

<https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.3.2>

## دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المديريات التابعة لوزارة البلديات في مدينة أربيل

الباحث: ههـلـكـورد حـويـز مصـطـفى  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة صلاح الدين/أربيل  
[Halgurd.h.mustafa@gmail.com](mailto:Halgurd.h.mustafa@gmail.com)

أ.م.د. مهـابـات نـوري عبـدالله  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة صلاح الدين/أربيل  
[mahabat.abdulla@su.edu.krd](mailto:mahabat.abdulla@su.edu.krd)

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على علاقة وأثر ابعاد القيادة الاخلاقية بابعدها (الاخلاقيات الشخصية للقادة، الاخلاقيات الادارية للقادة، الاخلاقيات العلاقتية للقيادة) ودورها في الحد من الاخلال الوظيفي بابعاده (العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية)، وذلك من خلال الاختيار الميداني لمتغيرات البحث والمستند على اطار نظري ومنهجي، اذ تم تصميم استمارة استبانة وزعت على عينة من الموظفين في المديريات التابعة لوزارة البلديات في مدينة اربيل والذين بلغ عددهم 100 موظفا في 10 مديريات كمجتمع للبحث، وذلك للتحقق من الفرضيات التي وضعت لمعالجة مشكلة البحث وخضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V.26). ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليه البحث. وجود علاقات معنوية موجبة بين القيادة الاخلاقية والحد من الاخلال الوظيفي وابعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي مما يدل على كلما مارست هذه المديريات القيادة الاخلاقية يؤدي الى الحد من الاخلال الوظيفي، فضلا عن، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الاخلاقيات الادارية للقادة والمتغير التابع الاخلال الوظيفي، مما يشير كلما مارست المديريات المبحوثة على اخلاقيات الادارية يؤدي الى الحد من الاخلال الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاخلاقية، الاخلال الوظيفي، المديريات التابعة لوزارة البلديات.

### **The role of ethical leadership in reducing job dysfunction**

### **An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Directorate of Municipalities Directorate in the city of Erbil**

Assist. Prof. Dr. Mohabat Nuri Abdullah  
College of Administration and Economics  
Salahaddin University/Erbil

Researcher: Halgurd Hawez Mustafa  
College of Administration and Economics  
Salahaddin University/Erbil

### **Abstract:**

The current research aims to identify the relationship and impact of the dimensions of ethical leadership with its dimensions (personal ethics for leaders, administrative ethics for leaders, relational ethics for leadership) and its role in limiting the functional impairment in its dimensions (personal factors, organizational factors), through the field selection of research variables based on a framework Theoretical and methodological, as a questionnaire was designed and distributed to a sample of employees in the directorates of the Ministry of Municipalities in the city of Erbil, who

numbered 100 employees in 10 directorates as a research community, in order to verify the hypotheses that were developed to address the research problem and were subjected to multiple tests through the use of the statistical program (SPSS V.26). One of the most important conclusions reached by the research. The existence of positive moral relationships between moral leadership and the reduction of job breaches and their dimensions at the macro and micro levels, which indicates that whenever these directorates practice moral leadership leads to the reduction of job breaches, as well as, there is a positive moral relationship between the dimension of administrative ethics for leaders and the dependent variable job breach, Which indicates that whenever the surveyed directorates practice administrative ethics, it leads to a reduction in job dysfunction.

**Keywords:** moral leadership, dysfunction, directorates of the Ministry of Municipalities

### المقدمة

تعد الحاجة لادارات المديرية ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي تمكن أولئك الذين يتولون إدارة التنظيم الإداري أن يكون أكثر مجرد ممارسين للسلطة، حيث أن التنظيمات الإدارية تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرووسيه أصبحت ألزم من الأوامر التحقيق إستجابة المرؤوسين، وأقوى من الإتصالات الروتينية التي يتبعها المديرين، كما أصبحت المنظمات بحاجة أكبر لأن تحصل على ولاء والتزام الموظفين والحد من ظاهرة الإخلال الوظيفي. ومن بين أبرز نظريات القيادة، ظهرت نظرية القيادة الأخلاقية لأول مرة عام (1987) والتي تعطي أولوية بأن تكون العناصر المختلفة داخل المنظمة مثقفة أخلاقية، ويأتي نمط القيادة الأخلاقية لأنماط القيادة المهمة، حيث يكون القائد نموذجاً للعاملين من خلال تعامله بصدق وخلق حسن، وتغلب المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة بما يكفل الإستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد من الإخلال التوظيفي. والإخلال التوظيفي يعتبر نتيجة لكل فعل أو سلوك أو امتناع يؤدي إلى ضرر أو تعطيل الواجب أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية. وتضع المنظمات معايير للوظائف ويشترط على الموظف أن يلتزم بها، لأنها ستؤدي إلى الحفاظ على الوظيفة، حيث أنها تقوم بمكافأة المخلص بالحوافز المادية والعضوية التي تشجعه أثناء عمله، ومحاسبة المقتصر والمخطيء بشتى أنواع العقاب نتيجة إهماله لعمله ووظيفية. ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية وأبعاده ودوره في الإخلال الوظيفي جاء البحث الحالي لدراسة هذا الدور من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

### منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** أن ممارسات القيادة الأخلاقية تختلف من قائد لآخر، حيث تحكمها حتى يعطي الأحيان المزاج العام للقائد مما يكون له تأثيراً مباشراً في علاقته بالمرؤوسين، وقد يتخذ هذا التأثير في بعض الأحيان الشكل الإيجابي وأحياناً الشكل السلبي ويؤثر على عملية الإخلال الوظيفي لدى العاملين، فتبرز هنا أهمية القيادة الأخلاقية كأسلوب إداري تركز قواعده على الأخلاق النابعة من الدين والعادات والأعراف وعذا ما يبرر للباحث البحث في معرفة دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي من خلال التساؤلات التالية:

1. ما هي مستوى توافر ممارسات الأخلاقية للقادة في المنظمة المبحوثة؟
  2. ما مدى المنظمة المبحوثة لمفهوم القيادة الأخلاقية وإبعادها ليتسنى لها الحد من الإخلال الوظيفي لديها؟
  3. هل يمكن أت تتفق آراء المبحوثين تجاه متغير القيادة الأخلاقية واعتمادها لحد من الإخلال الوظيفي؟
  4. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري الدراسة؟
- ثانياً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. توضيح مفاهيم القيادة الأخلاقية والإخلال التوظيفي وصياغتها في إطار نظري فلسفي يفسر طبيعة العلاقة بينهما، عبر مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالإدارة الأعمال.
2. تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في خدمة المنظمة المبحوثة في ضوء الإستنتاجات التي ستوصل إليها.
3. التعرف على مستوى وجود المتغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة.
4. دراسة وتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.

