



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Impact of Ethical Leadership on Negative Workplace Behaviors: A
Case Study at Al-Rafidain Bank – Palestine Street Branch in Baghdad**

Mohammad Khelif Mustafa*

College of Science/Tikrit University

Keywords:

Ethical Leadership, Negative Work Behaviors, Al-Rafidain Bank.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	08 Jul. 2025
Received in revised form	03 Aug. 2025
Accepted	12 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Mohammad khelif Mustafa

College of science/Tikrit university



Abstract: This study aims to investigate the impact of ethical leadership on negative work behaviors among employees at Al-Rafidain Bank – Palestine Street Branch in Baghdad. The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data from a random sample of 120 employees using a questionnaire consisting of three parts to measure ethical leadership and negative work behaviors. The results revealed a strong negative correlation between ethical leadership and negative work behaviors, indicating that higher levels of ethical leadership are associated with lower negative behaviors. Moreover, linear regression analysis showed that ethical leadership significantly influences the reduction of negative work behaviors. The study recommends enhancing ethical leadership practices in the workplace to improve performance and reduce negative behaviors.

تأثير القيادة الأخلاقية في سلوكيات العمل السلبية دراسة حالة في مصرف الرافدين - فرع شارع فلسطين في بغداد

محمد خليف مصطفى
كلية العلوم/جامعة تكريت

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية لدى موظفي مصرف الرافدين - فرع شارع فلسطين في بغداد. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 120 موظفًا. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مصرف الرافدين - فرع شارع فلسطين ببغداد، بما يشمل مختلف المستويات الوظيفية الإدارية والفنية وباستخدام استبيان مكون من ثلاثة أجزاء لقياس القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية قوية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية، إذ ارتبط ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية بانخفاض هذه السلوكيات السلبية. كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن القيادة الأخلاقية تمثل متغيرًا مؤثرًا بشكل معنوي في تقليل سلوكيات العمل السلبية. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في بيئة العمل لتحسين الأداء وتقليل السلوكيات السلبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، سلوكيات العمل السلبية، مصرف الرافدين.

الفصل الأول: الإطار العام

1-1. المقدمة

تُعد القيادة الأخلاقية من أبرز الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والنفسية خلال العقود الأخيرة، نظرًا لدورها الكبير في توجيه سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل نحو الالتزام والانضباط والنزاهة. فالقيادة التي تركز على المبادئ الأخلاقية كالعدالة، والشفافية، والاحترام، والمساءلة، تخلق بيئة تنظيمية صحية تقلل فيها التوترات وتُعزز فيها القيم الإيجابية، مما ينعكس على أداء الموظفين بشكل عام.

في المقابل، فإن غياب القيادة الأخلاقية قد يفتح الباب أمام مجموعة من سلوكيات العمل السلبية، مثل التسويف، والمماطلة، ومقاومة التغيير، واللامبالاة، والتمرد، والتي تؤثر سلبيًا على الكفاءة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة، لا سيما في المؤسسات الحيوية مثل المصارف، التي تعتمد بدرجة كبيرة على الانضباط والشفافية والمهنية.

في هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية في مصرف الرافدين - فرع شارع فلسطين في بغداد، وذلك بهدف الكشف عن مدى تأثير مستوى القيادة الأخلاقية لدى الإدارة على طبيعة سلوكيات الموظفين اليومية، ومن ثم تقديم توصيات تساعد في تحسين بيئة العمل المصرفية.

مشكلة الدراسة: تُعد سلوكيات العمل السلبية من الظواهر المتنامية في بيئات العمل المعاصرة، والتي تمثل تحديًا كبيرًا للإدارة، خاصة في المؤسسات الخدمية. وفي ظل تزايد الضغوط الوظيفية وتراجع مستوى الرضا الوظيفي، يثار التساؤل حول دور القيادة الأخلاقية في الحد من هذه السلوكيات، أو على الأقل في التخفيف من آثارها. ومن هذا المنطلق، تطرح الدراسة الإشكالية الآتية:

❖ ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية لدى موظفي مصرف الرافدين – فرع شارع فلسطين في بغداد؟

أسئلة الدراسة: تُترجم المشكلة الرئيسة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

