تقييم واقع ابعاد القيادة الاخلاقية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات بلدية محافظة صلاح الدين

Evaluating the reality of the dimensions of ethical leadership An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the municipal directorates of Salah al-Din Governorate

علي محمد حويد[1]، عباس محمد حميد[2] ، عثمان عبد اللطيف جاسم [3]

[1] جامعة تكريت – كلية الادارة والاقتصاد – قسم ادارة الاعمال، العراق، cade.2021.45@st.tu.edu.iq

[2] جامعة بغداد – قسم الشؤون الإدارية والمالية – الرئاسة ، العراق، abbas.m@uobaghdad.edu.iq

[3] جامعة تكريت – كلية الادارة والاقتصاد – قسم الاقتصاد ، العراق ، othman.latif899@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/04/01 تاريخ القبول: 2025/04/12 تاريخ النشر: 2025/04/28

ملخص:

يهدف البحث الى تقييم واقع تطبيق ابعاد القيادة الأخلاقية في مديريات بلديات صلاح الدين اذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة مشكلة البحث من خلال استمارة استبيان المكونة من (85) فردا من مختلف المستويات الادارية اذ و استردت من (85) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة (100%) وفي ضوء ذلك توصلت البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها ان مديريات بلديات صلاح الدين تمتلك تصوراً واضحاً عن ابعاد القيادة الأخلاقية لاسيما بعد النزاهة الا انها بحاجة الى ابداء المزيد من الاهتمام الى في بعدي المشاركة في السلطة والتوجيه الأخلاقي وفي ضوء استنتاجات البحث قدم الباحثين التوصيات لعل من ابرزها على الإدارة العليا المحافظة على تطبيق القيادة الأخلاقية في اعمالها وذلك ضمنا لنجاحها.

الكلمات المفتاحية : القيادة الاخلاقية ، العدالة ، النزاهة ، بلدية محافظة صلاح الدين

Abstract:

The research aims to evaluate the reality of applying the dimensions of ethical leadership in the municipal directorates of Salah al-Din, as reliance was placed on the descriptive analytical method in studying the research problem through a questionnaire consisting of (85) individuals from various administrative levels, as it was retrieved from (85) forms suitable for analysis with a percentage (100%)In light of this, the research reached a set of conclusions, the most prominent of which is that the municipal directorates of Salah al-Din have a clear perception of the dimensions of

المؤلف المرسل: عباس محمد حميد ، الإيميل: abbasmohammedhamid778@gmail.com

ethical leadership, especially the integrity dimension, but they need to show more attention to the dimensions of participation in authority and moral guidance. In light of the research conclusions, the researchers presented Perhaps the most prominent recommendations are for senior management to maintain the application of ethical leadership in its work, as a guarantee of its success.
Keywords: ethical leadership, justice, integrity, Salah al-Din Governorate Municipality
Jel Classification Codes:L02.O22

1. مقدمة:

ان ما تشهده بيئة الاعمال من تغييرات متسارعة، نتيجة للتغيرات في العوامل الاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية، تجعل منظمات الاعمال امام تحديات مختلفة، سواء كان ذلك على الصعيد الفكري، او البشري، او التكنولوجي، حيث تسعى جميع المنظمات الى استغلال كافة الموارد والقدرات للتعامل مع الظروف البيئية التي تحيط بها وتؤثر فيها، إذ تترك سرعة هذه التغييرات البيئية أثرا على قطاع الاعمال، وعلى مهارات القوى العاملة ومتطلباتهم، مما يؤدي الى زيادة سعي المنظمات لاعتماد آليات مختلفة، لرفع كفاءة وفاعلية العمل ، تمهيداً لمعالجة المشكلة البحثية للبحث سعا الباحثين الى صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية

- ما هو واقع تطبيق ابعاد القيادة الأخلاقية في مديريات بلديات صلاح الدين ؟
- ماهي نسبة الأهمية لكل بعد من ابعاد القيادة الأخلاقية في مديريات بلديات صلاح الدين ؟

بالاعتماد على ما تقدم من مشكلة البحث واهدافه يفترض الباحثين الفرضية الرئيسية الآتية:

(تطبق مديريات بلديات صلاح الدين لإبعاد القيادة الاخلاقية في اعمالها) .

وتكمن اهداف البحث بحسب رؤية الباحثين الى الاتي :

- معرفة مدى تطبيق مديريات بلديات صلاح الدين لإبعاد القيادة الاخلاقية.
- التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الأخلاقية في مديريات بلديات صلاح الدين.

اذ اعتمد الباحثين في منهجية البحث على (على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة مشكلة البحث اذ قام الباحثين بقياس تطبيق ابعاد القيادة الأخلاقية في مديريات بلديات صلاح الدين والمتمثلة ب(العدالة والنزاهة والاهتمام بالعاملين والتوجه الأخلاقي) من خلال استمارة استبيان تم من خلالها جمع البيانات من العينة المبحوثة .

