



# INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

An International Open-Access Peer Reviewed Refereed Journal

Impact Factor: 8.909

E-ISSN: 2249 – 4642

P-ISSN: 2454 - 4671

## ETHICAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL INTEGRITY: ANALYTICAL RESEARCH AT SUMER UNIVERSITY

**Rafik Jaber Hussein, Dr. Muhammad Yassin Al-Hashmawi**

Public Administration Department, College of Administration and Economics,  
University of Baghdad, Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.029>

**Paper Received:**

24 September 2022

**Paper Accepted:**

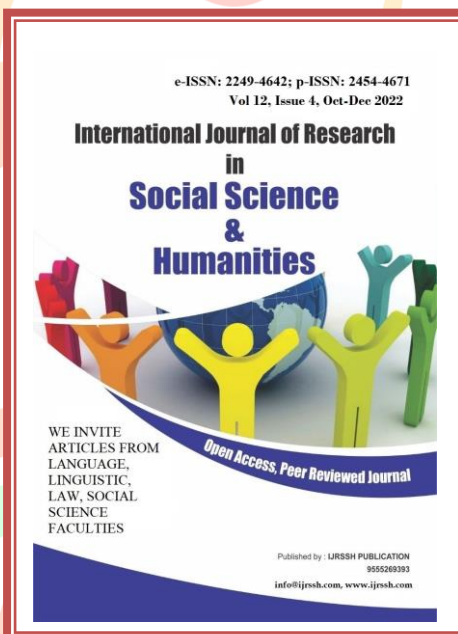
16 November 2022

**Paper Received After Correction:**

20 November 2022

**Paper Published:**

22 November 2022



**How to cite the article:** Rafik J.H., Muhammad Y.A.(2022)

Ethical Leadership and its Impact on Organizational Integrity: Analytical research at Sumer University, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Oct-Dec 2022  
Vol. 12, Issue 4; 540-562 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.029>

## القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية

بحث تحليلي في جامعة سومر

## ABSTRACT

This research seeks to demonstrate the impact of ethical leadership on organizational integrity in the research sample organization, and to diagnose and explain the relationship between research variables and its dimensions, and based on the basic problem by asking about (the extent of the impact of ethical leadership as an influential variable represented by its dimensions (justice, integrity, clarification of the role, guidance). Ethical) in organizational integrity as a responsive variable represented by its dimensions (organizational optimism, organizational sympathy, organizational trust, organizational tolerance) and accordingly, a hypothetical scheme was designed for research showing the relationship between the main variables, including its dimensions, and a set of main and subsidiary hypotheses were deduced in order to reach a conclusion. The results, the descriptive-analytical approach was used in presenting and interpreting the research data and information, and the questionnaire was used as a main tool in collecting information in addition to personal interviews and field observations. It was determined by a comprehensive inventory method, and (211) questionnaires were distributed, and (196) valid for analysis were retrieved, representing the research sample. B-statistical hypothesis testing. The statistical analysis concluded a number of results, the most prominent of which was the existence of an influence relationship between the variables of the current research. This indicates that ethical leadership has an effective and influential role in achieving organizational integrity, in addition to the fact that moral leadership has a strong and direct relationship with organizational integrity. As for the most important conclusions, it was represented that moral guidance and organizational optimism are among the most applied dimensions in the university

**Keywords:** *Ethical Leadership, Organizational Integrity, Sumer University*

## المستخلص

يسعى هذا البحث الى بيان أثر القيادة الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية في المنظمة عينة البحث, وتشخيص وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها, وانطلاقاً من المشكلة الأساسية من خلال التساؤل عن (مدى تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير تأثري متمثلاً بأبعادها ( العدالة, النزاهة, توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي ) في الاستقامة التنظيمية كمتغير مستجيب متمثلاً بأبعادها (التقاؤل التنظيمي, التعاطف التنظيمي, الثقة التنظيمية, التسامح التنظيمي ) ووفقاً لذلك تم تصميم مخطط افتراضي للبحث يوضح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية بما تتضمنه من أبعاد, وتم استنباط مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية من أجل الوصول الى النتائج, وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض بيانات ومعلومات البحث وتفسيرها, وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات بالإضافة الى المقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية, وقد اختيرت جامعة سومر وكلياتها ميداناً ومجتمعاً للبحث الحالي , أما عينة البحث فكان عددها

(211) تم تحديدها بأسلوب الحصر الشامل ، وتم توزيع (211) استبانة، وتم استرجاع (196) صالحة للتحليل مثلت عينة البحث،. اعتماد اساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات. وقد خلص التحليل الإحصائي الى عدد من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة تأثير بين متغيرات البحث الحالي. وهذا يدل على ان للقيادة الأخلاقية دور فعال ومؤثر في تحقيق الاستقامة التنظيمية، فضلاً عن ان القيادة الأخلاقية تربطها علاقة قوية وطردية مع الاستقامة التنظيمية، فيما وجد ان التوجيه الأخلاقي والتفاوض التنظيمي من أكثر الأبعاد تنبئاً في الجامعة.

## الكلمات الرئيسية: القيادة الأخلاقية، الاستقامة التنظيمية، النزاهة، التوجيه الأخلاقي ، التفاوض

### المقدمة

تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم تحديات جمة قد تؤدي الى نهاية حياة العديد منها. وأهم تلك التحديات هو كيفية المحافظة على بقاء المنظمات في ظل الظروف البيئية المضطربة والمتسارعة في التغيير، والمقترنة مع حالة من عدم اللا تأكد التي أصبحت سائدة في جميع أنحاء العالم، وفي ظل هذه الظروف ظهرت الحاجة الى نوع من القيادة تكون قادرة على المحافظة على المنظمات واستمرار بقائها أطول فترة حياة ممكنة مع القدرة على التطور، وتقديم أفضل المخرجات من خلال تحقيق استدامة تنظيمية تمكنها من ذلك. ان القطاع التعليمي في العراق، لاسيما تعرض منظمات التعليم العالي لتحديات وأزمات كثيرة، نتيجة الحكم اللا رشيد الذي تعاقب على العراق مما جعله يعيش حالة من الأزمة المستمرة. ونتيجة لأهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق المناخ الأخلاقي القادر على إيجاد الاستقامة التنظيمية المؤدية الى تحقيق الاستدامة والرقى في جميع المؤسسات ومنها المنظمة التعليمية و(جامعة سومر) على وجه الخصوص والتي تم اختيارها ميداننا للبحث، لذا تبلورت فكرة البحث في تطوير بيئة هذه المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية، والاستقامة التنظيمية كمساهمة معرفية من أجل تدعيم البيئة المؤسسية للجامعة والمؤسسات الأخرى.

