التي تواجه العاملين في منظماتهم.

المبحث الثاني- 4 . الجانب العملي

1-4 فحص بيانات متغير القيادة الأخلاقية (القيم المفقودة)

يوضح الجدول (2) عدد المشاهدات المعتمدة والتي بلغت (194) لمتغير القيادة الأخلاقية. إذ أشارت النتائج إلى عدم وجود قيم مفقودة لجميع فقرات المتغير، كما أوضحت النتائج إن أقل إجابة عند جميع الفقرات كانت عند القيمة (1) أي عند (لا إتفق بشدة) وإن أعلى إجابة كانت عند جميع الفقرات عند القيمة (5) أي عند (إتفق بشدة)، إذ تشير النتائج إلى إن هنالك تشتت عالي وتباين في الإجابة حول فقرات المتغير.

جدول (2) فحص بيانات متغير القيادة الأخلاقية				
الاسئلة	حجم العينة	المشاهدات المفقودة Missing	Min أقل قيمة	Max أعلى قيمة
JF1	194	0	1	5
JF2	194	0	1	5
JF3	194	0	1	5
JF4	194	0	1	5
JF5	194	0	1	5
JF6	194	0	1	5
PS1	194	0	1	5
PS2	194	0	1	5
PS3	194	0	1	5
PS4	194	0	1	5
PS5	194	0	1	5
PS6	194	0	1	5
RC1	194	0	1	5
RC2	194	0	1	5
RC3	194	0	1	5
RC4	194	0	1	5
RC5	194	0	1	5
RC6	194	0	1	5
PO1	194	0	1	5
PO2	194	0	1	5

5	1	0	194	PO3
5	1	0	194	PO4
5	1	0	194	PO5
5	1	0	194	PO6
5	1	0	194	I1
5	1	0	194	I2
5	1	0	194	I3
5	1	0	194	I4
5	1	0	194	I5
5	1	0	194	I6
5	1	0	194	EG1
5	1	0	194	EG2
5	1	0	194	EG3
5	1	0	194	EG4
5	1	0	194	EG5

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

2 - 4 التناسق بين مكونات المقياس ("ألفا كرونباخ")

يشير الثبات 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 "ألفا كرونباخ" تتراوح بين (0-1)، وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تعتبر ذات إتساق داخلي مقبول (Hair et al. 2019:775)، 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 (3).

الجدول (3) نتائج معامل "ألفا كرونباخ" للأبعاد والمتغيرات		
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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

يوضح الجدول (3) أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" تراوحت بين (0.871-0.954) لمتغير وأبعاد القيادة الأخلاقية، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يشير إلى تمتع متغير القيادة الأخلاقية وأبعادها بإتساق داخلي مناسب، وإلى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الإختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

3- 4 إختبار كفاية حجم العينة

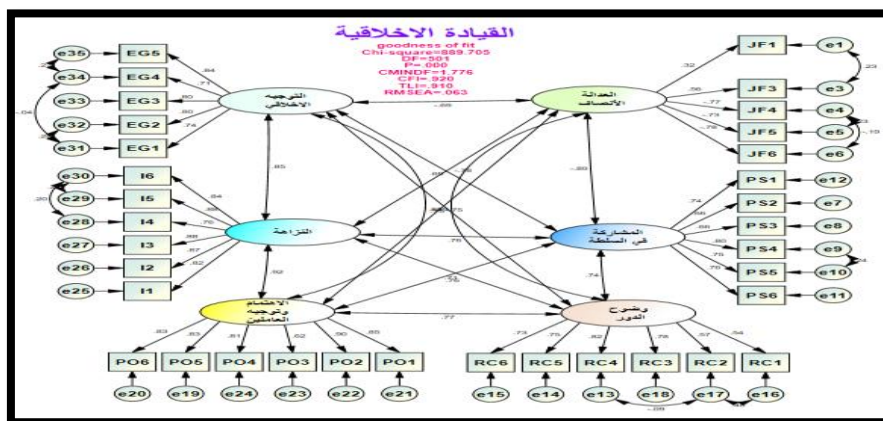
يظهر الجدول (4) أن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.948) للقيادة الأخلاقية والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة جيدة وتشير إلى أن حجم العينة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية، وكما يظهر في الجدول إختبار (Bartlett) والذي يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الإختبار (5123.281) للقيادة الأخلاقية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05). وتشير النتائج إلى أن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة أي أنها ليست صفريّة. وعليه تشير النتائج أعلاه أن حجم العينة كان كافياً وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (4) إختبار KMO و Bartlett's للمقاييس						
متغيرات البحث	الأبعاد	عدد الفقرات	إختبار KMO	القرار	إختبار Bartlett	Sig المعنوية
القيادة الأخلاقية	الإنصاف (العدالة)	6	0.948	(مقبوله) حجم العينة كافي	5123.281	000.0
	المشاركة في السلطة	6				
	وضوح الدور	6				
	توجيه العاملين	6				
	النزاهة	6				
	التوجه الأخلاقي	5				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