2. القيادة الأخلاقية

1.2 مفهوم القيادة الأخلاقية :

برزت القيادة الأخلاقية وتأثيرها على سلوك الموظفين كقضية مهمة للمؤسسات المعاصرة، خاصة في الصناعة المصرفية والمالية في ظل الأزمة المالية العالمية التي شهدت انهيار البنوك في بعض الدول الأوروبية وعمليات الإنقاذ الحكومية الكبيرة للقطاع في عام 2018. الولايات المتحدة الأمريكية (Kia,etal,2019:1717) مثل البنك الوطني الأيرلندي وشركة إنرون، لاحظ الباحثون والمحللون في جميع أنحاء العالم أن الأشخاص الذين يعانون من سلوك أخلاقي منقوص من المرجح أن يركزوا على أهدافهم الشخصية ويحققوها. الرغبات على حساب المنظمات أو الشركات ولذا فإن السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي كان موجودًا منذ بداية الحضارة الإنسانية. يلتزم القادة بإظهار مستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي وأن يتمتعوا بأعلى المعايير الأخلاقية عندما يتعلق الأمر بالأفعال والسلوك واتخاذ القرار. (Halbusi,etal,2021:160) برز مفهوم القيادة الأخلاقية كموضوع بارز في أدبيات القيادة التجريبية، مع زيادة كبيرة في الأبحاث ذات الصلة منذ منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وتعرف وفقاً لـ (Ko,2018:3) بأنها "إظهار السلوك المناسب معياريًا من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال التواصل المتبادل والتعزيز وصنع القرار ويضيف (Shakeel,2019:616) القيادة الأخلاقية هي السعي الضمني والصريح لتحقيق السلوك الأخلاقي المرغوب للذات والأتباع من خلال الجهود التي تحكمها القواعد والمبادئ. التي تدعو إلى دافعية التعلم والتفاؤل الصحي ووضوح الهدف لدعم قيم التمكين وخدمة الآخرين والاهتمام بحقوق الإنسان والتغيير من أجل الأفضل والوفاء بالواجبات تجاه المجتمع والأجيال القادمة والبيئة واستدامتها ويبين (Frisch,2014:25): القادة الأخلاقيون هم في نفس الوقت "شخص أخلاقي" و"مدير أخلاقي" إن كونك شخصًا أخلاقيًا يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف ويتعامل بشكل معياري مناسب، أي بعدل وجدير بالثقة وصدق واهتمام. وأشار (Kalshoven,etal,2012:62) ان القادة الأخلاقيون يعاملون الموظفين باحترام، ويحافظون على الوعود، ويسمحون للموظفين بالمشاركة في القرارات، وتوضيح التوقعات والمسؤوليات فضلاً عن الاهتمام برفاهية الموظفين والمتمثلة بالرفاهية العاطفية المرتبطة بالوظيفة، والتي يتم تعريفها على أنها الجودة الشاملة لتجربة الموظف وأدائه في العمل، وتتضمن عناصر مثل الرضا والارتباط والإثارة والتوتر والانفعال. الاكتئاب أن يكون القادة الأخلاقيون عادلين وصادقين وأن يوفروا

لموظفيهم شبكة أمان يمكنهم الاعتماد عليها عندما يواجهون مستويات منخفضة من الرفاهية في العمل. وبالتالي، يتلقى الموظفون المساعدة والرعاية والدعم العاطفي من قائدهم(James A. Maroosis,2010:235) القائد الأخلاقي هو الشخص الذي يلتزم بالفضائل الأربع الأساسية: الحكمة، والثبات، والاعتدال، والعدالة وشدد (Abeer Sewify,2020:136) على القيادة الأخلاقية كنوع من القيادة التي تركز على الاحترام المعايير السلوكية والإجراءات والعلاقات الشخصية التي تمكن الموظفين واتخاذ القرار تحضير.

2.2 أهمية القيادة الأخلاقية :

أن الطبيعة التنافسية للأعمال في السوق العالمية قد شكلت المسار الذي أصبح من خلاله توسع السلوك الأخلاقي هائلاً. ونتيجة لذلك، فإن اتساع نطاق الاهتمامات الأخلاقية في الشركات المعاصرة يعد أكبر مؤشر لاحتياجات القيادة الأخلاقية (Alshammari,etal,2015:108)من المرجح أن يُنظر إلى القادة الذين يظهرون سلوك القائد الأخلاقي على أنهم جديرون بالثقة وعادلون عندما ينخرط القادة في سلوك يُنظر إليه على أنه جدير بالثقة، فمن المرجح أن يفسر الرؤساء هذا السلوك على أنه سلوك احترافي ويرون أن القائد يمكن الاعتماد عليه (Rubin,2010:219) ويمكن للمنظمات أن تحقق جذبًا أفضل للموظفين والاحتفاظ بهم عندما تتاح للموظفين فرصة العمل لدى أصحاب عمل مسؤولين وأخلاقيين حقًا يمكن أن يؤدي الفشل في أن تكون قائدًا جيدًا إلى زيادة معدل دوران الموظفين وتقليل احتمالية جذب موظفين جدد. يمكن أن يؤدي ذلك أيضًا إلى زيادة التكاليف المرتبطة بمعدل دوران الموظفين، وزيادة الإشراف على الموظفين، وتقليل الرضا الوظيفي وتقليل مستوى إنتاجية الموظفين. (Bello,2012:229) فضلاً عن توفير الفرص المتساوية ما بين الافراد وزيادة الثقة في انفسهم ومنظماتهم مما يقلل من التوتر والقلق داخل المنظمة واضفاء طابع المصداقية على رؤية ورسالة المنظمة ويضيف (Shafique,etal,2020:117-118) ان أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في الآتي:

- القيادة الأخلاقية وتبادل المعرفة وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي (SET)، تعتمد أنشطة الأشخاص على مبدأ المعاملة بالمثل المعاملة بالمثل هي قاعدة أساسية في SET التي تفترض أن الناس ينظمون تبادل معارفهم مع الآخرين ذوي الصلة بمصالحهم على أساس التكاليف والمزايا المتبادلة.

- يقدم القادة الأخلاقيون النقد البناء، والتغذية الراجعة المستمرة حول الأداء، والتوجيه والتدريب، والدعم في إنجاز المهام، ومشاركة المعلومات، وتمكين المرؤوسين وفرص التوجيه الذاتي، مما يساعد الموظفين على إكمال المهام الصعبة، وبالتالي زيادة مشاعرهم بالاستقلالية والكرامة والمسؤولية.