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

يعد القطاع التعليمي الركيزة الأساسية لبناء بيئة اجتماعية واقتصادية وسياسية تتسم بالاستقرار والتطور تفيئ على المجتمع بالنمو والتطور المستدام، ويكون ذلك من خلال مخرجات حقيقة تمتاز بالقيم الأخلاقي وسلوكيات الاستقامة ، ونظام تعليمي وبحثي تكون مدخلاته وعملياته ومخرجاته سليمة تترجم على ارض الواقع، ولكون التعليم العالي والبحث العلمي في العراق يعتبر هو قلب القطاع التعليمي والرافد الرئيسي لجميع القطاعات الأخرى بالموارد البشرية والبحوث العلمية، التي لها الدور الرئيس في نهوض البلد، وبما ينسجم ويتماشى مع البرنامج الوزاري لوزارة التعليم العالي لسنة 2021-2022 والذي أشار الى أهم أهداف الوزارة والمتمثلة بتحقيق الرصانة العلمية ودخول أكبر قدر ممكن من الجامعات العراقية ضمن التصنيف العالمي وتحقيق التوأمة مع الجامعات العالمية ولكون هذا القطاع قد تعرض الى ما

تعرضت له بقية القطاعات من ازمات وتحديات بسبب الفساد المستشري في البلد و الذي افاه بظلاله على الجامعات العراقية مما أثر فيها وزاد من معانيتها وأثر في المخرجات المادية والغير مادية وخاصة البشرية منها بعد ان كان مؤمل لها ان تكون مخرجاتها و خاصة البشرية هي قادة التغيير الحقيقي في العراق , الا أنها لم تحقق ذلك بسبب الانخفاض الملحوظ في المستوى العلمي للطالب العراقي وفي ضوء هذه المتغيرات الكبيرة و المتسارعة في مجتمعنا اليوم ونتيجة للفساد وانتشار السلوكيات السلبية مثل المحسوبية في شغل المناصب الإدارية دون النظر الى الكفاءة والاستخدام السليبي لشبكة الأنترنت ومواقع الاتصال الإلكترونية من قبل البعض , مما أدى الى انخفاض مستوى الأداء والإرهاق الوظيفي , وانخفاض المستوى العلمي بشكل عام, لذا نجد أنه أصبح لزاماً ان تكون هناك قيادة تتصف بالسلوكيات الأخلاقية تستطيع زرع السلوك الإيجابي وترسيخه داخل المؤسسات وخاصة التعليمية منها, لذا ومن خلال المراجعة والتعاطي مع هذه المعطيات تم اختيار القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع واختيار القطاع التعليمي , ومن خلال ما تقدم يمكن طرح مشكلة البحث الرئيسية من خلال التساؤل الرئيس (ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية في جامعة سومر ؟) .

### ثانياً: أهمية البحث

ان البحوث والدراسات الفكرية والتنظيمية والتطبيقية تستمد أهميتها من خلال أهمية الموضوع الذي يتم الكتابة فيه، وأهمية المتغيرات التي يتم تناولها، فالقيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية تعد من المواضيع المهمة، وان دراستها وتشخيص طبيعتها التأثير والارتباط من خلال مجتمع وعينة الدراسة سيساعد على تبني الاستقامة التنظيمية من قبل الجامعة، لذا تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

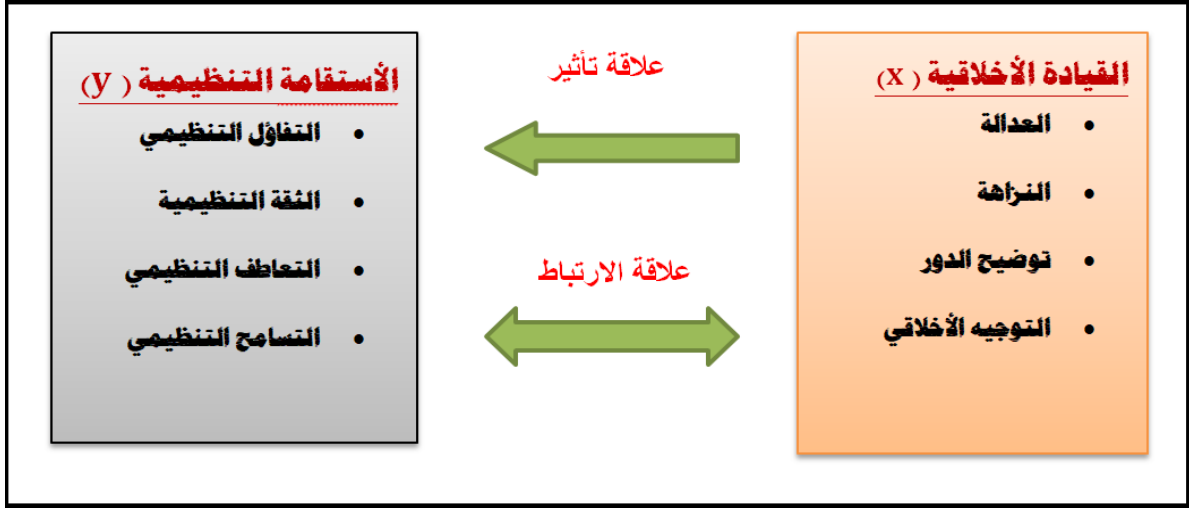
- 1- محاولة تأطير وصياغة رؤية مفاهيمية وفكرية للقيادة الأخلاقية من خلال التأطير النظري مع الاستقامة التنظيمية لمجتمع البحث المتمثل بجامعة سومر والاستفادة من النتائج التي يتم الحصول عليها.
- 2- الوقوف على ما تم الوصول اليه من البحوث في متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الاستقامة التنظيمية).
- 3- بيان مدى الإمكانات و القدرات التي تمتلكها جامعة سومر في موضوع القيادة الأخلاقية وكيفية تحقيق الاستقامة التنظيمية .

### ثالثاً: أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإنه يمكن أجمال أهداف البحث بالآتي:
- 1- التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية ومدى تطبيق مبادئها والأسس التي تقوم عليها في جامعة سومر والكليات التابعة لها.
  - 2- تسليط الضوء على أبعاد وممارسات القيادة الأخلاقية ,وقدرتها في حال تبنيها من إيجاد بيئة صحية تمكن المنظمة المبحوثة من النهوض بالواجبات الأخلاقية الملاقة على عاتقها.
  - 3- معرفة مستوى توفر الاستقامة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة و أبعادها.

## رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يمثل مخطط البحث الفرضي العلاقات المنطقية وطبيعتها بين متغيرات الدراسة وأبعادها و الذي يبين الملامح الرئيسية وتجاه البحث بشكل مخطط, ووفقاً لذلك تم تصميم المخطط الفرضي للبحث, وكما موضح بالشكل أدناه :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## خامساً: فرضيات البحث :

استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة على تساؤلاته تم وضع الفرضيتين الرئيسيتين التي تتمثل بما يأتي:  
 أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والاستقامة التنظيمية  
 ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والاستقامة التنظيمية.

## سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في جامعة سومر, وتمثلت العينة بأعضاء الهيئة التدريسية لجامعة سومر و البالغ عددهم (211) وحسب إحصائية تم الحصول عليها من شعبة الإحصاء في الجامعة المبحوثة , وأستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للعينة والبالغ عددها (211) فرداً , والسبب في استخدام هذا الأسلوب ان العدد قليل ويمكن حصره, و النتائج سوف تكون أكثر دقة , إضافة لما تتمتع به الهيئة التدريسية كعينة من مستوى ثقافي ودرجة وعي عالية وكذلك فأن العديد من أعضاء الهيئة التدريسية قد شغل منصب قيادي في السابق أو الحاضر الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي على ان تكون النتائج واقعية و حقيقية, وقد تم توزيع (211) استبانة, وقد تم استرجاع (196) استبانة صالحة للتحليل وبالغت نسبتها للعدد الكلي للاستبانات (88.15%).