4-4 "التحليل العاملي التوكيدي" لمتغير القيادة الأخلاقية

يوضح الشكل (2) "التحليل العاملي التوكيدي" لنموذج القيادة الأخلاقية والذي يتكون من ستة أبعاد أساسية والمؤلفة من (35) فقرة. إذ يتبين من الجدول (5) والشكل (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) النموذج الكامل لمتغير القيادة الأخلاقية بعد التعديل والحذف

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

ويوضح الجدول (5) تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير القيادة الأخلاقية بين (0.321-0.901) 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 (-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 إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (5) المؤشرات الإحصائية لنموذج القيادة الأخلاقية					
الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات المعيارية	C.R.	P
JF1	<---	الإنصاف (العدالة)	.321		
JF3	<---		.558	4.367	0.000
JF4	<---		-.771	-4.198	0.000
JF5	<---		-.731	-4.185	0.000
JF6	<---		-.782	-4.232	0.000
PS1	<---	المشاركة في السلطة	.737		
PS2	<---		.656	8.886	0.000
PS3	<---		.663	8.982	0.000
PS4	<---		.796	10.840	0.000
PS5	<---		.748	10.138	0.000

PS6	<---		.764	10.427	0.000
RC1	<---	وضوح الدور	.538	8.455	0.000
RC2	<---		.573		
RC3	<---		.778	7.784	0.000
RC4	<---		.818	7.789	0.000
RC5	<---		.746	7.597	0.000
RC6	<---		.734	7.527	0.000
PO1	<---	توجيه العاملين	.852	17.100	0.000
PO2	<---		.901		
PO3	<---		.616	9.866	0.000
PO4	<---		.805	15.223	0.000
PO5	<---		.827	16.064	0.000
PO6	<---		.833	16.290	0.000
I1	<---	النزاهة	.818		
I2	<---		.867	14.821	0.000
I3	<---		.881	15.201	0.000
I4	<---		.764	12.262	0.000
I5	<---		.877	15.086	0.000
I6	<---		.842	14.110	0.000
EG1	<---	التوجه الأخلاقي	.736		
EG2	<---		.796	12.842	0.000
EG3	<---		.801	10.838	0.000
EG4	<---		.714	9.354	0.000
EG5	<---		.844	11.381	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

5 - 4 وصف وتشخيص القيادة الأخلاقية

يتضح من مراجعة بيانات الجدول (12) ان "الوسط الحسابي" العام الإجمالي لمتغير القيادة الأخلاقية لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بلغت قيمته (3.338) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.670) وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على إن مستوى القيادة الأخلاقية بالوزارة ليس بالمستوى المطلوب، وبالنسبة للأبعاد كانت النتائج كالآتي:-
أ. بعد الإنصاف (العدالة)

تبين النتائج الموضحة في الجدول (6) حقق بعد الإنصاف (العدالة) بشكل إجمالي وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.153) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.506). إذ كانت إجابة عينة البحث حول جميع فقرات هذا البعد عند مستوى (متوسط) وهذا يشير إلى ان الإدارة العليا من وجهة نظر العاملين في الوزارة تحمل العاملين مسؤولية اخطاء لم يفعلوها، إضافة إلى تعاملها بالواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في تصرفاتها مع العاملين وان تطبق مبدأ العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية ليس بالمستوى المطلوب إذ يتم تكليف عامل بمهام كثيرة ومختلفة مقارنة مع عاملين آخرين بنفس الدرجة والتخصص. أما على مستوى الفقرات اشارت النتائج إلى ان الفقرة التي نالت أعلى إهتماماً وإتفاقاً من قبل عينة البحث كانت عند الفقرة (5) (تقوم الإدارة العليا بمسألة جميع المقصرين في العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.31) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.081)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (32.659)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (الثاني) من حيث "الأهمية النسبية". أما الفقرة التي نالت أقل إهتماماً وإتفاقاً من قبل عينة البحث كانت الفقرة (4) (تطبق الإدارة العليا مبدأ العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية) وبوسط حسابي بلغت قيمته (2.97) وبمستوى متوسط و"بانحراف معياري" (1.156)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (38.923)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (الثالث) من حيث "الأهمية النسبية".