3.2 سمات القائد الأخلاقي:

يتسم القائد الأخلاقي بالعديد من السمات التي تؤهله لكي يكون قائداً اخلاقياً والتي يمكن ايجازها بالآتي: (Mihelic,2010:36)

- **احترام الذات** : إذا افتقر القائد الأخلاقي إلى احترام الذات، فمن الصعب أن يحظى بالاحترام والاحترام من أتباعه. يظهر القادة الأخلاقيون كبرياء صحياً، وليس غروراً، حيث أن الخط الفاصل بينهم رفيع بسبب النزعة الأنانية القوية لدى البشر. يدرك القادة الأخلاقيون أن حب الذات المفرط هو رذيلة وليس فضيلة
- **الصبر**: في عملية تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها، يواجه القائد عقبات من البيئة الداخلية والخارجية، وتردد وعدم التزام من قبل الأتباع. نظرًا لأن التغلب على العوائق يستغرق وقتًا،
- **الحكمة**: هي فضيلة تشير إلى ممارسة الحكم السليم في الشؤون العملية. ويعتبر مقياسًا للفضائل الأخلاقية لأنه يقدم نموذجًا للأفعال الجيدة أخلاقياً. إن القائد الذي اعتاد على ممارسة الحكمة والثبات لا يميل إلى اللجوء إلى ممارسات غير أخلاقية حتى في الأوقات التي لا تسير فيها الأمور كما هو مخطط لها.
- **المثابرة** : ويشير إلى سعي القائد لتحقيق الأهداف وسعيه المستمر إلى اتخاذ كافة الخطوات اللازمة لتحقيقها، حتى لو كان ذلك ينطوي على التضحية والمخاطرة الشخصية.
- **البصيرة**: يُفهم على أنه القدرة على إدراك ما هو مهم حقًا في أي موقف معين.

4.2 خصائص القيادة الأخلاقية :

تتسم القيادة الأخلاقية بمجموعة من الخصائص أهمها (Ko,etal,2018:7-9)

- الخصائص الشخصية :قد يكون القادة الذين يتمتعون بسمات شخصية معينة أكثر عرضة لتطوير القيادة الأخلاقية. تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن القادة الأخلاقيين يظهرون خصائص شخصية

محددة تجعلهم قدوة جذابة وذات مصداقية وتسمح لهم بالتأثير على تصور أتباعهم للقيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للأتباع..

- الهوية الأخلاقية: تتنبأ الهوية الأخلاقية بالقيادة الأخلاقية. باعتبارها جزءًا أساسيًا من تعريف الشخص لذاته، فإن الهوية الأخلاقية تحفز الأفراد على التصرف كأشخاص أخلاقيين. وبالتالي، يمكنها التنبؤ بالقيادة الأخلاقية ولأن الهوية الأخلاقية تعمل كآلية تنظيم ذاتي، فإن القادة ذوي الهوية الأخلاقية القوية يتصرفون بطرق تتفق مع أخلاقهم.
- احترام الاخرين : عندما يعامل القادة أتباعهم باحترام وعدل، فإن ذلك يزيد من تصورات الأتباع للعدالة التفاعلية، مما يزيد من احتمال قيام الأتباع بتقييم قادتهم كقادة أخلاقيين يُظهرون المبادئ الأخلاقية في مكان العمل.
- الالتزام الأخلاقي :تبين أن القادة المنعزلين أخلاقيا هم أقل عرضة لأن يُنظر إليهم على أنهم قادة أخلاقيون. لا يُظهر القادة المنعزلون أخلاقياً إجراءات أخلاقية بشكل واضح أو يعززون المعايير الأخلاقية بشكل فعال، وبالتالي لا يُنظر إليهم على أنهم قادة أخلاقيون علاوة على ذلك، من المرجح أن يكون الأتباع الذين يتمتعون بقدر منخفض من الالتزام الأخلاقي (أي الالتزام الأخلاقي العالي) أكثر حساسية تجاه أخلاقيات قادتهم

5.2 مبادئ القيادة الأخلاقية :

هنالك العديد من المبادئ للقيادة الأخلاقية يمكن ايجازها بالآتي(صلاح وغني،2020 :2206)

- **مبدأ القائد** : "القائد هو قبل كل شيء عضو في المنظمة ومتحدث باسمها، لذلك يجب أن تخدم أفعاله غرض المنظمة وفوائدها . مبدأ الناخبين يحترم القادة زملائهم في العمل وينظرون إليهم كأشخاص لهم نفس
- **الهدف المشترك**. يتم قبول وحريتهم فرديتهم ضمن حدود السلوك الأخلاقي."
- " **مبدأ النتيجة:** يربط القائد القيم بدعم أصحاب المصلحة وكذلك الشرعية المجتمعية. يتم تحديد مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية والتكتيكات "
- **"فهم المثل الأخلاقية**. مبدأ العمليات المهارات القائد منفتح على الآراء والأفكار المختلفة ووجهات النظر ويخلق جوا من التواصل الديناميكي والمثمر".

- **"مبدأ الموقف السياق:** يتم استخدام ،الأحكام الأخلاقية لاتخاذ قرارات أخلاقية، وعند عبور حدود الأفكار المختلفة. القائد الأخلاقي يعرف حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعيشونها ".
- "مبدأ الأخلاق يفهم القائد القيادة والأخلاق كعملية متكاملة ويضع الإجراءات والأغراض من الناحية الأخلاقية".