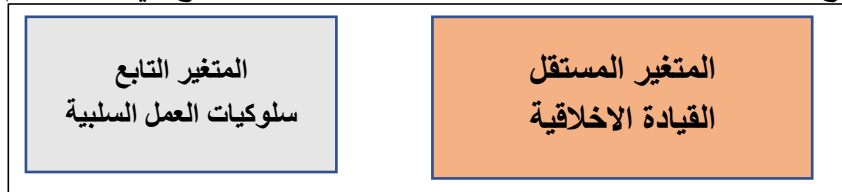
1. ما مستوى القيادة الأخلاقية المتبع في مصرف الرافدين – فرع شارع فلسطين؟
 2. ما أبرز سلوكيات العمل السلبية المنتشرة بين موظفي المصرف؟
 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية؟
 4. هل تؤثر القيادة الأخلاقية على مستوى سلوكيات العمل السلبية لدى موظفي المصرف؟
- أهمية الدراسة:** إن الدراسة التي تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية لدى موظفي مصرف الرافدين تحمل أهمية كبيرة في الوقت الحالي. فعلى الرغم من زيادة الضغوط الوظيفية وتراجع مستوى الرضا الوظيفي، إلا أن فهم تأثير القيادة الأخلاقية يمكن أن يكون مفتاحاً لحل هذه الظاهرة المتنامية للسلوكيات السلبية في بيئة العمل. من خلال تحليل مستوى القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية، يمكن تقديم توصيات عملية لتعزيز القيادة الأخلاقية والحد من تلك السلوكيات في مؤسسات الخدمات، مما يعزز بيئة العمل الإيجابية ويساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية السائد في مصرف الرافدين – فرع شارع فلسطين.
2. قياس درجة انتشار سلوكيات العمل السلبية بين موظفي المصرف.
3. تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية.
4. تقديم توصيات عملية لتعزيز القيادة الأخلاقية والحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل.

الفرضيات

1. **الفرضية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية لدى موظفي مصرف الرافدين – فرع شارع فلسطين.
 2. **الفرضية الثانية (H2):** تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل سلبي ذي دلالة إحصائية على سلوكيات العمل السلبية لدى موظفي مصرف الرافدين – فرع شارع فلسطين.
 3. **الفرضية الثالثة (H3):** تختلف سلوكيات العمل السلبية باختلاف المستوى التعليمي للموظفين.
- المخطط الافتراضي:** لغرض تحقيق المعالجة المنهجية للدراسة؛ قام الباحث ببناء مخطط افتراضي للدراسة يوضح فيه العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة كما موضح في الشكل رقم (1)



شكل (1): المخطط الافتراضي لمتغيرات الدراسة

منهج البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب في دراسة الظواهر السلوكية والإدارية، ولأنه يُمكن من وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية) وتحليلها كما تظهر في بيئتها الطبيعية في المصرف.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مصرف الرافدين – فرع شارع فلسطين ببغداد، بما يشمل مختلف المستويات الوظيفية الإدارية والفنية. وقد تم اختيار هذا الفرع نظراً لحجمه الكبير وعدد موظفيه، مما يتيح إمكانية الحصول على بيانات متنوعة وواقعية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي المصرف، شملت (120 موظف). وتم اعتماد هذا الأسلوب لضمان تمثيل كافة الفئات والوظائف داخل الفرع محل الدراسة، مما يساهم في تعميم النتائج بشكل أكبر على المجتمع المدروس.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمه اعتماداً على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية. وتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام:

- ❖ **القسم الأول:** معلومات عامة (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- ❖ **القسم الثاني:** 12 فقرات تقيس القيادة الأخلاقية، مثل: العدالة، النزاهة، الاهتمام بالمصلحة العامة.
- ❖ **القسم الثالث:** 10 فقرات تقيس سلوكيات العمل السلبية، مثل: التسويف، مقاومة التغيير، التمرد، اللامبالاة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجات الاستجابة (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

صدق وثبات الأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي للتأكد من صدق المحتوى، كما تم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة لقياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وبلغت قيمته (0.89)، مما يشير إلى مستوى مقبول من الثبات.

جدول (1): نتائج اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
القيادة الأخلاقية	12	0.87
سلوكيات العمل السلبية	10	0.84
الاستبيان ككل	22	0.89

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أعلى من 0.70، وهو الحد الأدنى المقبول علمياً لثبات الأداة، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها.

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وقد اشتملت أدوات التحليل على ما يأتي:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية للبيانات الوصفية.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ❖ اختبار بيرسون Pearson لقياس العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية.
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل على السلوكيات السلبية كمتغير تابع.

حدود الدراسة:

- ❖ الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على فرع واحد فقط من فروع مصرف الرافدين (شارع فلسطين).
- ❖ الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على وجهات نظر الموظفين فقط دون النظر إلى آراء العملاء.
- ❖ الحدود الزمانية: اقتصرَت الفترة الزمنية عام 2025.

الفصل الثاني: الإطار النظري**المبحث الأول: القيادة الأخلاقية****المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية**

القيادة الأخلاقية تُشير إلى نمط من القيادة يعتمد على مجموعة من القيم الأخلاقية مثل النزاهة، العدل، الصدق، والاحترام. يتميز القائد الأخلاقي بقدرته على التأثير في الآخرين من خلال القدوة الحسنة والتصرفات التي تعكس المثل الأخلاقية العليا، وهو ما يعزز الثقة بين القائد وأتباعه (الشتوي والحبیب، 2017: 22). وتُعد القيادة الأخلاقية ضرورة في المؤسسات الحديثة، لا سيما في البيئات التي تعاني من اضطرابات أو ضغوط تنظيمية.

تُعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي تجمع بين الكفاءة الإدارية والقيم الإنسانية، إذ يتمحور جوهرها حول تصرف القائد بما ينسجم مع المبادئ الأخلاقية في توجيه سلوك الأفراد. يُعرفها "السلمي" بأنها "تطبيق للسلوك القيادي الذي يستند إلى قيم مثل النزاهة، والعدل، والشفافية، والاحترام في إدارة الأفراد وصنع القرار" (السلمي، 2024: 5).

يشير "غنيم" إلى أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد التزام بالقوانين أو قواعد السلوك التنظيمي، بل تشمل نمط حياة وسلوك مستمر ينعكس على بيئة العمل كاملة، فالقائد الأخلاقي هو من يُلهم الآخرين عبر مثال حي لقيمه (غنيم، 2020: 2205). وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تُمارَس قبل أن تُعلَّم.

أما "جبريل وآخرون" فيعتبرون القيادة الأخلاقية بأنها "عملية تأثير اجتماعي تُمارَس من خلال القدوة الشخصية التي يُظهرها القائد في التفاعل مع أتباعه وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مسؤولة أخلاقياً" (جبريل وآخرون، 2019: 190). هنا يظهر الجانب العملي والتأثيري لهذا النوع من القيادة.

وبحسب "الشتوي والحبیب"، فإن القيادة الأخلاقية تمثل استجابة للانفصال المتزايد بين القيم الشخصية والممارسات الإدارية، إذ إن دمج الأخلاق في القرارات القيادية أصبح ضرورة للحد من السلوكيات السلبية داخل المؤسسات (الشتوي والحبیب، 2017: 122).

من منظور تطبيقي، فإن "الميلي والحسني" يوضحان أن القيادة الأخلاقية تُعزز من خلال التعليم والتدريب، لكنها تتطلب أيضاً التزاماً ذاتياً قوياً من القائد بالقيم الأخلاقية، والتي تشمل الصدق، الشفافية، خدمة الآخرين، والتواضع (الميلي والحسني، 2023: 124).

من وجهة نظر الباحث، تشير القيادة الأخلاقية إلى الطريقة التي يمارس بها القادة سلوكاً أخلاقياً في بيئة العمل. يتضمن هذا التعريف القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتبناها القائد ويعمل بموجبها، فضلاً عن الإجراءات والسياسات التي ينفذها لضمان امتثال الفريق للمعايير الأخلاقية. في الأساس، يتعلق التعريف الإجرائي للقيادة الأخلاقية بكيفية تطبيق القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية بفعالية وبناء على مبادئ النزاهة والعدالة والصدق.

المطلب الثالث: خصائص القائد الأخلاقي

يُعد القائد الأخلاقي حجر الأساس في بناء منظومة تنظيمية تعتمد على القيم والمبادئ، فهو لا يوجّه سلوك مرؤوسيه بالأوامر المجردة، بل من خلال التأثير الشخصي المستند إلى الأخلاق. ومن أبرز خصائص هذا النوع من القادة العدالة والإنصاف، إذ يحرص القائد الأخلاقي على تحقيق المساواة بين العاملين، فيُرَاعِي الفروق الفردية دون أن يتحيز لأشخاص على حساب آخرين، كما يُحسن توزيع الفرص والمكافآت بناءً على الكفاءة لا على العلاقات أو الانتماءات. وقد أكدت (عطية، 2018: 32) أن العدالة تُعد جوهر القيادة الأخلاقية، حيث تمكّن القائد من كسب الثقة وتحفيز الأفراد على التعاون وتحقيق الالتزام التنظيمي، لا سيما حين يشعر العاملون أن حقوقهم مصانة في بيئة عادلة.

أما السمة الثانية البارزة فهي القدوة السلوكية، فالقائد الأخلاقي لا يكتفي بالتحفيز اللفظي، بل يجسد القيم التي ينادي بها من خلال ممارساته اليومية. فالصدق، والالتزام، والاحترام، واحترام القوانين، جميعها تنعكس على سلوك القائد، ما يجعل الموظفين يميلون إلى تقليده واتباع خطاه. وتُظهر الدراسات الحديثة أن الموظفين يميلون إلى إظهار سلوكيات إيجابية حينما يشعرون أن قائدهم يتصرف وفق ما يطلبه منهم (الشتوي والحبیب، 2017: 44). فمثلاً، عندما يلاحظ الموظف أن قائده يلتزم بمواعيده، ويتعامل بلطف حتى عند الضغط، فإنه يميل لتبني نفس النموذج السلوكي.

كذلك، يتميز القائد الأخلاقي بقدرته العالية على تحمل المسؤولية، سواء في النجاحات أو الإخفاقات، فلا يُلقي اللوم على الآخرين في حال وقوع الأخطاء، بل يتبنّى مبدأ المساءلة الذاتية، ويمنح موظفيه المساحة الآمنة لتجربة الأفكار والإبداع دون خوف. وفي دراسة أُجريت على الإدارات التعليمية، أظهر (غنيم، 2020: 73) أن القادة الذين يحملون أنفسهم المسؤولية عن القرارات التنظيمية يُسهّمون في خلق بيئة يشعر فيها الموظف بالأمان النفسي، مما يقلل من معدلات الصراع الداخلي والانطواء الوظيفي.