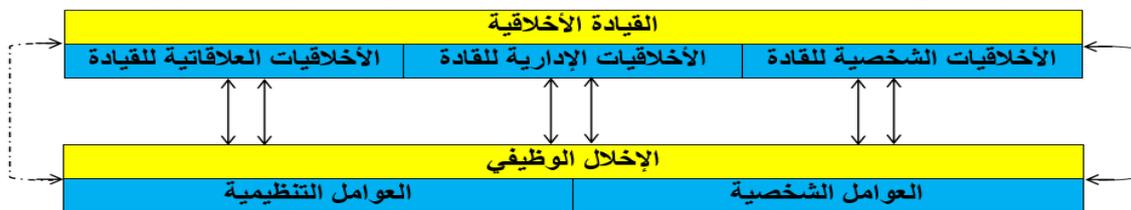
ثالثاً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث من خلال قيامها بتحليل وتعريف المتغيرات الرئيسية للبحث من خلال تناولها لموضوع دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي في المديرية التابعة لوزارة البيوعات من ناحيتين:

#### 1. الأهمية الأكاديمية:

- ينبثق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها الحديثة في مجال إدارة الأعمال.
- يكتسب البحث أهميته من أنه يجتمع بين القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي في محاولة لبناء تأطير نظري لكل منهما والأستفهام في أغنياء هذين الموضوعين وإيجاد الترابط بين أبعادها.

#### 2. الأهمية الميدانية:

- توجيه المنظمة المبحوثة لتبني هذه الفاهيم الحديثة من القيادة الأخلاقية وتطبيقها بهدف الحد من الإخلال الوظيفي.
- تأتي أهمية البحث من خلال تطبيقها في أحد المنظمات التي تقديم خدمات عامة والتي تعتبر من القطاع الحيوي في الوقت الراهن.
- رابعاً. أنموذج البحث وفرضياته: تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالبحث الحالي، إذ جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، وكما جرى بناء (المخطط الافتراضي للبحث) الذي يوضح القيادة الاخلاقية ودورها في الاخلال الوظيفي، كما في الشكل (1):



الشكل (1): المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

وتنبثق من الأنموذج الافتراضي للبحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الاولى:** وجود علاقة معنوية بين القيادة الاخلاقية والاخلال الوظيفي مجتمعاً ومنفرداً وتتفرع منها الفرعيات التالية:
- الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة معنوية بين الاخلاقيات الشخصية للقيادة والحد من الاخلال الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
  - الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة معنوية بين الاخلاقيات الادارية للقيادة والحد من الاخلال الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
  - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة معنوية بين الاخلاقيات العلاقاتية للقيادة والحد من الاخلال الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
- الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود تأثير معنوي بين ابعاد القيادة الاخلاقية والاخلال الوظيفي منفردة ومجموعة في المديرية المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الاولى: هناك تأثير معنوي بين الاخلاقيات الشخصية للقيادة والاخلال الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
  - الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير معنوي بين الاخلاقيات الادارية للقيادة والاخلال الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
  - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير معنوي بين الاخلاقيات العلاقاتية للقيادة والاخلال الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
- خامساً. منهج البحث:** إعتد البحث الحالي في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة، التأثير بين متغيري البحث، لأنها تركز على تحليل آراء موظفي المديرية التابعة لوزارة البلديات في مدينة اربيل ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من نموذج البحث الافتراضي.
- سادساً. أساليب جمع البيانات:**

1. **الجانب النظري:** بهدف تغطية الجانب النظري للبحث تم اعتماد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الاطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) التي ساعدت الباحثان في هذا المجال.

2. **الجانب الميداني:** تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس أبعاد البحث ومتغيراتها الفرعية، وقد اعتمد الباحثان في تحديد هذه المتغيرات على العديد من الأبحاث والدراسات فضلاً عن الإفادة من آراء السادة الخبراء والمحكمين وذوي التخصص في ميدان البحث الحالي.

**ثامناً. اختبارات الاستبانة:**

1. **الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:**

أ. **قياس الصدق الظاهري:** بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك لعرضها على عدد من المحكمين والخبراء، للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستبانة وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية،

وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي اكتسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات البحث.

ب. **ثبات الاستبانة:** لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا-كرونباخ (Alpha-Cronbach)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قام الباحثان بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) عضواً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد العينة حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع، لأن كل قيم أكبر من (0.06) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1): إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة المعامل
أبعاد القيادة الاخلاقية	15	0.770
أبعاد الاخلاص الوظيفي	16	0.875
جميع عبارات الاستبانة	31	0.898

المصدر: من إعداد الباحثان.

## 2. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:

أ. **الحيادية:** تبني الباحثان مسألة عدم التدخل في إجابات أفراد عينة البحث والتأثير فيها، حيث منح الباحثان الوقت الكافي والحرية للإجابة من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية.  
ب. **الوسائل الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال برامج (SPSS)، من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته وتمثل هذه الوسائل:

- التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية: لغرض وصف العينة المبحوثة.
- الأوساط الحسابية: يستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
- الانحرافات المعيارية: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق على الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: وتم استخدامه لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- الانحدار الخطي البسيط: وتم استخدامه لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيري البحث وأبعاده.
- إختبار T لاختبار ارتباط سبيرمان، اختبار F لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار.

