



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية و

القيادة الأخلاقية ودورها في ترشيد القرارات

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة

كربلاء المقدسة

بحث تقدمت به الطالبة

فاطمه خليل عباس

إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة

الدبلوم العالي في العلوم المالية والمصرفية / إدارة مصارف

بإشراف

المدرس الدكتور

علي حسين عليوي

م 2021

1442هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَوْ فَبِمَا مَرَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا
غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

صدق الله العلي العظيم

(آل عمران , الآية 159)

الإهداء

إلى معلم البشرية الأول ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) إلى
الشهداء الأكرم منا جميعا .

إلى من أروضتني الحب والحنان... إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل...
والدتي الحبيبة .

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار ومن علمني العطاء بدون انتظار
...والدي العزيز

إلى إخوتي و أخواتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات
والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون .

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصدّة كثيرة

أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن ينال رضاكم.

الشكر والامتنان

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا

الله. إلى هذا الصرح العلمي ومنبر العلماء المتميزين والأرواح النقية والعقول النيرة التي لم تتوان في تقديم كل ما هو مفيد وتبسيط وتذليل كل ما هو عسير في طريق العلم المديد (جامعة كربلاء).

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتي الكرام , جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء جزى الله تعالى الجميع خير الجزاء و أوفاه .

و أتقدم بالشكر كذلك لعمادة كلية الادارة والاقتصاد ممثلة بعميد الكلية الدكتور /علاء فرحان , على تعاونهم ودعمهم لي .

التقدير كل التقدير للدكتور الجليل الكريم المشرف على البحث , الدكتور /علي حسين عليوي , أسجل بكل عرفان وتقدير جهوده الصادقة معي ولو لا سعة افقه و رحابة صدره و ثقابة فكره و غزارة علمه لما وصل البحث إلى هذه الصورة.

كما يملي ويحتم واجب العرفان ان أتقدم بالشكر والتقدير للسادة رئيس لجنة المناقشة و أعضائهم الأفاضل لتفضلهم بقبول مناقشة بحثي و إبداء الملاحظات التي ستكون موضع اعتزازي و احترامي.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغويا و علميا و إحصائيا , كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة المحكمين لجهودهم في تقويم استمارة الاستبانة و إبداء ملاحظاتهم القيمة و السديدة التي أغنت الاستبانة

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساعدنا من قريب او بعيد و لو بكلمة او دعوة صالحة .

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ابعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات لمجموعة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة لكونها من المنظمات الخدمية الهامة و التي لها دور رئيسي في خدمة المجتمع بصورة عامة و الكربلائي بصورة خاصة و المؤسسات الحكومية العاملة في المحافظة , فإن تبني مثل هكذا موضوع مثل القيادة الأخلاقية و دورها في ترشيد القرارات يمكن ان يسهم في حل الكثير من المشكلات في هذا القطاع الهام والحيوي و عليه فائدة كل المجتمع وتحقيق ما تصبو إليه , إذ تمحورت مشكلة الدراسة بإثارة التساؤل الآتي " هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات ؟ " .

ولتحقيق أهداف الدراسة , تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تمحورت الفرضية الأولى لإيجاد مدى الارتباط بين متغيري الدراسة : القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة , العدالة, التوجه الأخلاقي ,تقسيم السلطات , والأمانة) و ترشيد القرارات بأبعادها (, الكفاءة , السلامة والأمن , و القبول) , بينما تتجسد الفرضية الثانية بتشخيص وجود تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات , وقد بلغت عينة الدراسة (47) فردا من المدراء الذين يشتغلون في المناصب الإدارية العليا و الوسطى في المصارف مجتمع الدراسة , وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة و التي تم تبنيها بالاستناد على مقاييس جاهزة و تم الاعتماد في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (spss v.25) .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها ان لأبعاد القيادة الأخلاقية تأثير كبير في ترشيد القرارات لمجموعة المصارف الأهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة , في حين اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن ان تستفيد منها باقي القطاع المصرفي , والتي كان أهمها : إعطاء دورا اكبر لأبعاد القيادة الأخلاقية كأسلوب و اعتماده كمنهج ثابت لتعزيز و ترشيد القرارات عن طريق ايلاء السبل الكفيلة لتحقيق ذلك.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	ت
أ	الإهداء	1
ب	الشكر والامتنان	2
ت	المستخلص	3
ث	قائمة المحتويات	5
ج	قائمة الجداول	6
ح	قائمة الأشكال	7
ح	قائمة الملاحق	8
1	المقدمة	9
17 – 2	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	10
8 – 2	المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة	11
17 – 8	المبحث الثاني : المنهجية العلمية الخاصة بالدراسة	12
44 – 18	الفصل الثاني: الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة	13
32 – 18	المبحث الأول : القيادة الأخلاقية	14
	أولا : مفهوم الاخلاق	15
21	ثانيا : نشأة القيادة الأخلاقية	16
23	ثالثا : مفهوم القيادة الأخلاقية	17
24	رابعا : أهمية القيادة الأخلاقية	18
25	خامسا : خصائص القيادة الأخلاقية	19
26	سادسا : مبادئ القيادة الأخلاقية	20
27	سابعا : مجالات القيادة الأخلاقية	21
28 -32	ثامنا : ابعاد القيادة الأخلاقية	22
33 - 44	المبحث الثاني : ترشيد القرارات	23
33	أولا : مفهوم القرارات الرشيدة	24
36	ثانيا : أهمية ترشيد القرارات	25