## تاسعاً: مقاييس البحث

تم تصميم استبانة البحث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً, أتفق, محايد, لا أتفق, لا أتفق تماماً) لمعرفة الاستجابة لعينة البحث ولقياس متغيرات البحث والجدول أدناه يبين هذه المقاييس وكما يلي:

الجدول (2) مقياس البحث

ت	المتغير	البعد	رمز المتغير	عدد الفقرات	المقاييس
ا	القيادة الأخلاقية	العدالة	x1	5	(Kalshoven.,2011)
		النزاهة	x2	5	
		توضيح الدور	x3	5	
		التوجيه الأخلاقي	x4	5	
ب	الاستقامة التنظيمية	التفاؤل التنظيمي	y1	5	(Cameron et al. 2004),
		الثقة التنظيمية	y2	5	
		التعاطف التنظيمي	y3	5	
		التسامح التنظيمي	y4	5	

## عاشراً : منهج البحث

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لما له من دور رئيسي في دراسة الظاهرة وتفسيرها وتحليلها عن طريق تحديد أبعادها وخصائصها وتوضيح العلاقة بينهما من أجل الوصول لوصف علمي متكامل، ومن خلال تفسير وتحليل الوضع القائم وتحديد طبيعة الظروف والعلاقات بين المتغيرات، والربط والتفسير لتلك البيانات وقياسها وتصنيفها واستخلاص النتائج منها.

## أحد عشر: أساليب وأدوات جمع المعلومات والبيانات

لقد تم الاعتماد على عدد من الأدوات من أجل استكمال البحث وتحقيق أهدافه وتمثلت تلك الأدوات بالآتي:

1. الجانب النظري : تم الاعتماد على المراجع والمصادر التاريخية من أجل إغناء الجانب النظري وتوضيح متغيراته .
2. الاستبانة: تعد الاستبانة المصدر الأساسي للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالبحث.

التعريفات الإجرائية بمتغيرات البحث وأبعادها

## أولاً: القيادة الأخلاقية (Ethical leadership):

هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتصف بها القائد والمقرونة بالقدرة على التأثير في الأتباع من خلال الاتصال والتعزيز وأخذ القرار مما يؤدي الى إيجاد مناخ تنظيمي مفعم بالسلوكيات الأخلاقية يؤدي الى مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

1. **العدالة ( Gustice )** : هي مفهوم قائم على أسس الأنصاف والمساواة في المعاملة ,والموضوعية والحيادية في اتخاذ القرارات والإجراءات ,مما يؤدي الى شعور الفرد بمناخ يسوده الأنصاف وحسن المعاملة في منح الحقوق وتحديد الواجبات في المنظمة.

2. **النزاهة ( Integrity )** : وتعني الموائمة بين الأقوال والأفعال بما يحقق الأستقامة والصدق والتكامل بالسلوك في مختلف الأوقات والمواقف من خلال أتباع القيم الإنسانية والمهنية من أجل تحقيق الأهداف بكل شفافية وواقعية.

3. **توضيح الدور ( Clarification Role )** : هو تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف وتوفير المعلومات والوسائل المطلوبة للقيام بالمهام والأنشطة وتوضيح الأهداف ومستوى الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. **التوجيه الأخلاقي (Ethical guidance)**: هو توضيح كل ما هو أخلاقي وتوجيه الموظفين نحو ممارسته والتشجيع والمكافأة عليه وفقاً لمبادئ ومعايير أخلاقية واضحة, وتبيان ما هو غير أخلاقي والذي ينبغي عليهم تجنبه.

#### ثانياً: الأستقامة التنظيمية (Organizational Virtuousness):

منظومة من القيم السلوكية والعادات والرغبات والإجراءات المستمرة والمتراكمة التي تسود المنظمة ومن خلال التعزيز والدعم وبناء افضل العلاقات الفاضلة بين أعضاء المنظمة وعلى كافة المستويات بما يحقق التميز والتفوق التنظيمي مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية على المستوى الفردي والمنظمة والمجتمع.

1- **التفاؤل التنظيمي (Organizational Optimism)** : ويقصد به الأحساس العميق بالهدف من قبل المنظمة والموظفين والذي يكون مرشدا لهم نحو الأعمال والأفعال من أجل تحقيق الهدف حتى في الظروف الصعبة.

2- **الثقة التنظيمية (Organizational Trust)** : وتشير الى مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي تؤدي الى إيجاد المناخ المفعم بالاحترام والصدق والحب بين أعضاء المنظمة والذي يؤدي الى حالة من الاعتماد بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض وبين الإدارة العليا والإدارات الأخرى.

3- **التعاطف التنظيمي (Organizational Compassion)** : وهو صفة إنسانية قائمة على الشعور بالمحبة والارتباط والإحساس بمعاناة الآخرين والتفاعل معها, مما يؤدي الى إيجاد مشاعر إيجابية بين الموظفين بعضهم ببعض في المنظمة.

4- **التسامح التنظيمي (Organizational Forgiveness)** : ويشير الى أنتشار أخلاقية العفو والمغفرة بما يولد قدرة على التجاوز عن الأخطاء والاعتراف بها ومنح فرصة للتصحيح واعتبارها نقطة للانطلاق والتعلم من تلك الأخطاء.

## المبحث الثاني

## أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership)

تم التركيز بشكل واضح على القيادة الأخلاقية مع بداية الألفية الثالثة، وفي هذا المجال تم تطوير القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة لأول مرة بناء على الدراسات التي أجراها Brown وزملاؤه. ومن وجهة نظرهم فإن القيادة الأخلاقية تدور حول القادة الذين ينظر إليهم على أنهم أخلاقيون من قبل أتباعهم، ويصبح المديرون قادة أخلاقيين، أولاً: من خلال كونهم يتصرفون بشكل أخلاقي، أي من خلال أداء دور "الشخص الأخلاقي"، وثانياً: من تعزيز السلوك الأخلاقي للآخرين من خلال الاتصال والتعزيز وأخذ القرار، أي عن طريق تنفيذ الدور "الأخلاقي". ويتميز كخص بصفات، مثل الصدق، النزاهة، الإيثار، الجدارة بالثقة والعدالة. وتركز حول كيفية استعمال القادة لسلطتهم الاجتماعية كونهم أفراداً أخلاقيين، حيث أن القادة الأخلاقيين يتمتعون بالشفافية وينخرطون في التواصل المفتوح، ويعززون ويقدرسون السلوك الأخلاقي بين الأتباع. لذا يعرفها Brown وزملاؤه بأنها "عرض السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال والتعزيز وأخذ القرار" (Brown&Trevino, 2005:120)، أما (Kalshoven et al., 2011:52) (فيُنظر للقيادة الأخلاقية من منظورين: منظور التعلم الاجتماعي (Social learning)، على وفق هذا المنظور فإن المرؤوسين يتصرفون بشكل مشابه لقائدهم من خلال التقليد والملاحظة ومنظور التبادل الاجتماعي (Social Exchange) الذي يرى إن المرؤوسين يرغبون بالمعاملة بالمثل عند معاملتهم بأنصاف. واهتمام من قبل قائدهم. لذا عرفها بأنها "قدرة القائد على التأثير بالأفراد من خلال الابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلاً عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع، وتتطلب الاهتمام بالاستدامة من خلال رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات".

بينما أشار (Tu et al, 2019:23) الى ان القيادة الأخلاقية "هي مجموعة من القواعد والمعايير ذات النمط الأخلاقي والتي تعمل على تشكيل سلوك الموظف والتي يمكن ان تصبح سلوك استباقي للعاملين نتيجة التحفيز وبذل الجهود لتحقيق اهداف المنظمة". أما (Osafu et al., 2021:6) فإنه يرى بأن القيادة الأخلاقية تعتمد على خصائص وسمات تتعلق بالنزاهة والعدالة والمسائلة والمراعات، لذا فإن القادة الأخلاقيون هم أولئك الأشخاص الذين يظهرون مشاعر وإحساس عميق بالنزاهة والعدالة، ويراعون الموظفين، ويتعاملون معهم بأنصاف، ويتحملون المسؤولية عن أي سلوك أو تصرف غير أخلاقي، كون لديهم أدراك وثقة راسخة لترجمة نواياهم الأخلاقية الى سلوكيات أخلاقية ملموسة وعلنية.