## الجانب النظري

### أولاً. القيادة الأخلاقية:

1. **مفهوم القيادة الأخلاقية:** ان الاخلاق ركيزة اساسية لسعادة الانسان، الاخلاق بمعنى السامي كانت وما زالت موضع اهتمام انساني وفلسفي من القدم حتى الان. وعرفت بأنها المبادئ التي تحدد ما هو الخطأ أو الصحيح، الجيد او السيء، وما هو ملائم أو غير الملائم في البيئات المتعددة (Gomez-meja, 2005: 72). يرى (Lawton & Paez, 2015: 642) انها مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صناع القرار. في حين يرى (الصويعي، 2019: 10) بأن تتمثل القيادة الأخلاقية في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي

يتحلى بها القائد الأخلاقي هو الأساس الذي يمكنهم التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤول الى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والإحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل.

وتأسيساً على ما سبق وفي ضوء التعريفات الواردة للقيادة الاخلاقية نورد تعريفاً اجرائياً وذلك بأن القيادة الأخلاقية تتمثل عن إظهار سلوكيات الأخلاقية التنظيمية والإدارية والعلاقاتية لتشجيع الآخرين وادخال البهجة في قلوب التابعين للحد من الاخلال الوظيفي.

**2. أهمية قياده الاخلاقية:** تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيره في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الإلتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (حمائل، 2012: 82). يؤدي الإلتزام بأخلاقيات العمل إلى انخفاض في الممارسات غير العادلة، ويوفر فرصاً متساوية للأفراد، ويوجه الموارد لما هو أكثر فائدة، ويزيد ثقة الأفراد في أنفسهم وتنظيمهم ومجتمعهم، ويقلل من القلق والتوتر داخل المنظمة (Al-Juaithni, 2017: 28).

مما سبق نلاحظ أن قياده الاخلاقية تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات ويتفق الباحثان مع (سكجها، 2015: 20) بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته الشخصية وبعضها الآخر منسوب للعمل وبناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في العمل ودعم الاستقرار والرضى لدى جميع الأفراد العاملين. توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المجتمع.

### 3. أبعاد القيادة الاخلاقية:

**أ. الأخلاقيات الشخصية للقادة:** تعد وأخلاقيات الشخصية تشمل تركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي وتدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهلها للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به (جلده، 2009: 10) من أهم الصفات كما حددها (الأنصاري، 2018: 4) للأخلاقيات الشخصية للقادة هو تحري الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين وتوافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسين لا يقتنعون إلا بما هو واقع أمامهم مع النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته بالإضافة الى الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها وتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه وايضا يجب أن يكون القائد ملتزماً بحيث يظهر نفسه مثلاً يحتذى به في كافة مجالات الحياة وأن يكون حاضر في أذهان الآخرين.

**ب. الاخلاقيات الادارية للقادة:** تعد أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبايئ التي تهيمن على السلوك الإداري لكي تحدد ما هو صحيح أو خطأ، كما تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، فكلما كانت نتائج وآثار هذا القرار إيجابية أو صائبة دل على إختيار سلوك حسن أو تحكم بأن الخيار الأخلاقي جيد وممتاز أو أنه المرغوب فيه (Boyer, 2002: 4). إعتبر المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح، التطوير المستمر للمدونة

الأخلاقية والعمل بموجبها؛ العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً مصلحة ثانياً، ومن ثمة المصلحة الشخصية؛ التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدريته والعاملين معه؛ قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير والإلتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين (الدراجي، 2011: 84).

**ج. الاخلاقيات العلاقاتية للقادة:** أخلاق القادة العلاقاتية (Carifio, 2010: 16) بأنها تلك القيادة الراحية، والأخلاقية، والممكنة، والشمولية التي تمتلك رؤية وحس. أما (Smit, 2014: 188) فعرفها على أنها الدور القائم على التبادل والتشابه بين الموظفين والمديرين للتفاوض على العمل الذي يتعين القيام به. وعرفها (Vermeesch et al., 2013: 18) بأنها تلك التفاعلات الناشئة بين الفاعلين بدلاً من أن تكون سمة لفرد واحد.

### ثانياً. الإخلال الوظيفي:

**1. مفهوم الإخلال الوظيفي:** عرفه طلبه بأنه السلوك المنحرف في أداء الإلتزامات والواجبات اتجاه الإدارة والمجتمع بما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. (طلبه، 1999: 198). كما يعرفه (سمارة، 2005: 28) بأنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون أي مجهود مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة. وعرفها (منصور، 2007: 65) بأنه الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل. وعرفه (عبدالحى، 2007: 11) بأنه: ظاهرة عالمية تتضمن استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرف والأنظمة الرسمية سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف نفسه، أم نتيجة الضغوط التي يمارسها عليه الأفراد أو المؤسسات من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أم بشكل جماعي.

**2. الآثار المترتبة على الإخلال الوظيفي:** من أهم الآثار التي يتركها الإخلال الوظيفي ما يأتي (طلبه، 1999: 205)، (عبد اللطيف، 2006: 14):

- أ. انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية والاستهتار والتهاون.
- ب. تدني مستوى الإنتاج والأداء.
- ج. تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الإقدام وتعطيل الأعمال وتراكمها.
- د. تفشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية والتسويق.
- هـ. سوء توزيع العمل على الموظفين وعلم مراعاة قواعد التخصص.
- و. ضعف إحساس العاملين بروح التعاون في جميع المسؤوليات الإدارية.
- ز. تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأدية الخدمات للمواطنين.
- ح. الإحباط والقنوط واللامبالاة لدى العاملين.
- ط. وهجر كثير من ذوي الخبرات والمؤهلات النادرة للجهاز الإداري بهدف العمل في مؤسسات أخرى.

ي. فقدان التعاون والاحترام والطاعة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ك. تفشي ظاهرة الرشوة وما يرافقها من مظاهر الخلل والانحراف.

ويرى الباحثان تمكين حد من الإخلال الوظيفي يأتي:

- الإهتمام بالجوانب الشخصية للموظف.

- تحقيق الرضا الوظيفي.

- تقليل ضغوط العمل.

- خلق ظروف وبيئة العمل الملائم.

- وضع نظام فعال للعقاب والثواب.