جدول (6) "الوسط الحسابي" والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف و"الأهمية النسبية" لبعد الإنصاف (العدالة)					
الفقرات	"الوسط الحسابي"	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	"الأهمية النسبية"	إتجاه الإجابة
1 تحمل الإدارة العليا العاملين مسؤولية اخطاء لم يفعلوها.	3.02	1.189	39.371	5	محايد
3 تتعامل الإدارة العليا بالواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في تصرفاتها مع العاملين.	3.21	1.256	39.128	4	محايد
4 تطبق الإدارة العليا مبدأ العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية.	2.97	1.156	38.923	3	محايد
5 تقوم الإدارة العليا بمسألة جميع المقصرين في العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات.	3.31	1.081	32.659	2	محايد
6 تطبق الإدارة العليا معايير تقييم الأداء بموضوعية.	3.26	1.046	32.086	1	محايد

		0.506	3.153	(المتوسط الاجمالي)
--	--	-------	-------	--------------------

المصدر: خرجات برنامج (SPSS v.25)

ب. بعد المشاركة في السلطة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (7) حقق بعد المشاركة في السلطة بشكل اجمالي وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.209) وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (0.828). إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات هذا البعد عند مستوى (متوسط) ما عدا الفقرة (3) وهذا يشير إلى ان مستوى مشاركة العاملين والتأثير في صنع القرارات ليس بالمستوى المطلوب من وجهة نظر العاملين في الوزارة وأن الإدارة العليا ليس لديها أيمان مطلق بأن مهارات الفرد العامل وخبراته هي من تؤهله لتحمل المسؤولية والعلاقات الشخصية في يتعامل بالمحسوبية والعلاقات الشخصية وهذا ماكدته الفقرة (3) تتعامل الإدارة العليا بالواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في تصرفاتها مع العاملين) من بعد العدالة (الأنصاف) إضافة إلى عدم اخذها بمقترحات العاملين وآرائهم. أما على مستوى الفقرات توضح النتائج إلى ان الفقرة التي نالت أعلى إهتماماً وإتفاق كانت عند الفقرة (3) (تمنح الإدارة العليا للعاملين فرصة المشاركة في مواجهة تحديات العمل) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.46) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.928)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (26.821)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (الأول) من حيث "الأهمية النسبية". أما الفقرة التي نالت أقل إهتماماً كانت عند الفقرة (1) (تسمح الإدارة العليا للعاملين بالمشاركة والتأثير في صنع القرارات) وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.05) وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (1.128)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (36.984)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (السادس) من حيث "الأهمية النسبية".

جدول (7) "الوسط الحسابي" والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف و"الأهمية النسبية" لبعد المشاركة في السلطة						
	الفقرات	"الوسط الحسابي"	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	"الأهمية النسبية"	إتجاه الإجابة
1	تسمح الإدارة العليا للعاملين بالمشاركة والتأثير في صنع القرارات.	3.05	1.128	36.984	6	محايد
2	تخول الإدارة العليا العاملين بعض الصلاحيات لأداء أعمالهم بشكل مستقل.	3.29	0.954	28.997	2	محايد
3	تمنح الإدارة العليا للعاملين فرصة المشاركة في مواجهة تحديات العمل.	3.46	0.928	26.821	1	إتفق
4	تأخذ الإدارة العليا بمقترحات العاملين وآراء.	3.12	1.088	34.872	4	محايد
5	تسمح الإدارة العليا للعاملين في تحديد أهداف الأداء الخاصة بهم.	3.06	1.056	34.51	3	محايد
6	تؤمن الإدارة العليا ان مهارات الفرد وخبراته هي من تؤهله لتحمل المسؤولية والسلطة.	3.27	1.162	35.535	5	محايد
	(المتوسط الاجمالي)	3.209	0.828			