26	ثالثا : أنواع ترشيد القرارات	37 - 39
27	رابعا : خصائص ترشيد القرارات	40
28	خامسا : خطوات اتخاذ القرار	41
29	سادسا : ابعاد ترشيد القرارات	43
30	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	45 – 57
31	المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها	45 – 51
32	أولا : مقاييس البحث	45
33	ثانيا : الإحصاءات الوصفية	46
34	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات	52
35	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	58 – 59
36	المبحث الأول : الاستنتاجات	58
37	المبحث الثاني : التوصيات	59
38	المصادر	60 – 67
39	الملاحق	68 - 74

قائمة الجداول

ت	الجدول	رقم الصفحة
1	بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية .	4
2	الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية	5
3	بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغير ترشيد القرارات .	7
4	الدراسات الاجنبية المتعلقة بترشيد القرارات .	9
5	مجموعة المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة .	17
6	مفهوم القيادة الأخلاقية وفق آراء مجموعة من الكتاب و الباحثين	23
7	اتفاق الباحثين على ابعاد القيادة الأخلاقية	29
8	مفهوم ترشيد القرارات	35
9	أساسيات التفرقة بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة	38
10	اتفاق الباحثين على ابعاد ترشيد القرارات	43
11	المقاييس المستخدمة في البحث في قيم Cronbach Alpha	45

48	الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأخلاقية	12
51	الإحصاءات الوصفية لمتغير ترشيد القرارات	13
52	علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	14
54	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
54	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
55	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
56	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18
56	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	19
69	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	20

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	ت
16	مخطط الدراسة الفرضي	1
18	ما تضمنه الجانب النظري للدراسة	2

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	ت
69	المحكومون لأداة القياس	1
70	الاستبانة	2

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة وتحديات كبيرة شهدتها بيئة الأعمال تمثلت في معدلات التغيير في المجالات المختلفة , فزيادة شدة الصراع و المنافسة بين المنظمات و انتشار نتائج العولمة فضلا عن التحولات الثقافية و التغيرات التي تواجهها البيئة , لذا أدرك الباحثون أهمية العنصر الإنساني بعده الأساسي في عملية التغيير و التطوير و لا يكون هذا التطوير ناجحا إلا إذا توافرت للإنسان قيادة إدارية تنظم حياته و علاقاته ببيئة العمل و توظف إمكانياته بما تحقق مصلحة جميع الأطراف في المصرف , عن طريق هذه المعطيات ذهبنا الدراسة الحالية إلى بيان دور الاخلاق و ماله من اثر في الذات البشرية , ومن هنا نلمس أهمية الدراسة الحالية و التي ستدرس الباحثة فيها القيادة الأخلاقية و ما لها من دور في ترشيد القرارات كأداة مهمة وفاعلة في نجاح المنظمة .