6.2 محددات بناء القيادة الأخلاقية (الخوالدي ورفاعي،2017 :250)

"هناك علي الأقل عشرة محددات للقيادة الأخلاقية تكون مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ذات الثقافة الأخلاقية العالية وهي "

- "القيم والأخلاقيات القوية."
- "نموذج القيادة والالتزام."
- " الدعم الفعال من الإدارة."
- الرؤية المشتركة بأن الأخلاق هي قضية ثقافية.
- الطرق التي تضمن أن الأخلاق تمثل جزءاً جوهرياً في أداء الإدارة

7.2 مكونات القيادة الأخلاقية (الهزام وعيساوي،2022 :154)

تم الإشارة إلى أن هناك أربع مكونات للقيادة الأخلاقية وهي"

- " الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لابد وأن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية،"
- المعرفة لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم
- السلطة: لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعلم بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة،.
- الثقة عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم .

8.2 ابعاد القيادة الأخلاقية :

- **العدالة :** تعرف العدالة وفقاً لـ(ساره السهلي،2023 :287) على انها المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة ، في حين عدها (مُحَمَّد،2021:416) البعد الاكثر اهمية في سلوك الأخلاقي للقائد أي بمعنى وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الأخرين بطريقة أخلاقية، وبمعني أخر بأن يقوم القائد بأخذ الخيارات العادلة، و أن يكون جديراً بالثقة، وأن لا يمارس المحسوبية وأن يكون على قدر المسؤولية. وتشير العدالة وفقاً لـ(Den,etal,2015:415)جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الافراد عند تنفيذهم الإجراءات واليت تنقسم الى نوعين تتمثل الأولى والتي يطلق عليها بالعدالة بين الأشخاص والتي تعكس ما اذا كان الأشخاص يعاملون بأدب او باحترام من قبل اولئك الذين يحددون النتائج ويشرفون على تنفيذ لإجراءات اما الثانية والتي تسمى بالعدالة المعلوماتية والتي تركز على التفسيرات القدمة حول سبب استخدام الإجراءات او توزيع النتائج في اطار عمل معين

ويضيف (Tushar,2017:86-87) يهتم جميع القادة الأخلاقيين بشدة بمسألة الإنصاف والعدالة. إنهم يريدون معاملة كل فرد تابع وكذلك المجتمع بأكمله على قدم المساواة؛ إذا كانت هناك حاجة إلى اتخاذ أي قرارات غير متكافئة، ومن ثم يعتمد القرار على جودة أو كفاءة ذلك 4.4. إظهار الصدق في طفولتنا، علمنا الآباء "لا تكذب أبدًا". إذا أردت أن تكون جيدًا، عليك أن تكون صادقًا. يبقى الدرس الذي يجب على القادة تعلمه هو نفسه: لكي تكون قائدًا جيدًا، يجب أن تكون صادقًا. يأتي واجب الصدق مع دور القائد

- **تقاسم السلطة :** يبين (طه محمود،2019 :744)بأن تقاسم السلطة يمكن من خلال بسماح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، فضلاً عن تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للعاملين لتساعدهم على الانجاز بكفاءة ، وفي السياق نفسه يبينها(قعودة ،2020 :97) بالسماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع الى آرائهم واهتماماتهم وافكارهم قبول الرأي الاخر واحترام الأفكار وتشجيعها (غنيم،2020 :2203)
- **النزاهة:** تعد النزاهة وفقاً (Mihelic,2010:37) اليوم هي إحدى السمات الأكثر ذكرًا باعتبارها مطلوبة لممارسة القيادة الفعالة وهي النزاهة. في الواقع، فإن النقطة الحاسمة التي تميز مؤسسة Fortune 500 عن منافسيها هي نزاهة تحقيق الأرباح وممارسات تخصيص الموارد الأخرى من قبل المديرين والمالكين أو كما قال مينكس وزملاؤه: "إن القادة الذين لا يتمتعون بالنزاهة يقومون فقط

بعمل ما؛ وبمجرد الاتفاق على القيم ووضعها موضع التنفيذ، يجب على الرئيس التنفيذي وضعها موضع التنفيذ. إن القادة الذين يظهرون النزاهة هم صادقون مع أنفسهم ومع الآخرين، ويتعلمون من الأخطاء وهم في عملية تحسين ذاتي باستمرار. إنهم يقودون بالقدوة ويتوقعون من الآخرين نفس القدر الذي يتوقعونه من أنفسهم. عندما(Ko,etal,2018:9) يعامل القادة أتباعهم باحترام وعدل، فإن ذلك يزيد من تصورات الأتباع للعدالة التفاعلية، مما يزيد من احتمال قيام الأتباع بتقييم قادتهم كقادة أخلاقيين يُظهرون المبادئ الأخلاقية في مكان العمل. بمعنى آخر، يقدم القادة مثالاً للسلوك الأخلاقي من خلال إظهار العدالة التفاعلية تجاه أقرانهم

- **توضيح الدور** : يعرف وفقاً لـ(الصراف ،2022: 281) بتوضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء لمرؤوسيهم.
- **التوجه الأخلاقي** : عرفه (زكي،2021 :339) على أنه ميل داخل لدى الفرد نحو كل ما هو اخلاقي مثل حساسيتهم تجاه المشكلات الاخلاقية ويعد عاملا رئيسا لتفسير التباين في الاحكام الاكثر الاخلاقية حسب شدة المعضلة الاخلاقية ويضيف (Monahan,2012:61)بمجرد أن يتطور القائد في النضج الأخلاقي الداخلي، كيف يمكنه التأثير على أتباعه لمتابعة الحياة الأخلاقية يمكن للقادة الأخلاقيين التأثير على أتباعهم من خلال السلوك المتسق، والأفعال الصحيحة، والطريقة الأخلاقية للوجود، والقيام بما يقوله المرء.
- **الاهتمام بالعاملين** : ان تهتم القيادة الأخلاقية بالعاملين وتشجعهم وتحترمهم (الصراف،2022 :281) يعد القادة الأخلاقيون نموذجًا يحتذى به للمنظمات الأخرى والمجتمع في سياق أخذ زمام المبادرة لتحقيق الأهداف المشتركة. يمكن للمنظمة المضي قدمًا من النرجسية والنزعة الاستهلاكية إلى التركيز على المجتمع والتركيز على الإبداع مما يؤكد المزيد على التنظيم المستدام (Tushar,2017:86-87)