IJRSSH

## ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية:

تعتبر القيادة الأخلاقية أمراً في غاية الأهمية وخاصة في الجانب التعليمي بسبب طبيعة الدور التأثري الذي تلعبه، إذ يتحمل القائد مسؤولية أخلاقية تتمثل بنقل القيم والأفكار الأخلاقية التي يريد نقلها وإيصالها الى الآخرين من خلال برنامج عمل يتضمن مجموعة من العروض للقيم والأفكار التي يريد تقديمها وبوسائل مختلفة، ويساعده في ذلك طبيعة



عمله الذي يمنحه تلك الفرصة.(AL-Arayda,2012:5).. وقد أشار (Sakijha,2015:25-26) الى ان أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في ما يلي :

- 1- تؤدي الى ابراز اعلى معايير الأخلاق الشخصية مما يجعل القائد غير قادر على العيش في اطار أخلاقيات مزدوجة.
- 2- تساعد على بناء مناخ أخلاقي من خلال ثقافة متوازية تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الأخلاقية ومتطلبات الكفاءة ونشر قيم الفضيلة والتواضع والنزاهة, وقائمة على مساعدة الآخرين.
- 3- إيجاد بيئة مناسبة لروح الفريق, وزيادة الإنتاجية, وبالتالي تحقيق اكبر نفع للأفراد والمنظمة والمجتمع.
- 4- ارساء العدالة والاستقرار وتحقيق الرضا لجميع الموظفين.
- 5- تساعد على اعطى تقييم سليم للمنظمة من خلال تبني المعايير الأخلاقية الى جانب معايير الكفاءة والربحية.
- 6- تساعد على الحد من الأخطار, لأنها تمنع من ظاهرة عدم الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات وبالتالي الحد من النزاعات والخلافات والتي تعتبر ظواهر وقيم غير أخلاقية.
- 7- تؤدي الى رفع مستوى الثقة لدى الفرد الموظف او الموظف بنفسه والمنظمة, وبالتالي الحد من القلق والخوف بين الموظفين او الموظفين.

### ثالثاً: أبعاد القيادة الأخلاقية: (Ethical leadership dimensions)

من خلال الأدبيات النظرية الخاصة بالقيادة الأخلاقية يتضح لنا بأن هناك مفاهيم للقيادة الأخلاقية تبعا للمدارس الفكرية التي تناولتها ويمكن تقسيمها الى مدرسة كلاسيكية و معاصرة, فالمدرسة الكلاسيكية تنطلق من ان القيادة الأخلاقية ترتكز على مجموعة من الفضائل الأخلاقية, وتبنت وجهة نظر ثنائية الأبعاد للقيادة الأخلاقية وهي (المدير الأخلاقي والشخص الأخلاقي) وهذا ما تبناه Brown وعددا من الباحثين من منظري هذه المدرسة, اما المدرسة المعاصرة فتعتمد على وجهتي نظر, الأولى تركيز على البيئة الخارجية بشكل اكبر, اما الثانية تركيز على تغيير دور القائد من مدير يقود الموظفين من خلال المكافأة والعقوبات الى ملهم ومرشد للموظفين(Shakeel et al.,2020:1-2).

ومن رواد هذه المدرسة (Kalshoven) وعدد من الباحثين وقد ركزوا على مجموعة من السلوكيات التي تم التحقق من صحتها تجريبياً من خلال الممارسات المتوقعة وقاموا بتطويرها واعتبارها أبعاداً للقيادة الأخلاقية وهي ( العدالة , النزاهة , التوجيه الأخلاقي , توضيح الدور) وملاحظ وجود أجماع على الأبعاد (العدالة, النزاهة, توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي), لذا سيقوم الباحث بالاعتماد على مقياس (Kalshoven,2011) لقياسها, وذلك لسعتها في تقديم نموذج واضحة وشاملة للقيادة الأخلاقية وكذلك لانسجامه مع القطاع محل البحث وسيتم تناولها كما يلي:

### 1 - العدالة: (Justice)

تأتي مفردة العدالة والتي تُعد من المفاهيم القانونية والأخلاقية المهمة من الكلمة اليونانية (Justitia) التي تعني الحق او القانون, وقد عرف قاموس أكسفورد (The oxford dictionary) الشخص العادل بأنه" الشخص الذي يفعل ما

هو صحيح أخلاقياً ويميل الى اعطاء كل شخص حقه"، وقد وصفه (افلاطون) العدالة بأنها "فضيلة " تؤدي الى بناء نظام عقلائي، من خلاله يؤدي كل طرف دوره المناسب دون التدخل في الأداء السليم للأجزاء الأخرى، اما ارسطو فانه يرى بأن العدالة تتجسد في ما هو منصف وقانوني ويتضمن التوزيعات العادلة وتصحيح ما هو غير عادل (Hegarty et al:2018:4). وهي على عدة انواع:

#### أ – العدالة التوزيعية : (Distributive justice)

عرفت العدالة التوزيعية "بأنها إدراك الأفراد للظلم في نتائج التفاعل الاجتماعي أو التبادل".

#### ب – العدالة الإجرائية : (Procedural justice)

وتمثل التصور الذهني لمدى ادراك عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالموظفين، كما تشير العدالة الإجرائية الى عدالة الوسائل والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتخصيص النتائج او المخرجات.

#### ج – العدالة التفاعلية: (Interactional justice)

توصف العدالة التفاعلية على أنها "طبيعة المعاملة التي يتلقاها الفرد قبل وبعد اتخاذ القرارات او تنفيذها في مكان العمل"، اضافة الى ذلك فهي تبين الدرجة التي يُعامل فيها القادة الافراد بكرامة واحترام، وتعتبر العدالة التفاعلية الجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية والتوزيعية , كما أوضح (Greenberg et al :2015:62).

#### 2 – النزاهة: (Integrity)

تعتبر نزاهة القائد عنصراً أساسياً في فعالية القيادة بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل خاص لأنها تمثل أحد السمات او العناصر المهمة فيها ،لذلك حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وعلى مر الزمن تم استعمال النزاهة في الإشارة الى معاني عديدة مع الحفاظ على مبادئها الأساسية كصفاء الشخصية والكمال وفي قاموس (Webster) تم تعريف النزاهة على "أنها حالة غير منقطعة من الكمال وأنها تتمثل بالاستقامة والصدق او مبدأ أخلاقي سليم" ، أما Becker يصف النزاهة على "أنها الالتزام بالمبادئ وممارسة ما ينصح به الآخرين بغض النظر عن الضغط العاطفي أو الاجتماعي وعدم السماح لأي اعتبارات غير عقلانية او غير أخلاقية ان تطغى على قناعات الفرد ومبادئه الأخلاقية "كما بين ذلك .(Becker:1998:62).