**3. العوامل المؤثرة على الإخلال الوظيفي:** هناك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة الإخلال الوظيفي، إما إيجابيا أو سلبيا، وتكون العلاقة بين هذه العوامل إما طردية كلما زادت هذه العوامل زاد الإخلال الوظيفي، أو عكسية يعني كلما زادت هذه العوامل قل الإخلال وكلما قلت هذه العوامل زاد الإخلال في المنظمات، ومنها: الرضا الوظيفي حيث يعرف الرضا الوظيفي على أنه تلك الدرجة التي يعرض فيها الشخص شعورا إيجابيا أو سلبيا عن وظيفته، (حسن، 2010: 20) ويعرفه الفالح بأنه حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساسا بقبول بارتيح ورضا، وفاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (غلوسي، 2018: 65) وعوامل للرضا من عدمه ومنها: (عوامل الشخصية، عوامل التنظيمية).

### الجانب التطبيقي

**أولاً. وصف مجتمع البحث:** يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح البحث وفشله، باعتباره المصدر الأساس للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، ويتمثل مجتمع البحث الحالي بمديريات وزارة البلديات في حكومة إقليم كردستان. واختبر البحث فرضياته على الموظفين في المديريات التابعة لوزارة البلديات والبالغ عددهم (110) موظفاً، وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. توصف المديريات التابعة لوزارة البلديات في الاقليم بالمنظمات الخدمية التي واكبت غيرها من المنظمات الاخرى التطور الذي شهدته الاقليم اجتماعيا وحضاريا لبناء اقليما متقدما قائمة على البناء والتشيد والتطوير العمراني.
2. الدور الذي تلعبه هذه المديريات في الحفاظ على النظافة وجمالية الاقليم.
3. الدور الذي تلعبه هذه المديريات في رعاية الاملاك العامة وايصال الخدمات المساعدة وتحقيق المعايير الوطنية من حيث توفير المياه وتوزيعها والصرف الصحي والمحافظة على البيئة والآثار.
4. تنامي اهمية هذا القطاع الحيوي في الاقليم نتيجة لتوسع المدن والتطوير العمراني والبنية التحتية.
5. ملائمة متغيرات البحث مع طبيعة عمل هذه المديريات من حيث بناء القيادات الاخلاقية لحد من ظاهرة الإخلال الوظيفي.

6. سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجه البحث الحالية.

7. امكانية اختبار فرضيات البحث في المديريات التابعة لوزارة البلديات.

**ثانياً. وصف عينة البحث:** تمثلت عينة البحث بـ (10) مديريات وهي تمثل مجتمع البحث وبذلك، فإن العينة تمثل المجتمع بكافة جوانبها، وشملت افراد المستجيبين الموظفين في المديريات التابعة لوزارة البلديات والبالغ عددهم (110) موظفاً، وتم توزيع (110) استمارة الاستبانة عليهم وتم استرجاع (100) استمارة صالحة للتحليل. منها والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2): عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم المديرية	استثمارات الموزعة	استثمارات المسترجعة	استثمارات الصالحة للتحليل
1	مديرية بلدية اربيل	14	12	12
2	مديرية بلدية 1	12	11	11
3	مديرية بلدية 2	14	13	13
4	مديرية بلدية 3	10	10	10
5	مديرية بلدية 4	11	10	10
6	مديرية بلدية 5	8	7	7
7	مديرية بلدية 6	7	6	6
8	مديرية هندسة الحدائق	15	13	13
9	مديرية عامة للسياحة	15	14	14
10	مديرية آثار اربيل	4	4	4
	مجموع	110	100	100

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثالثاً. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين: نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة الإجمالية، وكما في الجدول (3):

الجدول (3): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين						العوامل	
المجموع	أنثى		ذكر			الجنس	
	41		59				
	%41		%59				
المجموع	51 سنة فأكثر	41-50 سنة	31-40 سنة	20-30 سنة		العمر	
	7	20	36	37			
	%7	%20	%36	%37			
المجموع	أخرى	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	المؤهل الدراسي	
	20	9	8	38	25		
	%20	%9	%8	%38	%25		
المجموع	أخرى	ملاحظ	مدقق	محاسب	معاون مدير	مدير	العنوان الوظيفي
	40	16	4	10	6	24	
	%40	%16	%4	%10	%6	%24	
المجموع	5 سنة فأقل	6-10 سنة	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنوات فأكثر	مدة الخدمة الإجمالية	
	12	19	20	30	19		
	%12	%19	%20	%30	%19		

المصدر: من إعداد الباحثان.

1. **الجنس:** يشير الجدول (3) إلى أن نسبة الذكور في المديريات المبحوثة هي (59%)، أما نسبة الإناث فهي (24%)، مما يشير إلى أن. رغم تفوق عدد الموظفين الا انهما متقاربتين نسبيا حيث تعدد الخدمات المقدمة في هذه الوزارة وتحتاج لصنفين من الموظفين.

**2. العمر:** يوضح الجدول (3) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين بأن أغلبية الافراد المستجيبين في هذه الدراسة هم من فئات عمرية (20-30) شكلت (37%)، وتلتها الفئة العمرية (31-40) سنة وكانت نسبتهم (36%) ثم الفئة العمرية (41-50) سنة وبلغت نسبتهم (20%) وجاءت الفئة (51 سنة فأكثر) بلغت نسبته (7%)، مما يدل على نضجهم وادراكهم للتعامل مع كوادرهم والمواطنين وكذلك فهمهم وادراكهم للتعامل مع فقرات الاستبانة، والاعتماد على قدراتهم وخبرتهم الاكاديمية.

**3. المؤهل الدراسي:** يتبين من المعلومات في الجدول (3) أن توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل الدراسي بأن الحاصلين على شهادة بكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (38%)، والحاصلين على شهادة دبلوم قد بلغت (25%) وجاء الحاصلين على شهادات اخرى بلغ (20%)، وأخيراً الحاصلين على شهادة ماجستير ودبلوم عالي بلغتا (9%) و(8%) على التوالي وهذه اشارة إلى أن أغلبية افراد المستجيبين هم من حملة شهادات جامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة لاتخاذ القرارات المناسبة، ويعطي مؤشراً جيداً عن إجابات أفراد المجتمع لقدرتهم على فهم عبارات الاستبانة واستيعاب متغيراتها.

**4. العنوان الوظيفي:** يتبين من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة العنوان الوظيفي بأنه يظهر التنوع في العنوان الوظيفي لأفراد المستجيبين فقد بلغ عدد المديرين (24) مديراً بينما عنوان وظيفية اخرى تكونت من (40%) من نسبة المستجيبين ومن ثم تأتي هم بالعنوان (ملاحظ) بنسبة (16%) في حين جاءت كل من (محاسب، معاون مدير، مدقق) بنسب متنوعة وبـ (10% و6% و4%) على التوالي، وتدعم تحديد الأفراد المستجيبين على اساس الملاءمة لموضوع الدراسة.