3. الجانب الميداني

1.3 وصف وتشخيص مجتمع وعينة البحث:

تمثل ميدان البحث في مديريات بلديات صلاح الدين ، في حين شمل مجتمع البحث العاملين كافة في هذه المديرية ، في حين اقتصرت العينة القصدية المختارة على عدد الاستمارات المستردة من العاملين الذين لديهم اهتمام بالقيادة الأخلاقية ويظهر الجدول (1) عدد الاستمارات الموزعة والمستردة.

الجدول1 : استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل	نسبة الاستمارات المستردة
عينة البحث	85	85	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

- **المعلومات الديموغرافي لعينة البحث**

الجدول 2: وصف افراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

الفئة		العدد	النسبة %
العمر	من 30 سنة فأقل	8	18.2
	من 31-40 سنة	13	29.5
	من 41-50 سنة	14	31.8
	من 51 سنة فأكثر	9	20.5
سنوات الخدمة	من 1-10 سنة	18	40.9
	من 11-20 سنة	12	27.3
	من 21-30 سنة	10	22.7
	من 31 سنة فأكثر	4	9.1

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (**SPSS**).

2.3 وصوف وتشخيص عبارات ومتغير البحث:

- العدالة

قام الباحثين بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.22)، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح خصائص عبارات البحث وفقاً لآراء المستقصي منهم، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (3) :

الجدول 3 : فقرات بعد العدالة

بعد العدالة					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الأهمية النسبية
.1	تسعى القيادة لتحقيق نجاح اي شخص على حسابها	3.388	1.423	%68	4
.2	تتكلف القيادة بمشاكل العاملين التي ليس لديهم السيطرة عليها	3.546	1.366	%71	2
.3	لاتهتم القيادة بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين	3.294	1.261	%66	5

4.	تتخذ القيادة القرارات الوظيفية بأسلوب مماثل	3.670	1.199	%73	1
5.	تستغل القيادة مهارات وقدرات العاملين استغلالا جيدا	3.435	1.483	%69	3
		3.470	1.346	%69	

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (SPSS).

بين الجدول (3) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي الشدة الأجابة وكذلك الأهمية النسبية لكل فقره على ضوء نتائج المحاسبية الالكترونية يشير الجدول (1) أعلاه بأن فقرات متغير العدالة قد حصلت على وسط حسابي مرجح بلغ (3.470) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) درجات ، وعلى وزن مئوي لشدة الأجابة قدره (69٪) وهي شبه جيدة وبأنحراف معياري بلغ (1.346) وفيما يليالأهمية النسبية حسب الجدول (1) أعلاه لفقرات متغير (العدالة) :- ا حصلت فقرة (**تتخذ القيادة القرارات الوظيفية بأسلوب مماثل)** على المرتبة الأولى من الأهمية النسبية يوسط حسابي مرجع قدرة 3.670) وبأنحراف معياري بلغ (1.199) و بوزن مئوي لشدة الأجابة قدرها (73).٪ وهذه النسبة تشير على أن القيادة في المنظمات الميمونة تتخذ قراراتها بشكل صحيح وبأ سلوب مماثل

ونالت المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية فقرة (**تتكفل القيادة بمشاكل العاملين التي ليس لديهم السيطرة عليها**) يوسط حسابي مرجح بلغ (3.546) وبأنحراف معياري قدره (1.366) وبوزن مئوي لشدة الأجابة بلغت (/٪71) . وهذه النسبة تدل على أن القيادة مهتمة بمشاكل العاملين لديها التي من صلب اختصاصها

و حازت فقرة (**تستغل القيادة مهارات وقدرات العاملين استغلالاً**) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية ، حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح (3.435) وبانحراف معياري قدره (1.483) ويوزن مئوي لشدة الأجابة بلغت(69٪) وهذه النسبة تشير على أن القيادة لديها استغلال للعاملين ولقدراتهم في العمل ، في المرتبة الرابعة جاءت.(**فقرة تسعى القيادة لتحقيق نجاح آي شخص على حسابها**) بمتوسط حسابي مرجح بلغ(3.388) و بانحراف معياري قدره (1.423) وبوزن مئوي لشدة الاجابة قدرها (68 ٪) ونلاحظ أن هذه النسبة تدل الى أن القيادة: لها وإيثار وتسعى لتحقيق نجاح العاملين على حساب المنظمة 5/ في المرتبة الأخيرة حازت فقرة (**لا تهتم القيادة بالوساطة المحسوبية في تصرفاتها مع العاملين**) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.294) وبأنحراف معياري قدره (1.261) و بوزن منوى لشدة الأجابة قدرها (٪ 66) وهذه النسبة تدل على القيادة لا تهتم بالمحسوبيات في التصرفات مع العاملين.