ان ظهور الأزمات الأخلاقية في المجتمعات المعاصرة و نظرا لان معالجتها من الأمور المهمة في هذا الوقت , و غالبا ماتسعى المنظمات إلى فهمه و إيجاد المعالجات الشاملة له لما له من تأثير على المجتمعات سواء كانت المتقدمة منها أم النامية , و انطلاقا من ذلك ستذهب الدراسة الحالية للاستفهام والإجابة عن اثر ابعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات في مجموعة من المصارف العاملة في القطاع الخاص في محافظة كربلاء المقدسة و من اجل ذلك تم اختيار عينة من العاملين (مدراء و رؤساء أقسام) في هذه المصارف لاختبار صحة فرضيات الدراسة و تحقيق أهدافها .
ومن اجل ذلك قسمت الدراسة إلى أربعة فصول ترتبت كالآتي :

الفصل الأول ضم مبحثان اهتمت بالدراسات السابقة و منهجية الدراسة , فيما ضم الفصل الثاني مبحثين الأول خصص لمتغير القيادة الأخلاقية , أما الثاني فقد خصص لترشيد القرارات , أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة و تكون من مبحثين هما , الأول منها عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها , والثاني فقد خصص لاختبار فرضيات البحث , أما الفصل الرابع فقد اختتمت الدراسة به و بمبحثين , الأول يتضمن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة و التي بنيت عليها مجموعة من التوصيات المناسبة التي خرجت بها الدراسة على النظر فيها بإمعان و الإفادة منها لهذا القطاع الحيوي المهم.

ومن الله التوفيق

الباحث

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية
السابقة

المبحث الثاني : المنهجية العلمية الخاصة
بالدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية. شريطة أن يكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائجها، وإما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفضيلا ودقة. والدراسة السابقة إما تكون مطابقة، ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشابهة، وفيها يدرس الباحث الجانب الذي يُعنى بالدراسة (زرواتي، 2002:91).

وتعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي، ذات أهمية، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات. وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من الزاوية نفسها ولا بالمنهج نفسه، وتمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا بدوره إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه (صيني، 1994:154).

عرض بعض الدراسات السابقة:

أولا/ بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية:

أ- بعض الدراسات العربية المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية :

جدول رقم (1)

بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

1- دراسة (العبيبي, 2013)	
عنوان الدراسة	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر العاملين في دولة الكويت .
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
هدف الدراسة	هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت.
الأبعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	-التوجه الأخلاقي -توجيه الأفراد -النزاهة -العدالة - (Likert الخماسي)
المجتمع والعينة	تكون مجتمع الدراسة من عدد من المعلمين و المعلمات في المراحل الثانوية في الكويت خلال العام 2012 / 2013 و تم توزيع (256) استبانته
ابرز النتائج	كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، و القيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعا لمتغير الجنس، و في القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس، و متغير الخبرة.
2- دراسة (الشاعر, 2017)	
عنوان الدراسة	ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة).
نوع الدراسة	رسالة ماجستير / الجامعة الإسلامية بغزة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية القيادة الأخلاقية و الكشف عن قدرة قادة الجامعات على الإبداع الإداري .

<p>-وضوح الأدوار - إتقان العمل - الأمانة والصدق - المشاركة في السلطة - (Likert الخماسي)</p>	<p>الأبعاد الفرعية المقاييس المعتمدة</p>
<p>يتكون مجتمع العينة من جميع العاملين بالجامعات محل الدراسة باستثناء العاملين في الخدمات المساندة, وبلغ عدد مفردات المجتمع (2145) مفردة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات , بلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفا , وبلغت عينة الدراسة (327) موظفا وكانت العينة عشوائية طبقية .</p>	<p>المجتمع و العينة</p>
<p>بينت النتائج ان الإبداع الإداري يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية في كل متغيرات القيادة الأخلاقية, ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة بمجالاتها الثلاثة (الشخصية , والإدارية, العلانية) و الإبداع الإداري.</p>	<p>ابرز النتائج</p>
<p>3- دراسة (صالح, 2018)</p>	
<p>القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقالات/ مجلة جيل العلوم الإنسانية و الاجتماعية (عدد 44, ص 49)</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الى :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- معرفة واقع القيادات الأخلاقية في المدارس الثانوية في الكويت . 2- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين . 3- تحديد اثر المتغيرات مثل (الجنس , المؤهلات العلمية , وسنوات الخبرة الوظيفية . 4- وكذلك الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الرضا الوظيفي . 	<p>هدف الدراسة</p>
<p>-الأخلاقيات الشخصية لمدير المدرسة -العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة</p>	<p>الأبعاد الفرعية المقاييس المعتمدة</p>

-الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة	
تكون مجتمع الدراسة من عدد من المعلمين و المعلمات في المرحلة الثانوية في الكويت , حيث بلغ عددهم (13988) معلما و معلمة . وبلغت عينة الدراسة (457) معلما ومعلمة , و إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , و اشتملت أدوات الدراسة على استبانة المتغيرين .	المجتمع و العينة
توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها : 1- ان القيادة الأخلاقية و أبعادها و مستوى الرضا الوظيفي كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة . 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات (المعلمين و المعلمات) عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدرء المدارس تعزى لمتغير الجنس . 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول السلوك الإداري الأخلاقي و العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية . 4- كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغير القيادة الأخلاقية و متغير الرضا الوظيفي .	ابرز النتائج

ب- الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية :

جدول (2)

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

1- (Ah-Kion,2017)	
"Leadership and ethical decision-making among Mauritian managers"	عنوان الدراسة
"القيادة الأخلاقية و اتخاذ القرارات بين مدرء موريشيوس"	
المجلة الالكترونية (EJBO) لأخلاقيات العمل و الدراسات التنظيمية العدد (1) 2017,	نوع الدراسة
هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة و اتخاذ القرارات الأخلاقية.	هدف الدراسة
	الأبعاد الفرعية
- مقياس Likert	المقاييس المعتمدة

المجتمع و العينة	تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام المقابلات، تم أخذ عينة قوامها (٢٤٧) مديراً
ابرز النتائج	بينت النتائج أنه كان للقيادة أثر سلبي من المرؤوسين فيما يتعلق في القضايا الأخلاقية بما فيه الكفاية بسبب المحسوبية، والمحابة السياسية، مما يشير إلى الإمكانية الزائفة وتأثير العوامل الثقافية.
2- (Yameen ,2017)	
عنوان الدراسة	Engaging employees through ethical leadership إشراك الموظفين من خلال القيادة الأخلاقية
نوع الدراسة	المجلة العالمية للعلوم الاجتماعية, (المجلد الثالث:2018),قسم العلوم الإدارية، جامعة باهريا ، إسلام آباد ، باكستان.
هدف الدراسة	هدفت إلى معرفة كيف يؤثر السلوك الأخلاقي للقادة على مشاركة الموظفين في ظل وجود الأخلاق. وعلاوة على ذلك، فإنه يستكشف أيضا تأثير الشفافية في السياسات واتخاذ القرارات
الأبعاد الفرعية المقاييس المعتمدة	- الإنصاف - نمذجة الأدوار - القوة المشتركة - Cronbach alpha لقياس التناسق الداخلي. - مقياس Likert
المجتمع و العينة	تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان. تم اخذ عينة قوامها(٢٠٥) من مديري الهيئة الدراسية.
ابرز النتائج	وبينت النتائج عن ارتباط إيجابي عن القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للمدير.
3-(ERANIL1 & OZBİLEN,2017)	
عنوان الدراسة	Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviors and Positive Climate Practices العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية

مجلة التربية و التعليم,(المجلد:6), العدد 4, المركز الكندي للتربية والتعليم	نوع الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقي لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية.	هدف الدراسة
- مقياس Likert	الأبعاد الفرعية المقاييس المعتمدة
تكونت عينة البحث من 383 معلمًا يعملون في مدارس تابعة لوزارة التربية الوطنية للعام الدراسي 2014-2015. تم تصميم هذا البحث وفقًا للنموذج أعلائقي.	المجتمع و العينة
أشارت نتائج البحث إلى أنه وفقًا لتصوراتهم ، يستجيب المعلمون لمستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على مستوى "لا أوافق" والممارسات المناخية الإيجابية على مستوى "أوافق جزئيًا". كما ثبت أن المعلمات وجدن أن مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية أعلى من المعلمين الذكور.	ابرز النتائج

*المصدر: إعداد الباحث

ثانيا/ بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغير ترشيد القرارات:

أ- الدراسات العربية المتعلقة بمتغير ترشيد القرارات:

جدول(3)

بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغير ترشيد القرارات

1- دراسة (حمزة,2007)	
عنوان الدراسة	دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية دراسة تطبيقية.
نوع الدراسة	مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 23 -العدد الأول-2007.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: 1- تقييم المعلومات المحاسبية و غير المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية في سوق عمان للأوراق المالية حسب احتياجات المستثمر. 2- تحدد الدراسة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية في