ومن الصفات الجوهرية الأخرى، الشفافية في التواصل، إذ يتسم القائد الأخلاقي بصراحة ووضوح في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، مما يقلل من الإشاعات والتكهنات بين الموظفين، ويعزز مناخ الثقة. فكما أشار (وود وآخرون، 2015: 62)، فإن التواصل الأخلاقي يُسهّم في ترسيخ قواعد الثقة المتبادلة، لا سيما في المؤسسات الأكاديمية والمهنية التي تعتمد على المشاركة الجماعية في صنع القرار. على سبيل المثال، حين يتحدث القائد مع موظفيه بوضوح حول أسباب قرارات التغيير التنظيمي، فإن ذلك يحدّ من المقاومة ويعزز الانتماء.

من الخصائص التي تستحق التأمل أيضاً الاهتمام بالعنصر الإنساني، إذ لا يقتصر تركيز القائد الأخلاقي على الأداء والنتائج فحسب، بل يولي اهتماماً بجوانب الموظفين النفسية والاجتماعية، فيدعمهم في ظروفهم الشخصية، ويقدر مشاعرهم واحتياجاتهم. وقد أظهرت دراسة (السلمي، 2024: 39) أن القادة الذين يُبدون تعاطفاً إنسانياً مع موظفيهم ينجحون أكثر في إدارة التغيير التنظيمي، لأنهم يخلقون مناخاً إنسانياً يسهّل عملية التحوّل ويقلل من مقاومة الأفراد.

كذلك فإن التمثيل الإيجابي للمنظمة يُعد من خصائص القائد الأخلاقي، إذ يسعى القائد إلى أن يكون واجهة مشرّفة للجهة التي يمثلها، فلا يتعامل معها كمصدر للسلطة فقط، بل كمجال للتعبير عن قيمه العليا. هذا التمثيل لا يقتصر على الجمهور الخارجي، بل يمتد ليشمل العلاقات الداخلية، إذ يرى الموظف في قائده انعكاساً لصورة المؤسسة. وقد أوضح (جبريل وآخرون، 2019: 55) أن هذا

التمثيل الإيجابي يعزّز ما يُعرف بالتمائل التنظيمي، وهو شعور الموظف بأن المؤسسة تعكس قيمه الذاتية.

ولا يمكن إغفال أن القائد الأخلاقي يتمتع بقدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية في الأزمات، فحتى في أحلك الظروف، لا يُفَرِّط في المبادئ مقابل المكاسب الوقتية. وقد أبرزت دراسة (مهدي، 2022: 72) أن القادة الذين يتمسكون بالقيم في الأوقات الصعبة يرسخون معايير ثقافية طويلة الأمد داخل المنظمة، مما يحد من الانحرافات السلوكية.

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، نظراً لدورها في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الالتزام، وتحقيق التميز المؤسسي. ويمكن تحليل القيادة الأخلاقية من خلال أبعاد أساسية عدة، تعكس سلوك القائد وتوجهاته نحو الأفراد والمنظمة والمجتمع. وفيما يأتي استعراض لهذه الأبعاد.

1. البعد القيمي (القيم الأخلاقية والمبادئ): يشير هذا البعد إلى مدى تمسك القائد بالقيم الأخلاقية الأساسية كالعدالة، والصدق، والنزاهة، والاحترام، والشفافية في التعامل مع الآخرين. فالقائد الأخلاقي هو من يتخذ قراراته بناءً على المبادئ لا على المصالح الشخصية أو الضغوط المؤقتة. إن القادة الذين يتحلون بالقيم الأخلاقية العالية يؤثرون إيجاباً على التزام الموظفين العاطفي بالمنظمة، من خلال تمثيلهم الصادق لتوجهاتها وقيمها، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء (عطية، 2018: 65).

2. البعد السلوكي (القوة والنموذج): من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية أن يكون القائد نموذجاً يُحتذى به في السلوك المهني والشخصي، إذ يؤثر القائد من خلال أفعاله وليس فقط أقواله. فالسلوك الأخلاقي للقائد ينعكس على مبادئه ويحدد طبيعة العلاقات التنظيمية (مهدي، 2022: 72). إن القادة الأخلاقيين في كليات المجتمع الأمريكية كانوا أكثر قدرة على التأثير في قرارات الآخرين من خلال تمثيلهم النموذجي للأخلاق، مما ساهم في دعم الثقة والاحترام المتبادل داخل المؤسسة (وود وآخرون، 2015: 44).

كما دعمت دراسة غنيم (2020) هذا المفهوم من خلال تأكيدها على أن سلوكيات القادة في الإدارات التعليمية، كالتواضع والانضباط والاحترام، تشكل أساساً لتحقيق الانضباط الأخلاقي في البيئة التعليمية (غنيم، 2020: 24).