**5. مدة الخدمة الاجمالية:** يوضح الجدول (3) بأن (30%) من افراد المستجيبين لهم خدمة إجمالية بين (16-20 سنة)، تليها الفئة (11-15 سنة) وبلغت (20%)، ومن ثم جاءت فئتي (6-10 سنة) و (21 سنة فأكثر) حيث بلغتا (19%)، بينما كانت نسبة الفئة (5 سنة فأقل) (12%) في المرتبة الاخيرة والذي يعكس على صقل المواهب وكسب المهارات والخبرات المناسبة في مجال التخصص والتعامل مع العقبات بالشكل الصحيح واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.

#### رابعاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

**أولاً. وصف وتشخيص متغيرات أبعاد القيادة الاخلاقية:** يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

**1. الاخلاقيات الشخصية للقادة:** تشير معطيات الجدول (4) إلى أن أفراد عينة البحث يتفقون مع مضمون بعد الاخلاقيات الشخصية للقادة بنسبة اتفاق بلغت 77.60% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.88 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.804، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية عالية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية. يضم هذا البعد العبارات (X1-X5) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق. احتلت العبارة "X1" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 89.60% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة الدراسة نحوها،

وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.48 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.674، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، تطبيق المدير الانظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الاخرين بتطبيقها. احتلت العبارة "X4" المرتبة الخامسة والاخيرة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 64% وهي اقل من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي مجتمع 2.30 وهو اقل من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.106، مما يدل على أن أفراد عينة البحث لا يوافقون على محتوى هذه الفقرة والتي تنص على " انه ينسب المدير النجاح الى فريق العمل إذا تم تحقيقه ".

**2. الاخلاقيات الادارية للقادة:** تشير معطيات الجدول (4) إلى أن أفراد عينة البحث يتفقون مع بعد الاخلاقيات الادارية للقادة بنسبة اتفاق بلغت 80.72% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 4.04 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.804، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية عالية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية. يضم هذا البعد العبارات (X10-X6) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق نسب الاتفاق. واحتلت العبارة "X10" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 84.20% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.21 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.686، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، يتبنى المدير مبدأ العدالة عند ممارسته الوظيفية. احتلت العبارة "X9" المرتبة الاخيرة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 75.60% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد مجتمع البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.78 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.894، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على " يحافظ المدير على اسرار العمل الاداري".

**3. الاخلاقيات العلاقاتية للقادة:** تشير معطيات الجدول (4) إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون مع بعد الاخلاقيات العلاقاتية للقادة بنسبة اتفاق بلغت 84.96% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 4.25 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.750، وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية. ويضم هذا البعد العبارات (X15-X11) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق نسب الاتفاق. واحتلت العبارة "X13" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 87.40% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.37 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.661، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، يقوم المدير بانتقاء الالفاظ الجيدة مع المرؤوسين. احتلت العبارة "X14" المرتبة الاخيرة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 80.40% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد مجتمع الدراسة نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.02 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.864 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "يراعي المدير حاجات العاملين الشخصية".

الجدول (4): وصف أبعاد القيادة الأخلاقية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا تفي بشدة		لا تفي		محايد		تفي		تفي بشدة		العبارات	أبعاد متغير القيادة الأخلاقية
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
89.60	0.674	4.48	0.00	0	1.00	1	7.00	7	35.00	35	57.00	57	X1	الأخلاقيات الشخصية للقادة
82.20	0.827	4.11	0.00	0	4.00	4	17.00	17	43.00	43	36.00	36	X2	
83.80	0.72	4.19	1.00	1	1.00	1	9.00	9	56.00	56	33.00	33	X3	
46.00	1.106	2.30	21.00	21	51.00	51	11.00	11	11.00	11	6.00	6	X4	
86.40	0.695	4.32	0.00	0	2.00	2	7.00	7	48.00	48	43.00	43	X5	
77.60	0.804	3.88	4.40		11.80		10.20		38.60		35.00		المعدل	
			16.20				73.60							
77.80	0.886	3.89	0.00	0	8.00	8	21.00	21	45.00	45	26.00	26	X6	الأخلاقيات الإدارية للقادة
82.80	0.766	4.14	0.00	0	2.00	2	17.00	17	46.00	46	35.00	35	X7	
83.20	0.788	4.16	0.00	0	4.00	4	12.00	12	48.00	48	36.00	36	X8	
75.60	0.894	3.78	0.00	0	8.00	8	29.00	29	40.00	40	23.00	23	X9	
84.20	0.686	4.21	0.00	0	2.00	2	9.00	9	55.00	55	34.00	34	X10	
80.72	0.804	4.04	0.00		4.80		17.60		46.80		30.80		المعدل	
			4.80				77.60							
86.00	0.759	4.30	1.00	1	1.00	1	9.00	9	45.00	45	44.00	44	X11	العلاقاتية للقادة
87.00	0.687	4.35	0.00	0	1.00	1	9.00	9	44.00	44	46.00	46	X12	
87.40	0.661	4.37	0.00	0	2.00	2	4.00	4	49.00	49	45.00	45	X13	
80.40	0.864	4.02	0.00	0	7.00	7	15.00	15	47.00	47	31.00	31	X14	
84.00	0.778	4.20	0.00	0	3.00	3	13.00	13	45.00	45	39.00	39	X15	
84.96	0.750	4.25	0.20		2.80		10.00		46.00		41.00		المعدل	
			3.00				87.00							

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

#### ثانياً. وصف أبعاد الاخلاص الوظيفي:

1. وصف بعد العوامل الشخصية: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (5) إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون مع بعد العوامل الشخصية بنسبة اتفاق بلغت 82.63% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 4.13 وهو أكبر من المتوسط المقياسي. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.747، وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية. إن ترتيب عبارات البعد العوامل الشخصية من (Y1-Y8) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق، احتلت العبارة "Y7" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها 85.20% وهي أكبر من 60% ويعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.26 وهو أكبر من المتوسط المقياسي. وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.613 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة والتي تتضمن "اشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي" واحتلت العبارة "Y5" المرتبة الأخيرة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 75% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد مجتمع البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.75 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.880 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "لدي امكانيات جيدة للتأثير على كيفية انجاز عملي".