المصدر: خرجات برنامج (SPSS v.25)

ت. بعد وضوح الدور

توضح نتائج الجدول (8) حقق بعد وضوح الدور بشكل اجمالي وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.612) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.700). إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات هذا البعد عند مستوى (جيد) وهذا يشير إلى ان الإدارة العليا من وجهة نظر العاملين في الوزارة تعمل على تحديد الأولويات التي على العاملين الإلتزام بها إضافة إلى توفيرها لتعليمات وتوجيهات صريحة وكافية لإنجاز العمل إذ تحدد قنوات الإتصال الفعالة لإنجاز العمل , اما على مستوى الفقرات تشير النتائج إلى ان الفقرة (2) (تحدد الإدارة العليا الأولويات التي على العاملين الإلتزام بها) نالت أعلى إهتمام بوسط حسابي بلغت قيمته (3.77) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.864)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (22.918)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى (الأول) من حيث "الأهمية النسبية". أما الفقرة التي نالت أقل إهتماماً كانت عند الفقرة (6) (تحدد الإدارة العليا التحديات والتدخلات التي من الممكن ان يواجهها العاملين في عملهم) وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.42) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (1.001)، وبمعامل إختلاف (29.269)، إذ جاءت الفقرة هذه في المستوى (السادس) من حيث "الأهمية النسبية".

جدول (8) "الوسط الحسابي" والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف و"الأهمية النسبية" لبعده وضوح الدور						
الفقرات		"الوسط الحسابي"	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	"الأهمية النسبية"	إتجاه الإجابة
1	توضح الإدارة العليا خطط وإستراتيجيات العمل التي على العاملين العمل بها .	3.56	0.91	25.562	4	إتفق
2	تحدد الإدارة العليا الأولويات التي على العاملين الإلتزام بها.	3.77	0.864	22.918	1	إتفق
3	توفر الإدارة العليا تعليمات وتوجيهات صريحة وكافية لإنجاز العمل.	3.7	0.872	23.568	2	إتفق
4	تحدد الإدارة العليا قنوات الإتصال الفعالة لإنجاز العمل.	3.62	0.898	24.807	3	إتفق
5	توضح الإدارة العليا مسؤوليات جميع العاملين تجاه العمل.	3.59	0.946	26.351	5	إتفق
6	تحدد الإدارة العليا التحديات والتدخلات التي من الممكن ان يواجهها العاملين في عملهم.	3.42	1.001	29.269	6	إتفق
(المتوسط الاجمالي)		3.612	0.700			

المصدر: خرجات برنامج (SPSS v.25)

ث. بعد توجيه العاملين

بينت النتائج الموضحة في الجدول (9) حقق بعد توجيه العاملين بشكل إجمالي وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.356) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.926). إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول أغلب فقرات هذا البعد عند مستوى (متوسط) وهذا يشير إلى ان إهتمام الإدارة العليا بمشاكل العاملين والعمل على تلبية إحتياجاتهم ليس بالمستوى المطلوب من وجهة نظرهم فضلاً عن عدم تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الجوانب الإيجابية عن العاملين والأخذ بالآراء ووجهات النظر المختلفة. اما على مستوى الفقرات تشير النتائج إلى ان الفقرة (3) (تطالب الإدارة العليا العاملين التصرف بإحترام ونزاهة) نالت أعلى إهتمام بوسط حسابي بلغت قيمته (3.92) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (22.679)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (0.889) ، إذ جاءت الفقرة هذه في المستوى (الأول) من حيث "الأهمية النسبية". أمل الفقرة التي نالت أقل إهتماماً كانت عند الفقرة (6) (تهتم الإدارة العليا بمشاكل العاملين وتعمل على تلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم) وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.07) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.213)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (39.511)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (السادس) من حيث "الأهمية النسبية".