3. البعد العلاقي (العلاقات الإنسانية واحترام الآخرين): يركز هذا البعد على قدرة القائد الأخلاقي في بناء علاقات إنسانية تقوم على الاحترام المتبادل، والتقدير، والاستماع للآخرين، وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم. ويتميز القائد الأخلاقي في هذا السياق بمهارات تواصل عالية وقدرة على إدارة التفاعل الإنساني بشكل أخلاقي.

إلى أن القادة الذين يستخدمون أساليب تواصل إنسانية واحترام آراء الآخرين يحققون فعالية أكبر في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تتخفف مقاومة الموظفين وتزداد مشاركتهم الفعالة (السلمي، 2024: 55).

كما بيّنت دراسة جبريل وآخرين (2019) أن العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي تنبع من أسلوب القائد في تعزيز الثقة والاحترام، مما يجعل الموظفين أكثر استعداداً لمواءمة أنفسهم مع أهداف المنظمة (جبريل وآخرون، 2019: 34).

4. **البعد الإداري (العدالة والشفافية في القرارات):** يُعنى هذا البعد بكيفية اتخاذ القائد للقرارات بشكل عادل وشفاف، بعيداً عن المحاباة أو المصالح الشخصية، مع مراعاة مبدأ الاستحقاق في التقييم والمكافأة. القائد الأخلاقي لا يتخذ قراراته في الخفاء ولا يبني حكمه على أهوائه (السلمي، 2024: 55).

5. **البعد الاستراتيجي (تحقيق أهداف طويلة المدى بصورة أخلاقية):** يعكس هذا البعد قدرة القائد على المواءمة بين تحقيق الأهداف التنظيمية والممارسات الأخلاقية، بحيث لا يُضحى بالقيم في سبيل الإنجاز. فالقائد الأخلاقي لا يستخدم الغايات لتبرير الوسائل، بل يسعى إلى تحقيق النجاح المؤسسي من خلال سلوكيات راقية ومستدامة. (مهدي، 2022: 62).

المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي، والحد من السلوكيات السلبية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والاحترام. كما تسهم في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور وتحقيق الاستدامة (المالي والحسني، 2023، 43). وأشارت دراسة (جبريل وآخرون، 2019، 17) إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من القيادة تسجل معدلات أدنى من التسرب الوظيفي والصراع الداخلي.

المبحث الثاني: سلوكيات العمل السلبية

المطلب الأول: مفهوم سلوكيات العمل السلبية

سلوكيات العمل السلبية هي تصرفات يقوم بها الموظفون تؤثر سلباً على الأداء العام، مثل التسويف، مقاومة التغيير، الغياب المتكرر، التمرد، اللامبالاة، ونقل الشائعات. وتنتج هذه السلوكيات غالباً عن ضعف القيادة، أو غياب العدالة، أو غموض الدور (عمارة وأحمد، 2023: 55). التعريف الإجرائي لسلوكيات العمل السلبية يشير إلى الأنماط السلبية للسلوك التي يظهرها الأفراد في بيئة العمل. يمكن أن تشمل سلوكيات العمل السلبية الغياب المتكرر عن العمل دون مبرر، التأخير في تنفيذ المهام، الانفعالات السلبية مع زملاء العمل، الإساءة للتعاون مع الفريق، التجاهل للمسؤوليات الوظيفية، الكذب أو التلاعب، وأي سلوك يؤثر سلباً على الأداء الفردي والجماعي في مكان العمل. تعتبر سلوكيات العمل السلبية ضارة للبيئة العملية وتؤثر سلباً على العلاقات الفريقية والأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع سلوكيات العمل السلبية

تتعدد صور السلوكيات السلبية في بيئة العمل، ومنها:

❖ **السلوك العدواني غير المباشر:** مثل نشر الإشاعات والتخريب غير الظاهر (عبدالحاميد، 2023، 20).

❖ **التسويف المتعمد:** تأخير إنجاز المهام بغير مبرر (نور الدين وبوخلة، 2021، 54).

❖ **الصمت التنظيمي:** الامتناع عن التعبير عن الرأي أو تقديم اقتراحات (محمد وآخرون، 2020، 31).

❖ **التمرد:** معارضة أوامر الإدارة بشكل مقصود أو علني (شبر وعودة، 2023، 15).

المطلب الثالث: أسباب ظهور السلوكيات السلبية

من أبرز الأسباب المؤدية إلى هذه السلوكيات:

1. ضعف الحافز.

2. ضعف التواصل.

3. غياب القيادة الفعالة.