الأوراق المتداولة في سوق عمان للأوراق المالية .	
<p>- الكفاءة - السلامة والأمن - معاملات الاختلاف لقياس أثر المتغيرات في العامل التابع.</p>	<p>الأبعاد الفرعية المقاييس المعتمدة</p>
<p>يتكون مجتمع العينة أربعة قطاعات هي :</p> <p>1- قطاع البنوك (البنك الأردن الكويتي , بنك الإسكان للتجارة و التمويل , بنك الأردن , البنك الأردني الأهلي).</p> <p>2- قطاع التأمين (دلتا التأمين , النسر العربي للتأمين , الاتحاد العربي الدولي للتأمين , الأردنية الفرنسية للتأمين , التأمين الأردنية).</p> <p>3- قطاع الخدمات (الثقة للاستثمارات الأردنية , الكهرباء الأردنية , المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي) , الاتصالات الأردنية , و العقارية الاستثمارية – عقاركو).</p> <p>4- قطاع الصناعة (مناجم الفوسفات الأردنية , مصانع الأسمت الأردنية , مصفاة البترول الأردنية – جوبترول , دار الدواء للتنمية و الاستثمار).</p>	<p>المجتمع و العينة</p>
<p>نتج عن هذه الدراسة مجموعة عوامل أهمها :</p> <p>1- هناك عوامل تؤثر في القيمة السوقية لأسهم الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية و لكافة القطاعات المدرجة الأخرى .</p> <p>2- وجود تأثير بسيط او معدوم للمتغيرات المحاسبية و المالية في القيمة السوقية للأسهم في سوق عمان المالي بالشركات المدرجة و يختلف هذا التأثير من قطاع الى آخر .</p> <p>3- المعلومات المحاسبية المتوفرة لم تعد كافية بالنسبة للمستثمرين في السوق المالي و لذلك فإن القرارات الاستثمارية تخضع الى التوجه الشخصي و ليس التوجه العقلاني .</p>	<p>ابرز النتائج</p>
<p>2- دراسة (موسى, 2010)</p>	
<p>دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>رسالة ماجستير / الجامعة الإسلامية – غزة</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الى :</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>1- معرفة دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية (دراسة تطبيقية على مجموعة البنوك التجارية في قطاع غزة .</p> <p>2- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس , عدد سنوات الخبرة , المؤهلات العلمية , المنصب الوظيفي , العمر , طبيعة أنشطة البنوك و مكان العمل).</p>	
<p>- كرونباخ ألفا (Alpha's Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة.</p> <p>- مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة.</p>	<p>الأبعاد الفرعية</p> <p>المقاييس المعتمدة</p>
<p>وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم التسهيلات الائتمانية ومدراء الفروع والمراقبين في البنوك التجارية في قطاع غزة والبالغ عددها (34) فرعاً ومكتب.</p> <p>وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على أساس أسلوب الحصر الشامل مقدارها (102) موظفاً وموظفة، حيث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات و تفسيرها .</p>	<p>المجتمع و العينة</p>
<p>أهم نتائج الدراسة :</p> <p>1- ان البنوك تقوم بالاستعلام عن العملاء من خلال برنامج الإخطار .</p> <p>2- تقوم البنوك بتحليلات الرافعة المالية للعلاقة بين حجم رأس المال والديون , ووجود بعض البنوك التي لا تطلب معلومات محاسبية في بعض الأحيان وذلك لعدم وثوقها في القوائم المقدمة، أو أن المعلومات المحاسبية غير متاحة، أو غير كافية.</p> <p>3- معرفة مصدر تمويل العميل ودخله المتوقع قبل الحصول على الائتمان.</p>	<p>أبرز النتائج</p>

*المصدر: إعداد الباحث

ب- الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير ترشيد القرارات:

جدول (4)