#### 3 – توضيح الدور: (Role clarity)

توضيح الدور ينصرف معناه الأ أنه يجب على القائد ان يوضح المهام والواجبات و الأهداف للموظفين لكي يتمكنوا من معرفة ما هو مطلوب ومتوقع منهم , (Hanif & Siddiqui,2020:16) , ان الأدوار الغامضة تؤدي الى زيادة القلق والتوتر بين الموظفين وبالتالي تتسبب في انخفاض الإنتاجية ونشوء الصراع , و توضيح الدور هو خطوة أولى ومهمة يقوم بها القادة في المنظمة ,يبين القائد من خلاله للأفراد ما يتوقعه منهم في المنظمة, ان عدم توضيح الأدوار يؤدي إلى التوتر والصراع، فالصراع قد يحدث عندما يتم إعطاء عمل للموظف لا يتناسب مع قدراته ومهاراته ، أو تداخل

دوره مع موظف آخر أو مجموعة أخرى، وكلما زاد تداخل الأدوار أو عدم وضوحها كلما أدى ذلك إلى احتمال معاناة الموظف من الضغوط والإجهاد في العمل. (Muwonge et al,2015:7)

وقد تم تعريف توضيح الدور وفقاً لنظرية الدور بأنه" الدرجة التي يتم فيها توفير المعلومات المطلوبة حول كيفية أداء الموظفين لوظائفهم"، كما بين (Mohamedet al:2017:67)

#### 4 - التوجيه الأخلاقي: (Ethical guidance)

القائد الأخلاقي يوجه الأتباع نحو ممارسة كل ما هو أخلاقي لتطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية ويشرحها لهم ويدعم ويكافئ السلوك الأخلاقي بينهم، وهذا ما يسمى بالتوجيه الأخلاقي كما بين (Kalshoven,2011:37)، وأوضحت العديد من الدراسات التأثير الأساسي لسلوك القائد على السلوك الأخلاقي الفردي خاصة سلوك المديرين والمشرفين المباشرين، لذلك فإن التوجيه الأخلاقي يعتبر من أهم الأسس والقواعد الرئيسية والذي تراعى من خلاله الأنظمة والقوانين عند صياغتها لأهميته في الصلاح والاستقرار، لذلك يكون من المنطقي ان يقوم القادة الأخلاقيون بتوجيه الأفراد الموظفين ومساعدتهم في تحديد أولويات العمل وتزويدهم بما يملكون من معلومات وخبرات ومهارات، فيما يتعلق بالمشاكل الأخلاقية وكيفية التعامل معها، كما يشير التوجيه الأخلاقي الى توضيح القواعد الأخلاقية، ومكافأة الموظفين ذوي السلوك الأخلاقي والترويج له كما أشار لذلك (عبد الغني:2017: 46).

#### رابعا: مفهوم الأستقامة التنظيمية:

ويرجع اصل كلمة الأستقامة الى الكلمة اللاتينية "Wirtus" والتي تعني "التفوق" او " التميز" كما أشرنا سابقاً وتناولها (اوكسيلان Okselan) على أنها "سمة أخلاقية تؤثر في النسق المؤسسي (Abedi& et.al., 2014 :119) ويعتبر (Cameron) اول من اعطى تصور عن الأستقامة التنظيمية او ما تسمى (الفضيلة التنظيمية ) وتأصيل جوانبها وتحديد أبعادها، ظهر مفهوم الأستقامة التنظيمية وبهذا المصطلح والمدلول حديثا في علم دراسة السلوك التنظيمي والمنظمة وذلك بسبب ظهور وانتشار حالات الغش وانعدام الثقة والفساد والتغيرات البيئية وحالة اللاتأكد التي أصبحت ظاهرة تسود العالم بسبب التغيرات التكنولوجية والعولمة، فالأستقامة التنظيمية بمفهومها العام هي حالة من المثالية ودرجة عالية من الإنسانية التي تصل اليها المنظمة من أجل تحقيق التميز والنجاح التنظيمي(watanabe et al,2017:630) ،

واشار (Hamrahi etal,2015: 477) الى ان الأستقامة التنظيمية تعني "التركيز على الجنبه الإنسانية في العمل والسمو الأخلاقي والروحي في الشخصية وتجذير قيم ومشاعر التعطف والإيتار بين الموظفين، وترصين العلاقات الإنسانية بينهم مما يساهم في الصحة العقلية لدى الموظفين مما يؤدي الى ظهور وترعرع الطاقات الإيجابية في العمل، ويؤدي ذلك الى صياغة وأتخاذ قرارات أخلاقية تهتم بمصلحة الموظف وظروف وأحوال الموظفين في المنظمة"، وذهب (Zeng,2018:80-81) الى ان الأستقامة التنظيمية ماهي الأ "صفات وخصائص وثقافة يمارسها ويمثلها القادة والعاملين في العمل المؤسسي تؤدي الى تنمية الشعور بالفخر بالعمل المؤدى في المنظمة، و الذي يسوده الاحترام

والتقدير للأخريين، وتساعد على تحقيق الهوية والتماثل التنظيمي مما يؤدي الى تطوير اساليب ونظم العمل وبالتالي تحقيق النجاح، ومن ثم الوصول الى اهداف وغايات المنظمة بجودة وتميز.

### خامسا: أهمية الأستقامة التنظيمية

تزايد الإهتمام بالأستقامة في السياق التنظيمي و على ضرورة قيام المنظمات بالإهتمام بإيجاد الأستقامة لأنها تمثل احد أشكال التميز الذي يحسب للمنظمات، كما هو الحال بالنسبة للموظفين، لأنها تساعد بدرجة عالية في توليد رأس المال الأخلاقي الذي يعمل على تعزيز السمعة التنظيمية، والذي يمكن أن يكون بمثابة الترخيص الإجتماعي وشكل من أشكال التأمين ضد المخاطر غير المتوقعة للمنظمات (Fernando&Almeida,2012:7). ويشكل عام فان أهمية الأستقامة التنظيمية تبرز على ثلاث مستويات وكما يلي:

#### ❖ أهمية الأستقامة التنظيمية على المستوى الفردي:

المنظمة عند اهتمها بالأستقامة التنظيمية فانه سوف تعمل على إيجاد حالة من الانسجام التام بين العضوية التنظيمية والهوية الذاتية للموظف وهذا بدوره يعطي شعور إيجابي لد الفرد بأنه يقوم بعمل هادف ويصبح العمل لديه رسالة أكثر مما هو وظيفة، لان الموظف عند ذلك سوف يعيش حالة من الذوبان العقلي والروحي والعاطفي والجسدي في المنظمة وبالتالي يصبح الموظف أكثر كفاءة وفاعلية وتأثير مما يؤدي الى أداء تنظيمي عالي، (Ribeiro&Rego,2011:129) الأستقامة تصنع شخصية مستقيمة تضم الفضائل والصفات والقيم التي تعزز التميز وبذلك تكون الأستقامة عاملاً مهماً للسلوك، وتحفز الموظف من أجل مواصلة العمل حتى يتم تحقيق الأهداف الصعبة (Vallina,2020: 5).