- **المشاركة في السلطة**

يشير الجدول (4) الى الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لشدة الأجابة وكذلك الأهمية النسبية لكل فقرة :

الجدول 4 : فقرات بعد المشاركة في السلطة

المشاركة في السلطة					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الأهمية النسبية
.1	تسمح القيادة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات	3.741	1.337	%75	1
.2	تفوض القيادة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم	3.082	1.513	%62	5
.3	تشاركك الادارة العاملين في مواجهة تحديات العامل	3.388	1.423	%68	3
.4	توفر الادارة البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل	3.235	1.394	%65	4
.5	توفر الادارة قيادة فعالة	3.658	1.384	%73	2
		3.420	1.410	%68	

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول (4) بأن فقرات متغير المشاركة في السلطة) قد حازت على وسط حابي مرجح بلغ (3.429 (3) وهو أعلام الوسط الفرضي البالغ (3) درجات. واعلى وزن منوي لشدة الأجابة قدره (68٪) وبأنحراف معياري بلغ (1.410) وأدناه الأهمية النسبية لفقرات لبعد المشاركة في السلطة

نالت فقرة (**تشجع القيادة العاملين بالمشاركة في صنع القرارات**) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسية بوسط حسابي مرجح بلغ (3.741) وبأنحراف معياري قدره(1.337) و بوزن مئوي لشدة الإجابة (75٪). وهذه النسبة الجيدة تدل على مشاركة العاملين من القيادة في اصدار القرارات وحصلت فقرة (**توفر الأدارة قيادة فعاله**) حصلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.658) وبانحراف مجاري بلغ (103810) وبوزن مئوي لشدة الإجابة قدره (73٪) هذه النسبة تدل على أن الإدارة لديها خياره جيده فعالة وفي الفقرة الثالثة جاءت فقرة) **تشارك الإدارة العاملين في مواجه تحديات العمل**) بوسط حسابي مرجح بلغ (3.388) و بانحراف معياري قدره (1.423) وبوزن

مئوي لشدة الإجابة بلغ (68٪) وهذه النسبة تشير الى مشاركة العاملين والادارة في مواجه صعوبات العمل في المنطقة المبحوثة وحصلت فقرة (**توفر الإدارة البيانات من المعلومات اللازمة لا نجاز العمل**) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (235. 3) و بانحراف معياري قدره (1.394) ويوزن منوي لشدة الاجابة قدرها (65٪) هذه النسبة تدل على أدارات المنظمات توفر كانه المعلومات والبيانات لفرق أنجاز العمل بصورة صحيحة وفي المرتبة الأخيرة حازت فقره (**تفوض القيادة بعض صلاحياتها العاملين التنمية الابداع والابتكار لديهم**) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.82) و بانحراف معياري قدره (1.513) ويوزن مئوي لشدة الاجابة قدرها (62٪).

- وضوح الدور

الجدول 5: فقرات بعد وضوح الدور

بعد وضوح الدور					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الأهمية النسبية
.1	تشير الادارة الى الاداء المتوقع في فريق العمل	3.752	1.299	%75	2
.2	تحدد الادارة الاولويات التي يجب ان يلتزم بها العاملين	3.952	1.111	%79	1
.3	توضح الادارة مسئوليات كل فرد تجاه عمله	3.305	1.380	%66	4
.4	توفر الادارة تعليمات وتوجيهات واضحة لكل فرد	3.070	1.445	%61	5
.5	تمتلك قيادة المعمل القدرة على فهم المشكلت التي تواجه الموظفين	3.447	1.459	%69	3
		3.505	1.338	%70	

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (SPSS).

يشير الجدول (5) اعلا أن فقرات متغير وضوح الدور قد حصلت على متوسط حسابي مرجح بلغ (3.505) وبأنحراف معياري بلغ (1.338) وبوزن مئوي لشدة الأجابة قدره (70) وفيما يلي الاهمية النسبية لكل فقره من فقرات المتغير أعلاه حازت فقرة تحدد الادارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين على المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية في وسط حسابي مرجح (3.952) وبأنحراف معياري بلغ (1.111) وبوزن مئوي لشدة الإجابة بلغت (79٪) وهذه نسبه جيده تدل على أن الإدارة

لديها أولويات . بي على العاملين الالتزام بها في العمل. نالت الفقرة الثانية وتشير الادارة الى الاداء المتوقع في فريق العمل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.750)وبأنحراف معياري قدرة (1.299)وبوزن مئوي لشدة الإجابة (74٪)وهذا النسبة تبين على ان الإدارة لها توقعات حول العمل الموجود3/في المرتبة لثالثة : جارت فقره (**تمتلك قيادة المنطقة المبحوثة القدرة على فهم المشكلات التي تواجه الموظفين)** بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.447) وبأنحراف معياري (1.459) وبوزن مئوي لشدة الإجابة (69٪) وهذه النسبة تدل علاقهم واستطافة القيادة، المنظمة المبحوثة على فهم المشكلات التي تواجه الموظفين في المرتبة الرابعة نالت الفقرة (**توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه عمله**) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.305) وبأنحراف معياري قدره (1.380) و بوزن مئوي بشدة الإجابة (66٪) وهذه النسبة تشير على أن الإدارة توضح لكل فرد مسؤوليات تجاه العمل الذي يقوم به في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة (**توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات واضحة لكل فرد**) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.070) و بانحراف معياري قدره (1.445) وبوزن مئوي لشدة الإجابة (61٪) وهذه النسبة تشير على أن الإدارة لديها التوجيهات والتعليمات موضحه لكل فردي المنظمة المبحوثة .

- التوجه الأخلاقي **الجدول6: فقرات بعد التوجه الأخلاقي**

التوجه الأخلاقي :					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الأهمية النسبية
.1	توضح الادارة المبادىء والمعايير الاخلاقية وغير الاخلاقية	3.411	1.441	%68	3
.2	تتأكد الادارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الاخلاقي	3.176	1.497	%63	5
.3	تشجع الادارة على مناقشة القضايا الاخلاقية بين العاملين	3.494	1.419	%70	2
.4	تثنيى الادارة على العاملين الذين يتصرفون بقضايا الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الاخلاقية	3.588	1.399	%72	1
.5	تشجع الإدارة على قيام العاملين على معاملة بعضهم بعضاً باخلاق عالية	3.376	1.455	%67	4
		3.409	1.436	%68	

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (SPSS).