2. وصف بعد العوامل التنظيمية: تشير معطيات الجدول (5) إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون مع بعد العوامل التنظيمية بنسبة اتفاق بلغت 81.68% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 4.08 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.708، وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية. إن ترتيب عبارات البعد العوامل التنظيمية من (Y9-Y15) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق احتلت العبارة "Y12" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها 88% وهي أكبر من 60% ويعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.40 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.674 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة والتي تتضمن "هناك امكانية لتلقي الدعم والمساعدة عندما يزداد ضغط العمل". احتلت العبارة "Y13" المرتبة الأخيرة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 73.60% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.68 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.963 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "انا راضي عن كيفية تنفيذ القرارات المتخذة في مكان عملي".

الجدول (5): وصف أبعاد الاخلال الوظيفي

أبعاد متغير الاخلال الوظيفي	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		5		1		3		4		2			
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
العوامل الشخصية	Y1	42.00	42	0.00	0	13.00	13	43.00	43	2.00	2	0.757	85.00
	Y2	39.00	39	0.00	0	13.00	13	47.00	47	1.00	1	0.712	84.80
	Y3	40.00	40	0.00	0	11.00	11	47.00	47	2.00	2	0.73	85.00
	Y4	32.00	32	1.00	1	18.00	18	46.00	46	3.00	3	0.845	81.00
	Y5	20.00	20	0.00	0	27.00	27	44.00	44	9.00	9	0.88	75.00
	Y6	35.00	35	0.00	0	8.00	8	53.00	53	4.00	4	0.748	83.80
	Y7	35.00	35	0.00	0	9.00	9	56.00	56	0.00	0	0.613	85.20
	Y8	25.00	25	0.00	0	15.00	15	58.00	58	2.00	2	0.694	81.20
المعدل		33.50		2.88		14.25		49.25		3.00		0.747	82.63
		82.75		0.13									
العوامل التنظيمية	Y9	23.00	23	1.00	1	18.00	18	56.00	56	2.00	2	0.765	79.60
	Y10	31.00	31	0.00	0	8.00	8	60.00	60	1.00	1	0.624	84.20
	Y11	25.00	25	0.00	0	12.00	12	62.00	62	1.00	1	0.674	82.20
	Y12	44.00	44	0.00	0	4.00	4	52.00	52	0.00	0	0.569	88.00
	Y13	22.00	22	1.00	1	31.00	31	36.00	36	10.00	10	0.963	73.60
	Y14	25.00	25	0.00	0	15.00	15	58.00	58	2.00	2	0.694	81.20
	Y15	26.00	26	0.00	0	11.00	11	61.00	61	2.00	2	0.665	82.20
	Y16	28.00	28	0.00	0	14.00	14	57.00	57	1.00	1	0.709	82.40
المعدل		28.00		2.38		14.13		55.25		2.63		0.708	81.68
		83.25		0.25									

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

خامساً. اختبار مخطط البحث وفرضياته:

### 1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

أ. تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاخلال الوظيفي: يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الأخلاقية والمتغير المعتمد المتمثل بالاخلال الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على العلاقات بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول (6):

الجدول (6): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والاخلال الوظيفي على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	الاخلال الوظيفي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
(0.000)	0.681**	القيادة الأخلاقية

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يشير النتائج في الجدول (6) إلى تحليل العلاقة بين متغيرات البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي لها إلى وجود علاقة معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الاخلال الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.618) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى المديرين المبحوثين، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والاخلال الوظيفي مجتمعة"

### ب. تحليل علاقة الارتباط على مستوى أبعاد البحث:

- العلاقة بين بعد الاخلاقيات الشخصية للقائد والاخلال الوظيفي: يظهر من الجدول (7) إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاخلاقيات الشخصية للقادة والحد من الاخلال الوظيفي، لأن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.482\*\*)، وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، واستناداً على هذه العلاقة تم قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

- العلاقة بين بعد الاخلاقيات الادارية للقائد والاخلال الوظيفي: تشير معطيات الجدول (7) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاخلاقيات الادارية للقادة وكافة ابعاد الحد من الاخلال الوظيفي ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.643\*\*)، وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وتدلل هذه النتائج على أنه توافر الاخلاقيات الادارية للقادة يسهم في الحد من الاخلال الوظيفي في المنظمات المبحوثة، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

- العلاقة بين بعد الاخلاقيات العلاقتية للقائد والاخلال الوظيفي: يوضح الجدول (7) إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين الاخلاقيات العلاقتية للقادة والحد من الاخلال الوظيفي، ويستدل ذلك عبر قيمة معامل الارتباط البالغة (0.616\*\*)، وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وعليه تقبل هذه الفرضية عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (7): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الاخلاقية والحد من الاخلال الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاخلال الوظيفي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
(0.000)	0.482**	الاخلاقيات الشخصية للقائد
(0.000)	0.643**	الاخلاقيات الادارية للقائد
(0.000)	0.616**	الاخلاقيات العلاقاتية للقائد

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 100

المصدر: من اعداد الباحثان.

ويتضح ان بعد الاخلاقيات الادارية للقادة له اقوى علاقة معنوية مقارنة بالعلاقات الاخرى والتي بلغت معامل ارتباطها (0.643\*\*) تليه الاخلاقيات العلاقاتية للقادة بقيمة (0.616\*\*) ثم الاخلاقيات الشخصية للقادة بقيمة (0.482\*\*). (وبذلك فإن نتائج تحليل الارتباط على المستوى الجزئي تدعم بقوة نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاخلاقية والحد من الاخلال الوظيفي منفردة ومجمعة).