4. غموض الأهداف التنظيمية، أو التهميش الوظيفي (نصر الدين وسلامي، 2020: 22).
 قد أظهرت دراسة بكوش (2024) أن غياب العدالة في المعاملة والتمييز بين الموظفين هما من العوامل الأكثر تأثيراً في نشوء تلك السلوكيات
المطلب الرابع: أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية
 تشير الأدبيات إلى أن القيادة الأخلاقية تمثل أداة فعالة للحد من سلوكيات العمل السلبية. فالقائد الأخلاقي يساهم في بناء بيئة يسودها الاحترام والثقة، ما يقلل من فرص ظهور السلوكيات المنحرفة. كما تعزز هذه القيادة الولاء والانتماء، وتخلق مناخاً تنظيمياً يشجع على الإنتاجية (عباس ومحمد، 2023). وقد أكدت دراسة (عمارة وأحمد، 2023: 12) أن هناك علاقة عكسية قوية بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات السلبية في بيئات التعليم العالي

الفصل الثالث: الجانب العملي

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية في مصرف الرافدين، فرع شارع فلسطين في بغداد. ويشمل هذا الفصل تحديد المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات، طريقة إعداد الاستبيان، أساليب المعالجة الإحصائية، فضلاً عن الإجراءات التي تم اتخاذها لضمان صدق وثبات الأداة.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	72	60.0%
أنثى	48	40.0%
الإجمالي	120	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.
 يتضح من الجدول أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 60%، بينما تمثل الإناث 40%. ويظهر هذا التوزيع أن هناك تمثيلاً جيداً للجنسين في الدراسة، مع غلبة طفيفة للذكور في بيئة العمل محل البحث.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	34	28.3%
من 30 إلى أقل من 40	46	38.3%
من 40 إلى أقل من 50	28	23.3%
50 سنة فأكثر	12	10.0%
الإجمالي	120	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 38.3%، يليها من هم دون الثلاثين، مما يعكس أن أغلب العاملين في فرع المصرف هم من الشباب وذوي الخبرة المتوسطة، وهي فئة مهمة في فهم تأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات الوظيفية.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	14	11.7%
بكالوريوس	78	65.0%
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	28	23.3%
الإجمالي	120	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

يُلاحظ أن غالبية العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 65%، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة 23.3%. وهذا يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي لموظفي المصرف، وهو ما قد يؤثر إيجابياً على استجابتهم للسلوك القيادي الأخلاقي وانعكاساته على بيئة العمل.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	26	21.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38	31.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	34	28.3%
15 سنة فأكثر	22	18.3%
الإجمالي	120	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من المجيبين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 31.7%، وهي فئة ناضجة وظيفياً ويمكن الاعتماد على تقييماتها في دراسة تأثير القيادة. كما إن وجود نسب معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة يعزز تنوع وجهات النظر في الاستجابات.

الفصل الرابع: النتائج

أولاً. نتائج محور القيادة الأخلاقية:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القيادة الأخلاقية

(n = 120)

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	يتعامل المدير مع الموظفين بعدالة ومساواة	0.71	4.30
2	المدير يتخذ قراراته بناءً على مبادئ أخلاقية واضحة	0.77	4.10
3	يتجنب المدير المحاباة والمجاملات في العمل	0.84	4.05
4	يشجع المدير على الصدق والنزاهة بين الموظفين	0.69	4.25
5	المدير يُظهر احترامه لجميع الموظفين دون استثناء	0.66	4.32

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
6	يحترم المدير القوانين والأنظمة الداخلية	0.73	4.20
7	يستمتع المدير لآراء الموظفين قبل اتخاذ القرار	0.89	3.95
8	يراعي المدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	0.80	4.00
9	يُظهر المدير التزامه بالوعود والاتفاقات	0.78	4.15
10	يُقدم المدير نموذجًا يُحتذى به في السلوك المهني	0.74	4.22
11	يُشجع المدير على روح التعاون والعمل الجماعي	0.70	4.18
12	يتعامل المدير بشفافية ووضوح في كافة الإجراءات	0.76	4.16
الإجمالي	المتوسط العام لمحور القيادة الأخلاقية	0.75	4.17

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS
تشير نتائج الجدول إلى أن جميع فقرات محور القيادة الأخلاقية قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، تدور حول القيمة (4)، وهي تشير إلى درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة. وقد كانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط (4.32) هي: "المدير يُظهر احترامه لجميع الموظفين دون استثناء"، مما يدل على أن الاحترام والعدل من أبرز صفات القيادة الأخلاقية المتوفرة في بيئة المصرف.

كما إن قيمة الانحراف المعياري العام (0.75) تشير إلى تجانس في آراء المجيبين وعدم وجود تشتت كبير، مما يعزز مصداقية النتائج المستخرجة.