جدول (9) "الوسط الحسابي" والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف و"الأهمية النسبية" لبعء توجيه العاملين					
الفقرات	"الوسط الحسابي"	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	"الأهمية النسبية"	إتجاه الإجابة
1	تهتم الإدارة العليا بمشاكل العاملين وتعمل على تلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم.	3.07	1.213	39.511	محايد
2	تخصص الإدارة العليا الوقت لمناقشة الجوانب الإيجابية عن العاملين.	3.09	1.168	37.799	محايد
3	تطالب الإدارة العليا العاملين التصرف بإحترام ونزاهة.	3.92	0.889	22.679	إتفق
4	تساعد الإدارة العليا العاملين الجدد وتعمل على توجيههم وتشجيعهم.	3.49	1.054	30.201	إتفق
5	تعمل الإدارة العليا على تنمية وتطوير أداء العاملين وتحسين أداء العاملين ذوي الأداء المتدني.	3.3	1.145	34.697	محايد
6	تحترم الإدارة العليا آراء ووجهات نظر العاملين المختلفة.	3.26	1.123	34.448	محايد
(المتوسط الاجمالي)		3.356	0.926		

المصدر: خرجات برنامج (SPSS v.25)

ج. بعد النزاهة

بينت النتائج الموضحة في الجدول (10) ان بعد النزاهة بشكل إجمالي حقق وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.203) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.971). إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات هذا البعد عند مستوى (متوسط) ما عدا الفقرة (4) وهذا يشير إلى ان الإدارة العليا من وجهة نظر العاملين في الوزارة لاتحرص بشكل كافي على تطبيق الأنظمة والقوانين على نفسها

قبل مطالبة العاملين بتطبيقها ولا مطابقة افعالها مع اقوالها، إضافة إلى أنها لا تعتمد مبدأ الشفافية والحيادية عند تقييم أداء العاملين بالشكل المطلوب مما انعكس ذلك سلباً على ثقة العاملين بالإدارة العليا ومصداقيتها، أما على مستوى الفقرات تشير النتائج إلى أن الفقرة (4) (تتوافق قرارات الإدارة العليا مع المعايير الأخلاقية) نالت أعلى إهتمام بوسط حسابي بلغت قيمته (3.43) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.996)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (29.038)، إذ جاءت الفقرة هذه في المستوى (الأول) من حيث "الأهمية النسبية". أما الفقرة التي نالت أقل إهتمام كانت عند الفقرة (5) (تطبق الإدارة العليا الأنظمة و القوانين على نفسها قبل مطالبة العاملين بتطبيقها) وبوسط حسابي (2.94) بلغت قيمته وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (1.254)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (42.653)، إذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (السادس) من حيث "الأهمية النسبية".

جدول (10) "الوسط الحسابي" والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف و"الأهمية النسبية" لبعد النزاهة					
الفقرات	"الوسط الحسابي"	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	"الأهمية النسبية"	إتجاه الإجابة
1 تحافظ الإدارة العليا بوعودها مع العاملين.	3.14	1.068	34.013	3	محايد
2 تعتمد الإدارة العليا مبدأ الشفافية والحيادية عند تقييم أداء العاملين.	3.22	1.149	35.683	4	محايد
3 تحرص الإدارة العليا على مطابقة افعالها مع اقوالها.	3.18	1.153	36.258	5	محايد
4 تتوافق قرارات الإدارة العليا مع المعايير الأخلاقية .	3.43	0.996	29.038	1	إتفق
5 تطبق الإدارة العليا الأنظمة و القوانين على نفسها قبل مطالبة العاملين بتطبيقها.	2.94	1.254	42.653	6	محايد
6 تعزز الإدارة العليا ثقة العاملين بأماناتها.	3.31	1.042	31.48	2	محايد
(المتوسط الاجمالي)	3.203	0.971			

المصدر: خرجات برنامج (SPSS v.25)

ح. بعد التوجه الأخلاقي

تشير النتائج الموضحة في الجدول (11) حقق بعد التوجه الأخلاقي وبصورة أجمالية وسط حسابي عام بلغت قيمته (3.496) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.841). إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول اغلب فقرات هذا البعد عند مستوى (جيد) وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا توضح المبادئ والمعايير الأخلاقية والعواقب المحتملة من عدم تطبيقها أو العمل بها إذ تتابع مدى إلتزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي كما وتقدم الثناء والشكر للعاملين الذين يتصرفون وفق القواعد والمعايير الأخلاقية. أما على مستوى الفقرات تشير النتائج إلى أن الفقرة (1) (تتابع الإدارة العليا مدى إلتزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي) نالت أعلى إهتمام بوسط حسابي بلغت قيمته (3.7) وبمستوى جيد وبإنحراف معياري (0.918)، وبلغ معامل الاختلاف (24.811)، إذ جاءت الفقرة هذه في المستوى (الأول) من حيث "الأهمية النسبية". ونالت الفقرة (5) (تنشر الإدارة العليا ثقافة الإعتراف بالخطأ من أجل وضع الحلول) أقل مستوى إهتمام وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.16) وبمستوى متوسط وبإنحراف معياري (1.147)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (36.297)، إذ جاءت الفقرة هذه في المستوى (الخامس) من حيث "الأهمية النسبية".