الدراسات الأجنبية المتعلقة بترشيد القرارات

1- (Jarcho,2011)	
The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making	عنوان الدراسة
الأساس العصبي للترشيد: تقليل التنافر المعرفي أثناء صنع القرارات.	
رسالة ماجستير/ قسم الطب النفسي والحيوي, جامعة كاليفورنيا, لوس انجلوس, الولايات المتحدة الأمريكية.	نوع الدراسة
كان الهدف الأول من الدراسة هو تحديد ما إذا كان النموذج المعدل أنتج تغيير في الموقف المرتبط بالقرار على مستوى المجموعة أملا.	هدف الدراسة
كان الهدف الثاني من الدراسة التجريبية هو تحديد نسبة المشاركين التي أنتجت تغييراً موثقاً في الموقف المتعلق بالقرار عبر التجارب	
تم حساب درجة تغيير الموقف لكل تجربة اتخاذ قرار من خلال حساب الفرق في تغيير الموقف للعناصر المحددة والمرفوضة على النحو التالي:	الأبعاد الفرعية المقاييس المعتمدة
-(Selected item: Final- initial rating)	
-(rejected item: final – initial rating)	
تم الحصول على (306) صورة مستوية ذات سمك شريحة (2) ملم , من زاوية وجه (90) في ولاية كاليفورنيا- لوس انجلوس في مركز Siemens Allegra التابع لجامعة Ahmanson-Lovelace Brain mapping	المجتمع و العينة
كشفت النتائج السلوكية عن النمط المتوقع لتغيير الموقف المرتبط بالقرارات السابقة لهذه الأساليب و كان التغيير في المواقف تجاه العناصر المحددة مختلفاً بشكل كبير عن التغيير تجاه العناصر المرفوضة فأصبحت المواقف تجاه العناصر المحددة أكثر إيجابية بشكل ملحوظ بينما أصبحت المواقف تجاه الخيارات المرفوضة أكثر سلبية بشكل ملحوظ، والمواقف حول العناصر تم تقييمها مرتين بدون قرار متداخل بقي دون تغيير. ولقد أظهرت النتائج أن العمليات المرتبطة بتغيير الموقف المرتبط بالقرار يتم إشراكها حتى عند اتخاذ العديد من القرارات في تتابع سريع على مدى فترة زمنية قصيرة نسبياً. باستخدام الرنين المغناطيسي الوظيفي ، قمنا بفحص نشاط الدماغ أثناء اتخاذ قرارات صعبة ، ولاحظنا أن التحولات الأكبر في الموقف ارتبطت بزيادة النشاط في IFG الأيمن ، والمناطق الأمامية	ابرز النتائج

والجدارية الإنسي والمخطط ألبطني ، وانخفاض النشاط في الجزيرة الأمامية. كشفت التحليلات الإضافية أن النشاط في IFG الأيمن كان أكثر ارتباطاً سلباً بالنشاط في الجزيرة الأمامية اليسرى أثناء التجارب .	
2- (Ortega & Ramirez, 2017)	
The Use of Accounting Information System as Guidance for the Decision Making in SMES SMES استخدام نظام المعلومات المحاسبية كدليل لترشيد القرارات في	عنوان الدراسة
مجلة (ANO, 2017), صفحة (40), المجلد (38).	نوع الدراسة
الهدف من الدراسة هو تحديد درجة تأثير استخدام نظم المعلومات المحاسبية للشركات الصغيرة و المتوسطة في مدينة كوكوتا في قطاع السوبر ماركت على عملية اتخاذ القرار.	هدف الدراسة
- مقياس ليكرت الخماسي	الأبعاد الفرعية المقاييس المعمدة
تمثلت عينة الدراسة بمستخدمي المحاسبة بغرفة تجارة كوكوتا تمثلت ب(118) سوبر ماركت .	المجتمع و العينة
من النتائج التي تم الحصول عليها, وجود نظام معلومات محاسبية جيد أمر مهم في الشركات الصغيرة والمتوسطة , لذلك قاموا بتنظيمها و سمح استخدام هذه الأنظمة المستخدمة لإنشاء التقارير المحاسبية والمالية . و يتم استخدام المعلومات لتقييم البدائل واتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأكثر فعالية.	أبرز النتائج

*المصدر: إعداد الباحثة

مناقشة الدراسات السابقة:-

تبين من الدراسات السابقة إنها أجريت على مجموعة من مختلف القطاعات الاقتصادية و على مستوى دول العالم و , يلحظ ان هذه الدراسات قد اختلفت فيما بينها عن النتائج التي تم التوصل إليها هي نتيجة طبيعية بسبب اختلاف الأزمنة و الأماكن التي تمت فيها فضلا عن طبيعة القطاعات التي أجريت الدراسة عليها.