#### ❖ أهمية الأستقامة التنظيمية على مستوى المنظمة

يرى (Shekari,2011:12) ان الأستقامة تعمل على تعزيز نطاق رأس المال الاجتماعي وابتكار الموظفين مما يساعد على ارتفاع مستوى الربحية وذلك بسبب القدرة على استيعاب الابتكارات في مكان العمل. ويرى (Rego et al., 2011 : 525) ان الأستقامة تؤدي الى تحقيق النجاح التنظيمي والسبب في ذلك هو أنها تعمل على تجنب الأخطاء وتعزيز الثقة بين الموظفين اضافة الى أنها تعزز مكانة المنظمة من خلال دعم نقاط القوة والفضائل لديها والتي تعتبر من الخصائص التنظيمية الإيجابية والتي تعمل على جعل الموظفين أكثر فائدة للأخريين من خلال المشاعر الإيجابية (التعاطف، الحب) التي تظهر بين الموظفين بصورة إيجابية والتي تؤدي الى إيجاد السمعة التنظيمية وتعزيزها

#### ❖ أهمية الأستقامة التنظيمية بالنسبة للمجتمع:

تبرز أهمية الأستقامة التنظيمية بالنسبة للمجتمع لأنها تعتبر الطريق الذي من خلاله تستطيع المنظمة الالتزام بمبدأ المسؤولية الاجتماعية لأنها بالنتيجة تؤدي الى الإهتمام بالبيئة والأستدامة، لأن الأستقامة تتجه بالمنظمات الى مستوى عالي من المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال احتضان برامج صديقة للبيئة والاستفادة القصوى

من الموارد المتجددة وتبني البرامج والأنشطة التي تهتم بالاستدامة ومواجهة مخاطر التغيرات المناخية والعمل على الحد منها ضمن نطاق المسؤولية الاجتماعية (Shimek et al,2015:144) .

### سادسا: أبعاد الاستقامة التنظيمية

ان الأبعاد التي تضمنها نموذج (Cameron ,2004) في دراسته هي الأكثر تكرار واستخدام من الباحثين، وذلك لسعتها في تقديم نموذج واضحة وشاملة للاستقامة التنظيمية وكذلك لانسجامه مع القطاع محل البحث وتمثلت الأبعاد بـ (التفؤل، التعاطف، الثقة، التسامح) لذا سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث .

#### 1. التفؤل التنظيمي (Organizational Optimism) :

يعتبر التفؤل أحد الركائز المهمة لحركة علم النفس الإيجابي فالتفؤل له الدور الرئيسي في رفاهية الفرد لأنه له تأثير على نمو الفرد وإحساسه بالهدف وإيجاد حالة من السعادة والفخر بالعمل وإنجازه لدى الفرد (Ciarrocchi&Deneke,2006:163), وقد أشار البعض الأ أن التفؤل هو امر مرن وواقعي ويمكن تطويره من خلال التعامل مع الماضي والتدبير للحاضر والبحث عن فرص في المستقبل لذا عُرف التفؤل " هو الرغبة الدائمة في توقع حصول او تحقيق نتائج إيجابية " لذلك فأن الموظفين المتفائلون هم أكثر فاعلية ومرونة وأكثر عرضة للبقاء في الحياة الوظيفية لفترة كافية في الظروف الصعبة التي تواجهها معظم المنظمات في المنافسة مقارنة مع نظرائهم ذوي النفسيات المتشائمة كما أوضح Ravaji (2016:497) .

#### 2. التعاطف التنظيمي (Organizational compassion) :

يعتبر التعاطف من الأخلاقيات الفاضلة والتي لها دور مهم في تاريخ المجتمعات , والتعاطف هو سمة إنسانية تتضمن شعور الفرد بالقلق على الآخرين وهومن أسس الحياة الأخلاقية كما بين (Cameron ,et al:2006:254) .  
والتعاطف التنظيمي يشير إلى الملاحظة الجماعية والشعور بالألم، والاستجابة له داخل المنظمة وهذا ما ذهب إليه (Gukiina etal,2017: 107) ويرى (Araújo et al,2019: 18) ان التعاطف هو عملية تتألف من أربع أجزاء مهمة جماعية او فردية وهي (ملاحظة المعاناة والتعاطف مع معاناة الزميل وفهم وتقييم أسباب المعاناة والاستجابة للإجراءات التي من شأنها التخفيف من معاناة الزميل)، ان القائد العطوف يبدا دورة الإيجابي من خلال اتخاذ القرار وخلق المعنى والإلهام، وهو يعزز الانتماء ويستخدم جميع سمات المحبة لتعزيز الاندماج في العمل ويتم نقله بدافع الإيثار ليكون بمثابة الضوء الساطع للآخرين من أجل التخلي عن أهدافهم مقابل القرارات الجماعية.

#### 3. الثقة (Organizational Trust) :

تناول العديد من الباحثين الثقة التنظيمية رغم صعوبة ذلك لأسباب عدة منها ,إيجاد مفهوم محدد للثقة وكذلك وجهات النظر المختلفة بين العلماء , وبرغم من ذلك أستطاع العديد من الباحثين من إعطاء مفهوم للثقة على المستوى التنظيمي وكذلك أشاروا الى أهمية الثقة التنظيمية وأشكالها ومحددتها, لذا أشار (Semercioz et al. 2011:2) الى أنها " خالصة نفسية تنطوي على نية القبول لأفعال شخص آخر

مرتكزه على توقع أنه سوف يؤدي العمل حسب ما هو متوقع " , وتؤدي الثقة لسهولة التعامل بين الأفراد وزيادة درجة التعاون والاعتمادية فيما بينهم نتيجة الجو الإيجابي, ويرى (روبنز وج ودي ) بأن الثقة هي "التوقع الإيجابي", اي ان الأخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، كما أشار لذلك (Robbins&Jude,2007:387) ,

#### 4. التسامح التنظيمي (Organizational forgiveness): يعتبر التسامح ضرورة لأستمرار الحياة

البشرية, بخلافة تصبح الحياة البشرية مشحونة بالسلوكيات العدائية ومشاعر الكراهية, لذا يرى أغلب العلماء بأن التسامح هو استبدال المشاعر السلبية بمشاعر إيجابية عندما يختار الفرد المتضرر التخلي عن شعور الاستياء والشعور بالمرارة أتجاه الموقف او المواقف السلبية الصادرة من الفرد الجاني, واستبدالها بمشاعر إيجابية وسلوك اجتماعي إيجابي, اذن هو عملية اختيار واعية من قبل الفرد .لذلك تظهر آثار للتسامح على الموظفين والمنظمات وهناك ثلاث اشكال للتسامح او المغفرة كما أشار الى ذلك (Cameron &Caza, 2003:8-18) هي :

- **المغفرة داخل الذات** : ان التسامح او المغفرة هو قبول الاعتذار بكل صدق عن الأخطاء التي يحدثها الموظف وهي بمثابة فرصة للمنظمة للحصول على أداء عالي المستوى.
- **المغفرة العلائقية**: وتكون بين الأفراد وتتصب على إظهار السلوكية المتصلة بالمغفرة ، من خلال اظهر الأفراد لسلوكيات المغفرة بوضوح، والمغفرة العلائقية تظهر من خلال سلوكيات يقوم الفرد بإظهارها
- **المغفرة التنظيمية** : تحصل على المستوى التنظيمي وهي من أشكال المغفرة العلائقية ,و تكون من خلال تعامل نظام تنظيمي مع النشاط الإنساني المسيء.

### المبحث الثالث

#### عرض وتحليل إجابات العينة

#### أولاً: عرض وتحليل استجابات العينة في المتغير القيادة الأخلاقية

تم قياس متغير القيادة الأخلاقية من خلال أربع أبعاد هي (العدالة، النزاهة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي), ويشير الجدول رقم (20) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لوجهة نظر العينة في متغير القيادة الأخلاقية في جامعة سومر, فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير القيادة الأخلاقية البالغ (3.681) بانحراف معياري قدره (0.743), ومعامل اختلاف قدره (20.19%) وان أهميته مرتفعة مما يدل على ان القيادة الأخلاقية تطبق في جامعة سومر, اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل , مما يدل على توافق مرتفع للنتائج.

## الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير القيادة الأخلاقية

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	معامل الاختلاف
	القيادة الأخلاقية	3.681	0.743	20.19%

## ثانياً: عرض وتحليل استجابات العينة في المتغير الاستقامة التنظيمية

تم قياس متغير الاستقامة التنظيمية من خلال اربعة أبعاد هي (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي)، ويشير الجدول رقم (21) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر العينة في متغير الاستقامة التنظيمية في جامعة سومر، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير الاستقامة التنظيمية البالغ (3.736) بانحراف معياري قدره (0.715)، ومعامل اختلاف قدره (19.14%) وان أهميته مرتفعة مما يدل على ان الاستقامة التنظيمية تطبق في جامعة سومر، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل، فيدل ذلك في توافق مرتفع للنتائج.

## الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الاستقامة التنظيمية وأبعاده

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	معامل الاختلاف
	الاستقامة التنظيمية	3.736	0.715	19.14%

## ثالثاً: قياس مستوى فقرات بعد العدالة للمتغير القيادة الأخلاقية

## الجدول (3) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد العدالة للمتغير القيادة الأخلاقية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	اتجاه الأجابة
1	3.821	0.973	25.47%	1	اتفق
2	3.770	0.984	26.09%	2	اتفق
3	3.520	1.025	29.12%	5	اتفق
4	3.612	1.044	28.90%	3	اتفق

5	تأخذ بنظر الاعتبار العدالة في توزيع المكافاة على الموظفين بما ينسجم مع المهام التي يقومون بها .	3.597	1.153	32.05%	4	اتفق
<b>بعد العدالة</b>		<b>3.664</b>	<b>0.871</b>	<b>23.76%</b>		

رابعاً: قياس مستوى فقرات بعد النزاهة للمتغير القيادة الأخلاقية

الجدول (4) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد النزاهة للمتغير القيادة الأخلاقية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	اتجاه الأجابه
6	3.628	0.922	25.42%	3	اتفق
7	3.597	0.931	25.89%	4	اتفق
8	3.551	0.983	27.69%	5	اتفق
9	3.699	0.943	25.48%	1	اتفق
10	3.694	0.954	25.84%	2	اتفق
<b>بعد النزاهة</b>		<b>3.634</b>	<b>0.853</b>	<b>23.48%</b>	

خامساً: قياس مستوى فقرات بعد توضيح الدور للمتغير القيادة الأخلاقية

الجدول (5) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد توضيح الدور للمتغير القيادة الأخلاقية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	اتجاه الأجابه
11	3.684	0.878	23.84%	2	اتفق
12	3.633	0.893	24.59%	4	اتفق
13	3.719	0.893	24.01%	1	اتفق



					الموظفين.	
14	تبيين طرق الاتصال الفعال وقنواته من أجل انجاز العمل .	3.597	0.915	25.43%	5	اتفق
15	توضيح اهداف الأداء للموظفين .	3.653	0.918	25.14%	3	اتفق
	<b>بعد توضيح الدور</b>	<b>3.657</b>	<b>0.774</b>	<b>21.16%</b>		

سادساً: قياس مستوى فقرات بعد التوجيه الأخلاقي للمتغير القيادة الأخلاقية

الجدول (6) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد التوجيه الأخلاقي للمتغير القيادة الأخلاقية

الاتجاه الإجابية	الترتب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
16	تبيين المبادئ والمعايير الأخلاقية للسلوك الحسن للموظفين و المعايير غير الأخلاقية التي تعرض الموظفين للمحاسبة.	3.801	0.857	22.55%	4	اتفق
17	تعمل على التزام الموظفين بقواعد السلوك الأخلاقي.	3.821	0.856	22.39%	1	اتفق
18	تحفز على مناقشة القضايا الأخلاقية بين الموظفين في الجامعة.	3.597	0.898	24.96%	5	اتفق
19	تنثني على الموظفين الذين يعملون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية.	3.821	0.862	22.55%	2	اتفق
20	تجابه السلوك الغير الأخلاقي بحزم وشدة.	3.806	0.818	21.50%	3	اتفق
	<b>بعد التوجيه الأخلاقي</b>	<b>3.769</b>	<b>0.734</b>	<b>19.48%</b>		

سابعاً: قياس مستوى فقرات بعد التفاؤل التنظيمي للمتغير الاستقامة التنظيمية

الجدول (7) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد التفاؤل التنظيمي للمتغير الاستقامة التنظيمية

الاتجاه الأجابه	الترتب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
اتفق	4	24.37%	0.916	3.760	21 يشعر الموظفون بعمق الهدف مرتبطا بما يقومون به من عمل.
اتفق	3	21.34%	0.815	3.816	22 يكرس الموظفون افعالهم للقيام بالعمل الجيد وفعل الخير .
اتفق	2	21.49%	0.829	3.857	23 نتقاء بالنجاح ,وان واجهت الجامعة تحديات كبرى .
اتفق	5	23.66%	0.883	3.735	24 يشعر الموظفون بأن ما يقومون به يحقق السعادة لهم ولغيرهم
اتفق	1	21.08%	0.814	3.862	25 يحرص الموظفون على بناء علاقات إيجابية من أجل تحقيق طموحاتهم .
		18.95%	0.721	3.806	بعد التفاؤل التنظيمي

ثامناً: قياس مستوى فقرات بعد الثقة التنظيمية للمتغير الاستقامة التنظيمية

الجدول (8) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد الثقة التنظيمية للمتغير الاستقامة التنظيمية

الاتجاه الأجابه	الترتب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
اتفق	5	25.35%	0.925	3.648	26 يثق الموظفون بعضهم ببعض .
اتفق	1	22.28%	0.839	3.765	27 يتعامل الموظفون فيما بينهم بلطف واحترام ومحبة.
اتفق	4	26.04%	0.951	3.653	28 يثق الموظفون بالأدارة العليا .
اتفق	3	24.86%	0.917	3.689	29 تدعم الإدارة العليا الثقة بين الموظفين من خلال زرع القيم الإيجابية.
اتفق	2	24.43%	0.904	3.699	30 تتسم العلاقات بين الموظفين بالأمانة والشفافية .
		21.26%	0.785	3.691	بعد الثقة التنظيمية

تاسعاً: قياس مستوى فقرات بعد التعاطف التنظيمي للمتغير الأستقامة التنظيمية

الجدول (9) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد التعاطف التنظيمي للمتغير الأستقامة التنظيمية

الاتجاه الأجابه	الترتب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
اتفق	1	21.65%	0.850	3.929	31 تسود افعال الرحمة والتعاطف .
اتفق	3	23.14%	0.859	3.714	32 يوجد الكثير من الأعمال المثيرة للاهتمام لدى الآخرين.
اتفق	2	21.26%	0.817	3.842	33 يوجد العديد من سلوكيات الرحمة بين الموظفين .
اتفق	4	25.06%	0.929	3.709	34 يتشارك الموظفون بالعديد من التجارب المتعلقة بالعاطفة.
اتفق	5	28.28%	1.030	3.643	35 تتعاطف الإدارة العليا مع حاجات ورغبات الموظفين وتسعى لتلبيتها .
		20.20%	0.761	3.767	بعد التعاطف التنظيمي

عاشراً: قياس مستوى فقرات بعد التسامح التنظيمي للمتغير الأستقامة التنظيمية

الجدول (10) يوضح المقاييس الإحصائية لفقرات بعد التسامح التنظيمي للمتغير الأستقامة

التنظيمية

الاتجاه الأجابه	الترتب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
اتفق	3	25.50%	0.937	3.673	36 يسعى الموظفون للتعلم من الأخطاء، وبالتالي تعفو الإدارة العليا عن الأخطاء بسرعة .
اتفق	4	26.33%	0.962	3.653	37 تتسم الإدارة العليا بالرفقة والتسامح مع الموظفين .
اتفق	1	25.52%	0.952	3.730	38 يسود التعامل الأبوي والأنساني .