جدول (11) "الوسط الحسابي" والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف و"الأهمية النسبية" لبعث التوجه الأخلاقي					
الفقرات	"الوسط الحسابي"	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	"الأهمية النسبية"	إتجاه الإجابة
1	3.7	0.918	24.811	1	إتفق
2	3.69	0.948	25.691	2	إتفق
3	3.35	1.013	30.239	4	محايد
4	3.58	1.011	28.24	3	إتفق
5	3.16	1.147	36.297	5	محايد
(المتوسط الاجمالي)					
	3.496	0.841			

المصدر: خرجات برنامج (SPSS v.25)

يبين العرض السابق لمستوى القيادة الأخلاقية وأبعادها والذي يمكن تلخيصه بالجدول () ما يأتي:-

أ- أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمام بالقيادة الأخلاقية جاءت في مستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.338) وبانحراف معياري (0.670) ومعامل الاختلاف بلغت قيمته (20.078) وبلغت نسبه توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (66.8) اما حجم الفجوة فقد بلغ (33.2).

ب- إن أعلى مستوى إهتمام لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت عند البعد (وضوح الدور) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.612) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.700)، وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (19.383) وبلغت نسبة توافر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (72.2%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (27.8%) وجاء بالمستوى (الثاني) من حيث "الأهمية النسبية" وكما موضح في الشكل (). اما أقل مستوى إهتمام كان لبعد (الإنصاف) (العدالة) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.153) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (0.506)، وبمعامل إختلاف (16.035) وبلغت نسبة توافر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (63.1%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (36.9%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث "الأهمية النسبية".

جدول (12) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية بالاعتماد على معامل الاختلاف							
ت	أبعاد متغير القيادة الأخلاقية	"الوسط الحسابي"	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق	ترتيب الأبعاد
1	العدالة - الأنصاف	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	

المبحث الثالث : 5- الإستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا المبحث أهم الإستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها البحث والنتائج عن الجهود المعرفية المبذولة والمستنبطة من نتائج تحليل بيانات البحث وإنعكاس الجانب العملي إستناداً لأراء أفراد عينة البحث في الوزارة عينة البحث.

5-1 الإستنتاجات

على وفق إختبار الفرضيات ونتائج التحليل الإحصائي، تلخصت إستنتاجات البحث بالآتي :