ثانياً: نتائج محور سلوكيات العمل السلبية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور سلوكيات العمل السلبية

(n = 120)

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	يتأخر بعض الموظفين عن مواعيد الحضور والانصراف	0.95	3.65
2	يُظهر بعض الموظفين مقاومة لتعليمات الإدارة	1.02	3.50
3	هناك حالات من التمرد على قرارات المدير	1.05	3.40
4	بعض الموظفين يتعمدون تأخير إنجاز المهام	0.94	3.60
5	تنتشر بعض الإشاعات أو الأخبار السلبية داخل العمل	0.98	3.55
6	يظهر عدم تعاون بين بعض الموظفين	1.00	3.48
7	يُلاحظ التهرب من تحمل المسؤوليات في بعض الأقسام	0.91	3.70
8	بعض الموظفين لا يلتزمون بالقوانين والأنظمة	0.97	3.45
9	يُمارس بعض الموظفين سلوكيات تتسبب في تعطيل الزملاء	0.92	3.58
10	يفتقر بعض الموظفين إلى الحافز للعمل	0.96	3.62
الإجمالي	المتوسط العام لمحور سلوكيات العمل السلبية	0.97	3.55

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لمحوّر سلوكيات العمل السلبية بلغ (3.55)، وهو يُشير إلى درجة متوسطة إلى مرتفعة من الموافقة، ما يعكس وجود سلوكيات سلبية بالفعل داخل بيئة العمل في المصرف، وإن لم تكن مفرطة أو شديدة التأثير.

الفقرة الأعلى كانت: "يلاحظ التهرب من تحمل المسؤوليات في بعض الأقسام" بمتوسط (3.70)، مما يدل على أن ضعف الالتزام وتحمل المسؤولية أحد أبرز التحديات السلوكية في المؤسسة.

أما الانحراف المعياري العام (0.97) فيشير إلى وجود تنوع ملحوظ في الاستجابات، ما قد يُعزى إلى اختلاف الأقسام أو الإدارات أو حتى الخبرات الوظيفية للمجيبين.

تحليل الفرضيات

الفرضية الأولى (H1)

باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson

جدول (8): اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية

(n = 120)

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
القيادة الأخلاقية	سلوكيات العمل السلبية	-0.624	0.000**

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سلبية قوية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية، إذ بلغت قيمة معامل بيرسون (-0.624) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.000 < 0.05). وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية، انخفضت سلوكيات العمل السلبية بين الموظفين. وبذلك فإن الفرضية الأولى مقبولة.

الفرضية الثانية (H2)

باستخدام الانحدار الخطي البسيط:

جدول (9): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات

السلبية

النموذج	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
القيادة الأخلاقية → سلوكيات سلبية	0.389	74.18	0.000**
المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة t
القيادة الأخلاقية	-0.705	0.082	-8.613
			0.000

تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر سلبًا وبشكل معنوي على سلوكيات العمل السلبية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.705) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000) كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.389$ ، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته 38.9% من التغير في سلوكيات العمل السلبية، وهو تفسير قوي نسبيًا وبذلك فإن الفرضية الثانية مقبولة.

الفرضية الثالثة (H3)

باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA):

جدول (10): اختبار (ANOVA) لاختبار اختلاف سلوكيات العمل السلبية باختلاف المستوى التعليمي

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	Sig.	F
بين المجموعات	12.456	2	6.228	0.015*	4.356
داخل المجموعات	166.271	117	1.421		
الإجمالي	178.727	119			

تشير نتائج اختبار التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوكيات العمل السلبية تعود إلى اختلاف المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة $\text{Sig.} = 0.015 < 0.05$ ، مما يدل على أن المستوى التعليمي يلعب دوراً في تقليل أو زيادة السلوكيات السلبية. وبذلك فإن الفرضية الثالثة مقبولة

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية في المصرف تتمتع بمستوى مرتفع، حيث حصلت معظم فقرات محور القيادة الأخلاقية على متوسطات حسابية تزيد عن 4 من 5، مما يدل على مدى التزام المديرين بالقيم الأخلاقية مثل العدالة، النزاهة، والاحترام المتبادل بين الموظفين.
2. تشير نتائج تحليل سلوكيات العمل السلبية إلى وجود بعض السلوكيات السلبية التي تتراوح بين متوسطة إلى مرتفعة، مثل التهرب من تحمل المسؤوليات، التسويف، وعدم التعاون بين الموظفين، حيث بلغ المتوسط العام لهذه السلوكيات 3.55 من 5.
3. تم التحقق إحصائياً من وجود علاقة ارتباط سلبية قوية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية $(r = -0.624, p < 0.01)$ ، مما يعني أن زيادة مستوى القيادة الأخلاقية تقلل من السلوكيات السلبية في بيئة العمل.
4. أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل سلبي ومعنوي على السلوكيات السلبية، إذ فسرت القيادة الأخلاقية حوالي 38.9% من التغير في سلوكيات العمل السلبية، مما يدل على أهمية تعزيز القيادة الأخلاقية للحد من هذه السلوكيات.

ثانياً. التوصيات:

1. إنشاء خطة عمل محددة: يجب على إدارة مصرف الرافدين وضع خطة عمل تفصيلية تحدد الخطوات المحددة التي ستتخذ لتنفيذ كل توصية على حدة.
2. تخصيص الموارد اللازمة: يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لضمان نجاح تنفيذ البرامج التدريبية والتحفيزية.
3. التواصل والشفافية: ينبغي على إدارة المصرف التواصل بشكل مستمر مع الموظفين لشرح الأهداف والتوجيهات الجديدة، فضلاً عن تقديم تقارير دورية حول مدى تنفيذ التوصيات.
4. تقييم الأداء: يجب إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين والإدارة لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين العملية.
5. تحفيز الفريق: ينبغي تقديم تحفيز وتشجيع مناسب للموظفين الذين يتفوقون في تنفيذ التوصيات وتحقيق النتائج المرجوة.