يشير الجدول (6) اعلا أن فقرات متغير التوجه الأخلاقي قد حصلت على متوسط حسابي مرجح بلغ (3.409) وبأنحراف معياري بلغ (1.436) وبوزن مئوي لشدة الأجابة قدره (65%) وفيما يلي الاهمية النسبية لكل فقره من فقرات المتغير أعلاه حازت فقرة تثني الادارة على العاملين الذين يتصرفون بقضايا **الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية** على المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية في وسط حسابي مرجح (3.589) وبأنحراف معياري بلغ (1.399) وبوزن مئوي لشدة الأجابة بلغت (72٪) وهذه نسبه جيده تدل على أن الإدارة وتدل على اهتمام القيادة بالعاملين وتشكر العاملين الذين يحملون الاخلاق الجيدة والحسنة في العمل . نالت الفقرة الثانية وتشير تشجع الإدارة لمناقشة القضايا الأخلاقية عند العاملين على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.494)وبأنحراف معياري قدرة (1.419)وبوزن مئوي لشدة الأجابة (70٪) في المرتبة لثالثة : جارت فقره (توضح الادارة المبادئ والمعايير الاخلاقية وغير الاخلاقية) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.411) وبأنحراف معياري (1.441) وبوزن مئوي لشدة الأجابة (68٪) وهذا النسبة تبين على ان الإدارة لها دور قوي في توضيح المعايير الأخلاقية في المنظمة في المرتبة الرابعة نالت الفقرة (تشجع الإدارة على قيام العاملين على معاملة بعضهم بعضاً بأخلاق عالية) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.376) وبأنحراف معياري قدره (1.455) و بوزن مئوي بشدة الأجابة (67٪) في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة (تتأكد الادارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الاخلاقي) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.176) و بانحراف معياري قدره (1.497) وبوزن مئوي لشدة الأجابة (63٪) وهذه النسبة تشير على أن الإدارة لديها التوجيهات والتعليمات موضحه لكل فردي المنظمة المبحوثة.

- الاهتمام بالعاملين

الجدول 7 : فقرات بعد الاهتمام بالعاملين

بعد الاهتمام بالعاملين					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الأهمية النسبية
.1	تهتم الادارة بمشاعر ومشاكل العاملين	3.505	1.444	%70	2
.2	تعطي الادارة اهتماماً ملحوظاً لسوكيات العاملين	3.623	1.379	%72	1
.3	تتطلب الادارة من العاملين التصرف بنزاهة	3.341	1.410	%67	5
.4	تهتم الادارة بتنمية وتطوير العاملين	3.400	1.473	%68	4

.5	تخصص الادارة وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل	3.447	1.492	%68.9	3
		3.463	1.439	%69	

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (SPSS).

يشير الجدول (7) اعلاه أن فقرات متغير الاهتمام بالعاملين قد حصلت على متوسط حسابي مرجح بلغ (3.436) وبأنحراف معياري بلغ (1.439) وبوزن مئوي لشدة الأجابة قدره (65%) وفيما يلي الاهمية النسبية لكل فقره من فقرات المتغير أعلاه حازت فقرة تعطي الادارة اهتماماً ملحوظاً لسلوكيات العاملين على المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية في وسط حسابي مرجح (3.589) وبأنحراف معياري بلغ (1.673) وبوزن مئوي لشدة الأجابة بلغت (72٪) وهذه نسبه جيده تدل على أن الإدارة على الاهتمام بسلوكيات العاملين . نالت الفقرة الثانية وتشير تهتم الادارة بمشاعر ومشاكل العاملين على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.494)وبأنحراف معياري قدرة (1.419)وبوزن مئوي لشدة الأجابة (70٪) ، في المرتبة لثالثة : جارت فقره (توضح الادارة المبادئ والمعايير الاخلاقية وغير الاخلاقية) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.505) وبأنحراف معياري (1.441) وبوزن مئوي لشدة الأجابة (70٪) وهذا النسبة تبين على ان الإدارة لها دور قوي في توضيح المعايير الأخلاقية في المنظمة في المرتبة الرابعة نالت الفقرة (تخصص الادارة وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.447) وبأنحراف معياري قدره (1.492) و بوزن مئوي بشدة الأجابة (68.9٪) في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة (تتطلب الادارة من العاملين التصرف بنزاهة) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.341) و بانحراف معياري قدره (1.410) وبوزن مئوي لشدة الأجابة (67٪) وهذه النسبة تشير على أن الإدارة لديها التوجيهات والتعليمات موضحه لكل فردي المنظمة .

- النزاهة

الجدول 8 : فقرات بعد النزاهة

بعد النزاهة					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الأهمية النسبية
.1	تحافظ الادارة على وعودها للعاملين	3.776	1.288	%76	2
.2	تتميز الادارة بالشفافية والوضوح والصراحة مع العاملين	3.211	1.504	%64	5
.3	تتطابق اقوال الادارة مع افعالها لذلك هي	3.770	1.266	%75	3

	جديرة بالثقة				
.4	تراعي الادارة توافق القرارات مع المعايير الاخلاقية	4.129	0.948	%82	1
.5	يعتمد العاملون على الادارة لامانتها	3.294	1.486	%66	4
		3.636	1.286	%72	

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (SPSS).