1. لم ينال بعد الإنصاف (العدالة) بشكل إجمالي مستوى عالي من الإهتمام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة من وجهة نظر العاملين في الوزارة وهذا يشير إلى ضعف تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية، وتحميل العاملين مسؤولية اخطاء لم يفعلوها. و أوضحت النتائج إن بُعد الإنصاف (العدالة) في متغير القيادة الأخلاقية نال أقل مستوى إهتمام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية عينة الدراسة عن بقية الأبعاد لدى العاملين في الوزارة عينة البحث.
2. لم ينال بعد المشاركة في السلطة بشكل إجمالي مستوى عالي من الإهتمام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة من وجهة نظر العاملين في الوزارة وهذا يشير إلى وجود ضعف في مستوى مشاركة العاملين والتأثير في صنع القرارات وضعف في تحديد أهداف الأداء الخاصة بهم.
3. حقق بعد وضوح الدور بشكل إجمالي مستوى عالي من الإهتمام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة من وجهة نظر العاملين في الوزارة وهذا يشير إلى إن الإدارة العليا تعمل على تحديد الأولويات التي على العاملين الإلتزام بها إضافة إلى توفيرها لتعليمات وتوجيهات صريحة وكافية لإنجاز العمل إذ تحدد قنوات الإتصال الفعالة لإنجاز العمل وتوضح مسؤوليات جميع العاملين تجاه العمل. أوضحت النتائج إهتمام وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية عينة الدراسة ببعد وضوح الدور في متغير القيادة الأخلاقية حيث نال أعلى مستوى إهتمام عن بقية الأبعاد لدى العاملين في الوزارة عينة البحث وجاء بالمستوى (الثاني) من حيث "الأهمية النسبية".
4. لم يحقق بعد توجيه العاملين بشكل إجمالي مستوى عالي من الإهتمام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة من وجهة نظر العاملين في الوزارة وهذا يشير إلى إن إهتمام الإدارة العليا بمشاكل العاملين والعمل على تلبية إحتياجاتهم ليس بالمستوى المطلوب من وجهة نظرهم فضلاً عن عدم تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الجوانب الإيجابية عن العاملين والأخذ بالأراء ووجهات النظر المختلفة.
5. لم ينال بُعد النزاهة بشكل إجمالي مستوى عالي من الإهتمام في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة من وجهة نظر العاملين في الوزارة وهذا يشير إلى إن الإدارة العليا من وجهة نظر العاملين في الوزارة لاتحرص بشكل كافي على تطبيق الأنظمة والقوانين على نفسها قبل مطالبة العاملين بتطبيقها ولامطابقة أفعالها مع أقوالها، إضافة إلى أنها لا تعتمد مبدأ الشفافية والحيادية عند تقييم أداء العاملين بالشكل المطلوب مما انعكس ذلك سلباً على ثقة العاملين بالإدارة العليا ومصداقياتها.
6. حقق بُعد التوجه الأخلاقي وبصورة أجمالية مستوى عالي من الإهتمام وهذا يشير إلى إن الإدارة العليا توضح المبادئ والمعايير الأخلاقية والعواقب المحتملة من عدم تطبيقها أو العمل بها إذ تتابع مدى إلتزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي كما وتقدم الثناء والشكر للعاملين الذين يتصرفون وفق القواعد والمعايير الأخلاقية.

5-2 التوصيات

1. ضرورة إهتمام الوزارة بتطبيق مبدأ العدالة كونها تعد مؤشر هام يحدد مواقف وسلوكيات العمل إذ يسعى الأفراد العاملين إلى المساواة في مكان العمل ويقارنون أدائهم ومكافأتهم بآخرين والذي قد يؤثر سلباً على ادائهم مع ضرورة الإبتعاد عن ممارسة المحسوبية وتطبيق العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية.
2. العمل على تخصيص المزيد من المسؤوليات والإستقلالية للعاملين من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات وإدارة مهام عملهم بشكل مستقل وتحديد أهداف الأداء الخاصة بهم.
3. العمل على أ استمرار ومتابعة تحديد الأولويات التي على العاملين الإلتزام بها إضافة إلى توفير التعليمات والتوجيهات الصريحة والكافية لإنجاز العمل و تحديد قنوات الإتصال الفعالة لإنجاز العمل وتوضيح مسؤوليات جميع العاملين تجاه العمل.
4. ضرورة الإهتمام بمشاكل العاملين والعمل على تلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم وتخصيص الوقت الكافي لمناقشة إهتماماتهم والجوانب الإيجابية الخاصة بهم.

5. تطبيق مبدأ النزاهة من خلال ممارسة الصدق وإظهار الالتزام ثابت بالمبادئ والقيم الأخلاقية والدقة في الأفعال والسلوكيات المستمد من الصفات مثل الصدق والإتساق والأمانة والوفاء بالوعود مع العاملين.
6. 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.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. Al Hamad ,Fadam Abd Hamd Younis.(2019). The contribution of ethical leadership practices in achieving strategic success :An exploratory study of the opinions of workers in a sample of private colleges , University of Mosul ,College of Administration and Economic
2. 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
3. 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.
4. Al-Khamis, Muntaha Ibrahim Ahmed .(2013).The degree of commitment of public secondary school principals in the State of Kuwait to the ethics of the school administration profession and its relationship to the organizational loyalty of teachers from their point of view, (Master's thesis), Department of Administration and Curriculum, College of Educational Sciences, Middle East University.
5. Al-Dajjani, Yasmine "Mohamed Nasser" Mahmoud .(2018).The degree of ethical leadership practice among private secondary school principals in the Amman Governorate and its relationship to teachers' organizational commitment from their point of view, (Master's thesis), Middle East University.
6. Sakkiha, Aya Fayeze .(2015). The ethical leadership level of private kindergarten female principals in Amman governorate and its relation to the level of teachers' participation in decision making from their point of view, (Master's thesis), Middle East University.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Al-Suwayi, Hind Khalifa Salem.(2019). "Ethical leadership and its role in achieving organizational justice: a case study on employees of the Audit Bureau in the city of Benghazi." (Scientific paper presented to the Third Scientific Conference on Professional Ethics in Libya: Reality and Expectations), Faculty of Economics. University of Benghazi - Libya.
11. Al-Otaibi, Ahmed Burki Mubarak .(2013). "The degree to which secondary school principals practice ethical leadership and its relationship to their organizational values from the point of view of teachers in the State of Kuwait," Master's thesis, Middle East University.
12. Al-Faqih, Hind Bint Mahmeed .(2019). "Ethical leadership practices in Japanese schools and the possibility of benefiting from them in Saudi schools," (published research), Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, No. (9), Kingdom of Saudi Arabia.