2. تحليل التأثير بين متغيرات البحث: يستعرض المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة القيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد المتمثل في الاخلال الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي:

أ. تأثير القيادة الاخلاقية في الاخلال الوظيفي على المستوى الكلي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (8) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاخلاقية في المتغير التابع والمتمثل بالاخلال الوظيفي إلى تأثير القيادة الاخلاقية في الحد من الاخلال الوظيفي، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً للاخلاقيات القيادة في الاخلال الوظيفي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (85.006) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، لذا يعدّ نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة، أي القيادة الاخلاقية تؤثر في الاخلال الوظيفي في المديرية المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، وفسرت القيادة الاخلاقية ما نسبته (46.4%) من التأثير الحاصل في تحقيق الاخلال الوظيفي، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد (Radj)، أما النسبة المتبقية والبالغة (53.6%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم تناولها الدراسة الحالية، وتشير قيمة معامل (B<sub>1</sub>) التي بلغت (0.756) إلى أن التغير في القيادة الاخلاقية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في الاخلال الوظيفي بمقدار (0.756)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (9.220) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (1.041) إلى الحد من الاخلال الوظيفي حتى لو كانت قيمة القيادة الاخلاقية صفراً. وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (8): تأثير القيادة الاخلاقية في الاخلال الوظيفي على المستوى الكلي

الاخلال الوظيفي				المتغير المعتمد
R <sup>2</sup>	F	B <sub>1</sub>	الثابت-B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
%46.4	85.006 Sig.(0.000)**	0.756 t(9.220) Sig.(0.000)**	1.041 t(3.117) Sig.(0.000)**	القيادة الاخلاقية

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية Sig. ≤ 0.050 N= 100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ب. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للدراسة: تتفرع عن الفرضية الرئيسة الثانية فرضيات فرعية وتم تحليل التأثير لكل بعد من أبعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (الاخلاقيات الشخصية للقيادة، الاخلاقيات الادارية للقيادة، الاخلاقيات العلاقتية للقيادة) في الاخلال الوظيفي، وعلى النحو الآتي:

❖ تحليل التأثير بعد الاخلاقيات الشخصية للقيادة في الاخلال الوظيفي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لبعد الاخلاقيات الشخصية للقيادة في الحد من الاخلال الوظيفي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (34.029) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد ( $R^{adj}$ ) ما نسبته (25.8%) من التباين الحاصل في الاخلال الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (74.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة ( $\beta_1$ ) قد بلغت (0.577) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاخلاقيات الشخصية للقيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاخلال الوظيفي بمقدار (0.577)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.833) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود للاخلال الوظيفي بمقدار (1.867) حتى لو كانت قيمة الاخلاقيات الشخصية للقيادة صفراً، بموجب ذلك تم قبول الفرضية.

❖ تحليل التأثير لبعد الاخلاقيات الادارية للقيادة في الاخلال الوظيفي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لبعد الاخلاقيات الادارية للقيادة في الاخلال الوظيفي، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (57.714) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد ( $R^{adj}$ ) ما نسبته (37.1%) من التباين الحاصل في الاخلال الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (32.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة ( $\beta_1$ ) قد بلغت (0.498) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاخلاقيات الادارية للقيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاخلال الوظيفي بمقدار (0.498)، وعبر متابعة قيمة (t) المحسوبة (7.597) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) وجود للاخلال الوظيفي بمقدار (2.095) حتى لو كانت قيمة الاخلاقيات الادارية للقيادة صفراً. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

❖ تحليل التأثير بعد الاخلاقيات العلاقتية للقيادة في الاخلال الوظيفي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لبعد الاخلاقيات العلاقتية للقيادة في الاخلال الوظيفي، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (54.540) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لاختلاقيات العلاقتية للقيادة في الاخلال الوظيفي، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد ( $R^{adj}$ ) البالغة ما نسبته (35.8%) من التباين الحاصل في الاخلال الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (64.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل ( $\beta_1$ ) فقد بلغ (0.548) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في الاخلاقيات العلاقتية للقيادة سوف يؤدي إلى تغير في الاخلال الوظيفي بمقدار (0.548)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.385) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) وجود للاخلال الوظيفي بمقدار (1.780) حتى إذا كانت قيمة الاخلاقيات العلاقتية للقيادة صفراً. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (9): تأثير ابعاد القيادة الاخلاقية في تحقيق الاخلال الوظيفي

الاخلال الوظيفي (Y)				المتغير المعتمد
F	R <sup>adj</sup>	$\beta_1$	الثابت-C	المتغير المستقل
34.029 Sig.=0.000	%25.8	0.577 t= 5.833 Sig.=0.000	0.396 t= 1.867 Sig.=0.000	الاخلاقيات الشخصية للقادة
57.714 Sig.=0.000	%37.1	0.498 T(7.597) Sig.=0.000	2.095 T(7.848) Sig.=0.000	الاخلاقيات الادارية للقادة
54.540 Sig.=0.000	%35.8	0.548 T(7.385) Sig.=0.000	1.780 T(5.617) 0.000	الاخلاقيات العلاقاتية للقادة

N= 100 \*معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS.

#### الإستنتاجات والمقترحات

- أولاً. الإستنتاجات: نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وعلى صعيد الجانب النظري والجانب الميداني وكما يلي:
1. بينت نتائج الاختبارات التي أجريت على الاستبانة قبل التوزيع بأنها مستوفية لشروط الصدق الظاهري والشمولية والثبات وهذه دلالة على امكانية الاعتماد على نتائج البيانات التي تم استحصالها من خلال استخدام الاستبانة.
  2. اكدت نتائج اختبارات الاستبانة بعد توزيعها على وجود اتساق عالي بين المتغيرات، واتبعت بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي والاستقلالية وتجانس التباين، وهذه البيانات تؤكد امكانية تعميم النتائج على الكليات المبحوثة.
  3. اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن اغلبية الموظفين في المديرية المبحوثة مختلطة من كلا الجنسين ومن الفئة العمرية الشبابية والناضجة واغليبيتهم من حملة شهادة بكالوريوس ودبلوم ولديهم سنوات الخدمة كافية لاداء عملهم وبعناوين وظيفية مختلفة، وهذه المؤشرات متفق مع العمل في المديرية المبحوثة.
  4. اشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير القيادة الاخلاقية وابعادها وكذلك الاخلال الوظيفي وابعادها متوفرة بدرجة اجابية عالية في المديرية المبحوثة.
  5. بينت مؤشرات الوصف والتشخيص لبعده الاخلاقيات الشخصية للقادة بتوافرها بدرجة اجابية عالية في المديرية المبحوثة ويدعم ذلك تطبيق المديرين الانظمة والقوانين على أنفسهم قبل مطالبة الموظفين الاخرين بتطبيقها.
  6. بينت مؤشرات الوصف والتشخيص لبعده الاخلاقيات الادارية للقادة بتوافرها بدرجة اجابية عالية في المديرية المبحوثة ويدعم ذلك تبني المديرين مبدأ العدالة عند ممارستهم الوظيفية.
  7. بينت مؤشرات الوصف والتشخيص لبعده الاخلاقيات العلاقاتية للقادة تتوافر بدرجة اجابية عالية جدا في المديرية المبحوثة ويدعم ذلك قيام المديرين بانتقاء الالفاظ الجيدة عند تعاملهم مع المرؤوسين.