6. متابعة وتقييم: يجب متابعة تنفيذ التوصيات بانتظام وتقييم نتائجها لضمان فعالية العمليات وتحقيق التحسين المستمر.

المصادر

1. بكوش، عفاف. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، مج18، ع1، 542 - 556.
2. جبريل، هيثم محمد عبدالعزيز، عيسى، محمد محمد، و عبدالفتاح، إيمان صالح حسن. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، 188 - 210.
3. الخوالدي، سالم بن مرهون بن مبارك، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2017). أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 249 - 268.
4. الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، مج89، ع1، 42 - 63.
5. السلمي، مفلح بن حامد. (2024). القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع12، 1 - 20.
6. السلنتي، ليمياء السعيد، النجار، حميدة محمد البدوي، وطعيمه، حسين علي علي. (2017). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج41، ع1، 305 - 329.
7. الشاعر، عماد سعيد محمد، و بحر، يوسف عبد عطية. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
8. شبر، رونق كاظم حسين، و عودة، مريم خنجر. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ع1، 2158 - 2184.
9. الشتوي، سليمان بن عبدالله، و الحبيب، عبدالرحمن بن محمد بن علي. (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج6، ع4، 120 - 134.
10. الشطي، فهد عبدالله، محمد، أسماء جمال أحمد، و علي، نادية أمين محمد. (2024). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بالبنك الكويتي الوطني. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج38، ع3، 125 - 138.
11. الصراف، أحمد عبداللطيف عيسى. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق، 279 - 317.
12. العاني، آلاء عبدالموجود عبدالجبار، و آل حمد، فدعم عبد. (2019). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع48، 216 - 236.

13. عباس، حجاج أحمد، ومحمد، محمد سعد. (2023). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط الرضا الوظيفي "بالتطبيق على قطاع البترول المصري". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2، 400 - 424.
14. عبدالحميد، شيماء خليفة. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الملكية النفسية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع1، 588 - 609.
15. عبدالهادي، عبيد حسن محمود محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع2، 1217 - 1247.
16. عطية، غادة عادل. (2018). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة. المجلة العربية للإدارة، مج38، ع4، 21 - 43.
17. علي، هبة عبدالسلام عبدالرحمن. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع1، 199 - 246.
18. علي، هشام فوزي عباس. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول -ميدور. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج10، ع1، 531 - 615.
19. عمارة، أمجد حامد عبدالرازق، وأحمد، هارون محمد عبدالعليم. (2023). دور القيادة الأخلاقية في سلوكيات العمل السلبية: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع4، 839 - 880.
20. غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز عبدالوهاب محمود. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية، ع77، 2193 - 2229.
21. الفتحي، عبدالقادر محمد فتحي، و الزيديين، خالد عبدالوهاب هلال. (2021). القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي: دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية / جمهورية العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
22. مبارك، إيمان، وخان، أحلام. (2024). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباخ السعيد" بالمغیر - بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج8، ع2، 409 - 422.
23. محمد، هناء السيد الهادي، عبدالهادي، أحمد إبراهيم، و عامر، أماني محمد. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، بنها.
24. محمد، يزن سالم، علي حسين، ومحمد، صالح مهدي. (2020). دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين: الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، مج12، ع2، 157 - 189.

25. مهدي، آمال كاظم. (2022). دور القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من معلمات رياض الأطفال في النجف الأشرف. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع69، 377 - 404.
26. الميالي، حاكم أحسوني مكروود، والحسني، محمد هادي باسم. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج17، ع33، 121 - 153.
27. الميالي، حاكم أحسوني مكروود، والحسني، محمد هادي باسم. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع73، 161 - 204.
28. نادي، رقيه صلاح، وهب، سوسن عبدالفتاح، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على بنك مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس مج 4، ع4، 39-54.
29. نصر الدين، قعودة، وسلامي، منيرة. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل: دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، ع4، 91 - 110.
30. نور الدين، مزهودة، وبوخولة، باديس. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الإنطباع: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 47 - 68.
31. الهزام، محمد، وعيساوي، فاطمة. (2022). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي الجزائري. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع1، 146 - 171.
32. ولي، أحلام إبراهيم، وعمر، زالة حيدر. (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة المواهب: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري في عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. زانكو - الإنسانيات، مج23، ع5، 274 - 293.
33. وود، ج. لوك، نيفيرز، كارلوس، والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم بن حسن. (2015). القيادة الأخلاقية في كليات المجتمع: النموذج الفكري، اتخاذ القرار - تمرينات عملية. المجلة السعودية للتعليم العالي، ع14، 211 - 214.