13. Al-Kabeer, Ahmed.(2016). Ethical leadership from an Islamic perspective, a comparative applied theoretical study. Part 1, Saudi Arabia: King Fahd Printing House.
14. 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.

English Resources :

15. 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, 30(4), 177-198
16. Adeoye, A. O. (2021). Ethical leadership, employees commitment and organizational effectiveness: A Search of non-faculty members. 85561451X.
17. Amoah, C., Je- hu-Appiah, J., & Boateng, E. A. (2022). Ethical Leadership, Job Satisfaction, and Organisational Commitment among Health Workers in Ghana: Evidence from Central Region Hospitals. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 10, 123-141.
18. Annett, A. (2018). Restoring Ethics to Economics: Modern economics should return to its roots. Finance & Development, 55(1), 54-57.
19. Bachmann, B. (2015). Concepts of ethical leadership and their potential implementation in organisations: an operational perspective Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University.
20. Bailey, J., & Axelrod, R. H. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. The Leadership Quarterly, 12(1), 113-121
21. Braithwaite, J. (2002). Rules and principles: A theory of legal certainty. Australasian Journal of Legal Philosophy, 27(2002), 47-82.
22. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, 17(6), 595-616.
23. 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.
24. Chikeleze, M. C. (2014). Validation of the ethical leadership style questionnaire (ELSQ). Unpublished doctoral dissertation). Benedictine University, Lisle, IL. Retrieved from <https://cvdl. Ben>.
25. 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.
26. 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 Search. The leadership quarterly, 19(3), 297-311.
27. Freeman, R. Edward & Stewart, Lisa (2006). Developing Ethical Leadership, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
28. 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.
29. Gray, M. (2010). Moral sources and emergent ethical theories in social work. British Journal of Social Work, 40(6), 1794-1811.
30. 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.
31. 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.
32. Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. Public Integrity, 20(sup1), S18-S32.
33. Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. Sustainability, 14(9), 5125.

34. Kalshoven et al.(2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 51–69.
35. Kump, B., & Scholz, M. (2022). Organizational Routines as a Source of Ethical Blindness. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221075640.
36. León Eyzaguirre, F. R., & Morales, O. (2018). Effects of people-oriented leadership and subordinate employability on call center withdrawal behaviors.
37. Maina, J. K. (2022). Parenting as an Antecedent to Ethical Leadership: A Review of Literature.
38. 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.
39. Panda, Amrit.(2016). "Ethical leadership and the 21st century workplace", *International Journal of Current Research*, 8, (11), 41910-41914.
40. 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.
41. Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & JAN, F. U. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees Turnover Intention: An Empirical Search of the Banking Sector in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 261-272.
42. Shakeel et al., (2019)." Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition", *Public Integrity*, Published with license by Taylor& Francis Group, LLC, DOI: 10.1080/10999922.2019.1606544.
43. 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.
44. Singh, A. Y. (2020). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL HEADS IN FIJIAN PRIMARY SCHOOLS: TEACHERS'PERSPECTIVES.
45. Steinmann B, Nübold A and Maier GW (2016) Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire by Kalshoven et al. (2011). *Front. Psychol.* 7:446. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00446.
46. 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
47. Van Wart, M. (2014). Contemporary varieties of ethical leadership in organizations. *International Journal of Business Administration*, 5(5), 27.
48. 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.
49. Yukl, Gary.(2013)." Leadership in Organizations", Eighth Edition.
50. <https://www.jblearning.com/samples/0763749761/EthicalLeadership.pdf>
51. <https://byrnick.com/archives/16739/8-sources-of-morality>.