39	تستخدم الإدارة العليا معايير عالية للأداء ,ومع ذلك تسامح عند الأقرار وتصحيح الأخطاء .	3.643	0.936	25.71%	5	اتفق
40	تغض النظر الإدارة العليا عن الأخطاء اذا لم تكن جسيمة وغير مقصودة .	3.704	0.984	26.57%	2	اتفق
<b>بعد التسامح التنظيمي</b>		<b>3.681</b>	<b>0.829</b>	<b>22.51%</b>		

فيما وجد الباحث وجود علاقة ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية مقداره (\*\*0.522) وبقيمة احتمالية (0.000) مما يقوده الى إيجاد معامل تفسير مقداره (0.273) ، مما يعني ان القيادة الأخلاقية قد فسرت ما نسبته (27.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاستقامة وتعزى لها، وهذا الامر يجعل الباحث يقبل الفرضية البديلة ، اذ تؤثر الى وجود تأثير وارتباط بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية.

#### المبحث الرابع

##### أولاً: الاستنتاجات

1. اظهرت النتائج ان قنوات الاتصال في جامعة سومر لم تكن بالمستوى المطلوب وخاصة فيما يتعلق بالاتصال الشفهي والاتصال الشخصي ,في حين ان هنالك اعتماد كبير في اللجان العلمية والإدارية والورش والندوات التي تساهم في انجاز الأعمال للجامعة.
2. اظهرت النتائج ان عمليات التحفيز التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل دفع التدريسيين و الموظفين في مناقشة القضايا الأخلاقية ,وما لها من دور فعال واجتماعي فيما بينهم , لا تتم بالمستوى المطلوب المناسب.
3. بينت النتائج بأن القيادة الأخلاقية تربطها علاقة قوية وطردية مع الأستقامة التنظيمية ، وكذلك اظهرت ارتباطاً قوياً طردياً لأبعاد القيادة الأخلاقية بصورة منفردة (العدالة، النزاهة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي) مع الأستقامة التنظيمية ، لذا تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية الأربعة.
4. وجد بأن القيادة الأخلاقية تؤثر معنوياً في الأستقامة التنظيمية ، وكذلك تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية بصورة منفردة (العدالة، النزاهة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي) في الأستقامة التنظيمية ، وقد جاءت الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية الأربعة مقبولة و متحققة.

**Financial support and sponsorship:** Nil

**Conflict of Interest:** None

#### ثانياً: التوصيات

1. الحث على عمل دورات متخصصة في مجال التعليم والدورات التخصصية لموظفي الجامعة كون أغلبهم من فئة الشباب ويحتاجون الى زيادة الخبرات لديهم.
2. التوعية حول مفهوم النزاهة دورها في الجامعة كونها تحقق التكامل الأخلاقي والأستقامة في السلوك لدى الموظفين وتعزز لديهم القيم المهنية التي تحقق رؤى وتطلعات الجامعة بصورة شفافة.
3. زيادة الاهتمام في تطبيق التعليمات والأنظمة التي تضعها الإدارات العليا في الجامعة من قبل موظفيها من خلال تحديد جهات متابعة ورقابة تتساهم في ذلك وتذلل الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التطبيق والتأكد من تطبيقها حسب ما هو مرسوم له وتحديد الإيجابيات والسلبيات من تطبيقها في نفس الوقت.
4. العمل على وضع آلية لزيادة الاتصال تمتاز بالشفافية و المرونة في الاتصال من أجل الاتصال متاح وأكثر سلاسة وخاصة بالجانب الشخصي من أجل تعزيز الروابط بين الإدارة العليا و الموظفين بما يؤدي الى مواجهة المشكلات ان حدث بأسرع وقت , وكذلك التعرف على احتياجات ومتطلبات الموظفين , وكذلك معرفة ما مطلوب منهم من مستوى أداء .

#### المصادر

1. عبد الغني، 2017، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل ، اطروحة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس).

#### REFERENCES

1. Al-Arayda, Raeda Hani Mahmoud, (2012), "The level of moral leadership of public secondary school principals in Amman and its relationship to the level of exercising organizational citizenship behavior from the teachers' point of view," unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
2. Abedi, S. H., Eslami, H., & Amrolahi, N. (2014). The role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (Case study: Islamic Azad university). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(10).
3. Araújo, M. L., Simpson, A. V., Marujo, H. Á., & Lopes, M. P. (2019). Selfless and strategic, interpersonal and institutional: A continuum of paradoxical organizational compassion dimensions. *Journal of Political Power*, 12(1).
4. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6).

5. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6).
6. Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
7. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
8. Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor
9. Osafo, E., Paros, A., & Yawson, R. M. (2021). Valence– Instrumentality–Expectancy Model of Motivation as an Alternative Model for Examining Ethical Leadership Behaviors. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211021896.
10. Sakkijha, A., (2015), "The level of moral leadership of private kindergarten principals in Amman Governorate and its relationship to the level of female teachers' participation in decision-making from their viewpoint, "unpublished Master Thesis, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.
11. Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2015). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Becker, T. E. (1998) Integrity in Organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*. 23.
13. Hanif, R., & Siddiqui, D. A. (2020). Moral Entrepreneurship within Ethical Leadership under Quranic Perspective: Exploring the Effect of Moral Opportunities, along with Capabilities and Vision of Moral Entrepreneur, on Moral Entrepreneurship, and its Subsequent Effect on Ethical Leadership. Available at SSRN 3757819.
14. Muwonge, C. M., Schiefele, U., Ssenyonga, J., & Kibedi, H. (2019). Modeling the relationship between motivational beliefs, cognitive learning strategies, and academic performance of teacher education students. *South African Journal of Psychology*, 49(1).
15. Zeng, X. (2018). Development of framework linking organizational virtuousness and pro-social rule breaking: From the perspective of social information processing. *Open Journal of Social Sciences*, 6(06).
16. Hamrahi, M., Najafbagy, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., & Delavar, A. (2015). Factor effecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. *Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 5(1)
17. Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, 30(6).
18. Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors. *International Journal of Social and Human Sciences*, 3(1).
19. Salas-Vallina, A. (2020). Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). *Sustainability*, 12(17), 7087.
20. Semerciöz, F., Hassan, M., & Aldemir, Z. (2011). An empirical study on the role of interpersonal and institutional trust in organizational innovativeness. *International Business Research*, 4(2).
21. Shekari, H., Afshari, M. A., & Veyseh, S. M. (2011). Developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 2(5).
22. Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of business research*, 64(5).
23. Shimek, M., Guillén, M., & Bañón Gomis, A. J. (2015). Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 24, S144-S155.
24. Ciarrocchi, J. W., & Deneke, E. (2006). Hope, optimism, pessimism, and spirituality as predictors of well-being controlling for personality. In *Research in the Social Scientific Study of Religion*, Volume 16.
25. Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*, 12th ed., Saddle River ,NJ: Prentice Hall.

26. Ravaji ,Marjan ,(2016) The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater Company: International Journal of Scientific Management and Development -Vol.4, No.12 .
27. Gukiina ,Joshua,Waswa Balunywa, Joseph Mpeera Ntayi, Augustine Ahiauzu(2017) Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective: Article Can Be Accessed Online At [Http://Www.Publishingindia.Com](http://www.publishingindia.com) Volume 10, Number 1.