8. بينت مؤشرات الوصف والتشخيص لبعد العوامل الشخصية بتوافرها بدرجة ايجابية عالية في المديرية المبحوثة ويدعم ذلك مشاركة الموظفين في عملية التطوير القائمة في المديرية المبحوثة.
9. بينت مؤشرات الوصف والتشخيص لبعد العوامل التنظيمية بتوافرها بدرجة ايجابية عالية في المديرية المبحوثة ويدعم ذلك تلقي الموظفين الدعم والمساعدة عندما يزداد ضغوط العمل عليهم.
10. اكدت نتائج الارتباط على وجود علاقات معنوية موجبة بين القيادة الاخلاقية والحد من الاخلال الوظيفي وابعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي مما يدل على كلما مارست هذه المديرية القيادة الاخلاقية يؤدي الى الحد من الاخلال الوظيفي.
11. اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الاخلاقيات الادارية للقيادة والمتغير التابع الاخلال الوظيفي، مما يشير كلما مارست المديرية المبحوثة على اخلاقيات الادارية يؤدي الى الحد من الاخلال الوظيفي.
12. اكدت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الاخلاقية في متغير الاخلال الوظيفي، ونستنتج من هذه العلاقة بأن القيادة الاخلاقية يؤثر في الحد الاخلال الوظيفي بدرجة عالية في المديرية المبحوثة.
13. اكدت نتائج الانحدار على المستوى الجزئي وجود تأثير معنوي لبعد الاخلاقيات الادارية للقيادة في الحد الاخلال الوظيفي وهذه دلالة على تأثير هذا البعد وبدرجة عالية في الحد الاخلال الوظيفي في المديرية المبحوثة.

#### ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة تشجيع المديرية المبحوثة بمشاركة كلا الجنسين في الوظائف الادارية لتكوين فرق عمل مشتركة لدعم وظائفهم.
2. ضرورة الاحتفاظ على المستويات العالية لمتغيرات البحث والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال ممارسة النمط الاخلاقي في القيادة.
3. ضرورة انسياب المديرين الناجح الى فرق العمل في مديرتهم إذا تم تحقيقه.
4. ضرورة محافظة المديرين على اسرار العمل الاداري في مديرتهم.
5. ضرورة مراعاة حاجات العاملين الشخصية من قبل المديرين.
6. على المديرين خلق مناخ عمل مناسب لتوفير الامكانيات لدى الموظفين لانجاز اعمالهم.
7. على المديرين خلق مناخ ملائم لارضاء العاملين عند قيامهم لتنفيذ القرارات.
8. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها الى خدمة المديرية المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين الاخلاقيات الادارية للقيادة ليتمكن من الحد من الاخلال الوظيفي.
9. ضرورة دعم العلاقات الضعيفة ولا سيما تأثير بعد الاخلاقيات الشخصية للقيادة في الحد من الاخلال الوظيفي من خلال تمسك المديرين بقيم الاخلاقية عند ممارسة وظائفهم.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبد السبحان، (2018)، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

2. جلده، سامر، (2009)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
3. جيمس كوزي جيمس وباري بوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير، الرياض، ط3.
4. حسن، ابو عيرة، (2010)، عوامل الاخلال الوظيفي في الكليات التعليمية لمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. حمايل، عبد عطالله، (2012)، القيادات التربوية ومتطلبات تاهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا-جامعة القدس المفتوحة، رام الله، القدس.
6. الدراحي، عبيدكاسم جبار، (2011)، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتورا، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
7. سكجها، اية، (2015)، مستوى القيادة الاخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
8. سمارة، نصير، (2005)، ظاهرة التسبب الاداري في الجزائر، دراسة جائزة اللغة العربية، الجزائر.
9. الصويغي، هند، (2019)، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول، المنعقد في مدينة درنة في الفترة من 10 أغسطس 2019، ليبيا.
10. طلبة، عبدالله، (1999)، ظاهرة التسبب في ادارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد 4.
11. عبدالحى، ايداد بن فؤاد، (2007)، مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة ام القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى.
12. عبداللطيف، اسار فخري، (2006)، اثر الاخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الاداري في الوظائف الحكومية، مجلة علوم انسانية، السنة الرابعة، العدد 29.
13. غلوسي، دلال، (2018)، الرقابة الادارية والتسيب الاداري في المؤسسة الكهرباء والغاز بتبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
14. منصور، بو بكر، (2007)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارية العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري.

#### ثانياً المصادر الأجنبية:

1. Al-Juathni, khitam Kassem Mustafa, (2017), The degree of private school principals' practice of ethical leadership and its relationship to the behavior of organizational citizenship of their teachers, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gzza, Palestine.
2. Boyer, A., (2002), l'impossible éthique des entreprises, Editions d'Organisation, Paris, p: 04.

3. Carifio, J., (2010), Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies. *Current Research in Psychology*, Vol. 1, No. 1, pp. 16-28.
4. Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David, B. & Robert, L., (2005), *Management*, Mc. Graw-Hill, Inc., 2nded., New York, USA.
5. Lawton, A., & Paez, I., (2015), Development A Framework Ethical Leadership. *Business Ethics*, DOI: 10.1007/s10551-014-2244-2.
6. Smit, B., (2014), an Ethnographic Narrative of Relational Leadership, *the Journal of Sociology and Social Anthropology*, Vol. 5, No. 2.
7. Vermeesch, I., Craps, M., Dewulf, A., and Termeer, C., (2013), A relational perspective on leadership in multi-actor governance networks for sustainable materials management". In *Proceedings of the International Conference on Public Policy*, (pp.1)