يشير الجدول (8) اعلاه أن فقرات متغير الاهتمام بالعاملين قد حصلت على متوسط حسابي مرجح بلغ (3.636) وبأنحراف معياري بلغ (1.286) وبوزن مئوي لشدة الأجابة قدره (72%) وفيما يلي الاهمية النسبية لكل فقره من فقرات المتغير أعلاه حازت فقرة تراعي الادارة توافق القرارات مع المعايير الاخلاقية على المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية في وسط حسابي مرجح (4.129) وبأنحراف معياري بلغ (0.948) وبوزن مئوي لشدة الأجابة بلغت (82٪) وهذه نسبه جيده وتدل هذه النسبة على مراعاة الإدارة للمعايير الأخلاقية في عملها . نالت الفقرة الثانية وتشير تحافظ الادارة على وعودها للعاملين على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.776)وبأنحراف معياري قدرة (1.228)وبوزن مئوي لشدة الأجابة (76٪) في المرتبة لثالثة : جارت فقره (تتطابق اقوال الادارة مع افعالها لذلك هي جديرة بالثقة) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.770) وبأنحراف معياري (1.266) وبوزن مئوي لشدة الأجابة (75٪) وهذا النسبة تبين على تتطابق أفعال الإدارة مع اقوالها في المرتبة الرابعة نالت الفقرة (يعتمد العاملون على الادارة لامانتها بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.294) وبأنحراف معياري قدره (1.286) و بوزن مئوي بشدة الأجابة (.72٪) في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة (تتميز الادارة بالشفافية والوضوح والصراحة مع العاملين) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.211) و بانحراف معياري قدره (1.504) وبوزن مئوي لشدة الأجابة (64٪) وهذه النسبة تشير على أن الإدارة لديها التوجيهات والتعليمات موضحه لكل فردي المنظمة ، وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الأخلاقية وفق الآتي:

الجدول 9 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لإبعاد القيادة الاخلاقية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
.1	العدالة	3.740	%69	3
.2	المشاركة في السلطة	3.420	%68	5
.3	وضوح الدور	3.505	%70	2
.4	التوجيه الأخلاقي	3.409	%68	5

5.	الاهتمام بالعاملين	3.463	%69	4
	النزاهة	3.363	%72	1
	المعدل العام	3.483	%69.3	

المصدر: اعداد الجدول بواسطة الباحثين وفق برنامج (SPSS).

4. خاتمة:

في ضل المتغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي والذي انعكس على طبيعة ادارة المنظمات اصبحت الحجة ملحة الى نهج سلوك جديد من القيادة الادارية وبطابع يتناغم ويتوافق مع المراحل المتقدمة التي وصل اليها العنصر البشري المتمثل بالعاملين داخل تلك المنظمات من اجل ادارتهم بالشكل الصحيح والتي يستطيع من خلاله المدراء من استثمار اقصى المهارات والطاقات الكامنة لدى موظفيهم مما يجعل تحقيق اهداف المنظمة اسهل واسرع وباقل التكاليف ، يهدف البحث الى تقييم واقع تطبيق ابعاد القيادة الأخلاقية في مديريات بلديات صلاح الدين ، وتم التطرق الى مفاهيم القيادة الاخلاقية واهم متطلباتها وابرز الابعاد التي ترتكز عليها مما اوصل الباحثين لجملة من النتائج كان منها ان القيادة في مديريات بلديات صلاح الديات تطبق ابعاد القيادة الأخلاقية في مجمل اعمالها ، ويقترح الباحثين على الإدارة العليا المحافظة على تطبيق القيادة الأخلاقية في اعمالها وذلك لاستمرار وضمان لنجاحها خلال مسيرتها .

5. قائمة المراجع:

1. زكي,، هناء مُحَمَّد. (2021). نموذجة العلاقات بين إشباع/إحباط الحاجات النفسية وكفاءة الإرادة والتوجهات الأخلاقية لدي طلاب الجامعة .مجلة كلية التربية.420-336 ,(103)18
2. الشتوي ،سليمان بن عبدالله والحبيب ،عبدالرحمن بن مُحَمَّد بن علي ،2017،القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية ،المجلة التربوية الدولية المتخصصة،مجلد6،عدد4.
3. الصراف احمد عبد اللطيف عيسى. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.317-279 ,(3)13 .
4. عطية، غادة عادل،2018،القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي الأثر المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة ،مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مجلد 38،عدد4.

5. Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. International Journal of Business and Management, 10(3), 108.
6. Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. International Journal of Business and Social Science, 3(11), 228-236.
7. Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 2(1), 409-434.
8. Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. Journal of Business Ethics, 123, 23-43.
9. Halbusi, H. A., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P(2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person–organization fit. [Linking ethical leadership and ethical climate] Personnel Review, 50(1), 159-185. 16. Kia,
10. Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. Journal of Personnel Psychology.
11. Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. Ethics & Behavior, 28(2), 104-132.

12. Ko, Changsuk, et al. "Ethical leadership: An integrative review and future research agenda." Ethics & Behavior 28.2 (2018): 104-132.
13. Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 14(5).
14. Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. Emerging leadership journeys, 5(1), 56-66.
15. N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. [Ethical leadership] Personnel Review, 48(7), 1716-1733.
16. Parchment, A. D. (2022). Ethical leadership approach to decision making and incivility: A phenomenological study of the ethical leadership challenge of incivility in ethical climates (Order No. 29997587). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (2788373954). Retrieved from
17. Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability. Business Ethics Quarterly, 20(2), 215-236.
18. Shafique, I., Bashir, A., & Masood, N. K. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. [Ethical leadership] European Journal of Innovation Management, 23(1), 114-133. doi:https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269
19. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. Public Integrity, 21(6), 613-624.
20. Tushar, H. (2017). The role of ethical leadership in developing sustainable organization. Tushar, H.(2017). The role of ethical leadership in developing sustainable organization. Australasian Journal of Law, Ethics, and Governance (AJLEG), 2(2), 83-95.