اختلفت الدراسات السابقة في العينات المستخدمة سواء من حيث العدد أم الجنس أم السن حيث شملت عينات تلك المراحل فئات عمرية مختلفة تتناسب مع أهدافها , واشتملت جميعها على الجنسين الذكور و الإناث , وتفاوتت فيما بينها في اختيار عينة الدراسة حيث كانت بعض العينات معلمين و معلمات و أخرى اشتملت على محاسبين ومدراء فروع ومراقبين وبعض العاملين في قطاع التجارة.....الخ

كذلك تنوعت أساليب وأدوات جمع البيانات ما بين مقاييس من إعداد الباحثين , او مقاييس لآخرين ,
او جمع البيانات من خلال اختبارات , او عن طريق الملاحظة

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:-

- 1- تم الاطلاع على منهجية الدراسات و الجانب النظري و محاولة الاستفادة من كل منها لإغناء الجانب النظري لدراستنا الحالية.
- 2- تم الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات من اجل معرفة نوع و حجم مجتمع وعينة الدراسة .
- 3- معرفة المقاييس و الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها وتحديد أفضل الوسائل المستخدمة و الأكثر ملائمة لاختيار فرضيات الدراسة الحالية.
- 4- الاطلاع على مجموعة المصادر المستخدمة في الدراسات السابقة و التعرف على آراء الكتاب والباحثين.

مميزات الدراسة الحالية:-

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة بمختلف القطاعات بقي علينا ان نوضح ما تميزت به دراستنا الحالية التي تلخصت بالآتي :-

- 1- بحثت الدراسة الحالية ابعاد القيادة الأخلاقية و دورها في ترشيد القرارات , دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قطاع المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.
- 2- قامت الدراسة بقياس علاقة الارتباط ما بين ابعاد القيادة الأخلاقية و ترشيد القرارات في القطاع المصرفي في محافظة كربلاء المقدسة.
- 3- قامت الدراسة بقياس علاقة الأثر لأبعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات في المصارف الأهلية عينة البحث .

المبحث الثاني

المنهجية العلمية الخاصة بالدراسة

تمهيد

أصبح موضوع القيادة الأخلاقية من القضايا المهمة في الآونة الأخيرة فقد اكتسب اهتمام العديد من الأكاديميين ومدراء المؤسسات والسياسيين على حد سواء مع ازدياد القضايا غير الأخلاقية للعديد من الشركات الكبيرة والمصارف العالمية.

وكانت نتيجة القضايا الغير أخلاقية بسبب فشل إدارات بعض المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية لما لها من اثر سلبي على اتخاذ القرارات الرشيدة من قبل إدارة المنظمة .

استنادا إلى ذلك فإن البحث يدرس العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية ودورها في ترشيد القرارات لما لهذا الموضوع من أهمية على الساحة العالمية على العموم والعراقية على الخصوص ووفقا لذلك جاءت الدراسة اللاحقة مقسمة على أربعة فصول، الفصل الأول الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة، الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، وفيما جاء الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

1- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في انخفاض مستوى السلوك الأخلاقي في القيادات في اتخاذ القرارات السليمة والتي تعود على المصارف بالفائدة سواء للعاملين فيها أو للمواطنين خارجها.

وعلى الرغم من أهمية موضوع القيادة الأخلاقية فقد حققت العديد من الرؤى في المصارف وأثيرها على فاعلية إتخاذ قرار رشيد إلا أن الدراسة العربية التي درست هذا الموضوع ما تزال قليلة على حد علمنا - وقد لوحظ إن نمط القيادة الأخلاقية للمديرين في المصارف ما يزال ضعيفا وقد لخصت مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية :-

- ما مدى إدراك العاملين عينة الدراسة لمفهوم متغيرات الدراسة وأبعادها (القيادة الأخلاقية، ترشيد القرارات) ؟
- هل لأبعاد القيادة الأخلاقية تأثير في ترشيد القرارات في المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين ابعاد القيادة الأخلاقية و ترشيد القرارات في المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟

2- أهمية البحث

- أ- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية العديد من المتغيرات التي قام البحث بمعالجتها ولا يخفى على إدارات المنظمات بأن موضوعات القيادة الأخلاقية حصل على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بسبب السلوك اللاأخلاقي لعدد من المنظمات .
- ب- وكذلك تستمد الدراسة أهميتها من أهمية ميدان الدراسة والمؤسسات (عينة البحث) وتعزيز الدور في إشاعة الثقافات الأخلاقية في المنظمات .
- ت- تتناول الدراسة أزمة القيادة الأخلاقية المعاصرة وتحديد أبرز جوانبها مع بلورة مجالات ومقترحات لتنمية فاعلية القيادة الأخلاقية في البيئة على وجه التحديد.
- ث- بناء نموذج علمي للقيادة الأخلاقية من شأنه ترشيد القرارات في مجال القيادة.
- ج- بناء أداة لقياس فاعلية القيادة الأخلاقية في البيئة وقد تمثل ذلك بإستبانة علمية صممت بطريقة منهجية دقيقة ضمنت توفير سمي الصدق Validity, والثبات Reliability .
- ح- كذلك تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مدراء المصارف بالمبادئ التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية التي تساعد بطريقة او بأخرى على اتخاذ قرارات تحقق أهداف المنظمة المرسومة.

3- فرضية البحث

اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الآتي:-

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة

الأخلاقية وترشيد القرارات بأبعادها), ولقد تفرع عنها خمسة فرضيات فرعية كما يأتي :-

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة وترشيد القرارات بأبعادها.
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة وترشيد القرارات بأبعادها.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الأخلاقي وترشيد القرارات بأبعادها.
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقسيم السلطات وترشيد القرارات بأبعادها.

فيما نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه (لا تؤثر ابعاد القيادة الأخلاقية بصورة معنوية في

ترشيد القرارات بأبعادها), ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية كما يأتي :-

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأمانة وترشيد القرارات بأبعادها.
- 2- لا تؤثر النزاهة بصورة معنوية في ترشيد القرارات .
- 3- لا تؤثر العدالة بصورة معنوية في ترشيد القرارات .
- 4- لا يؤثر التوجه الأخلاقي بصورة معنوية في ترشيد القرارات .

5- لا يؤثر تقسيم السلطات بصورة معنوية في ترشيد القرارات .

6- لا تؤثر الأمانة بصورة معنوية في ترشيد القرارات .

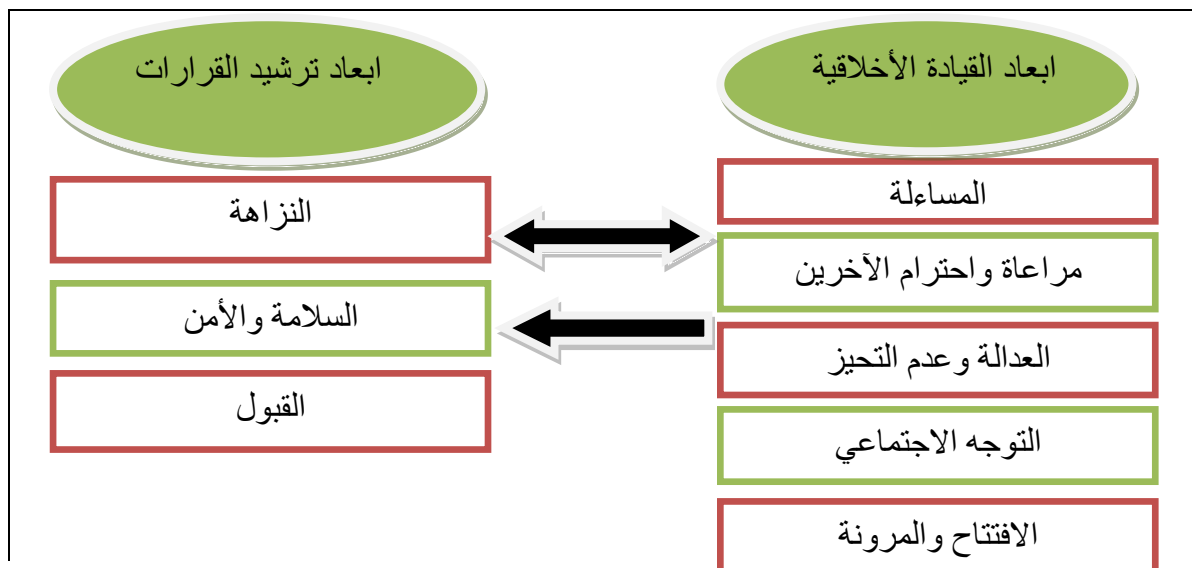
4- هدف البحث

يمكن تحديد أهداف الدراسة بالآتي :

- 1-تحديد الدراسة مستوى توافر السلوكيات الأخلاقية لدى إدارات المصارف عينة البحث .
- 2-تحديد العلاقة بين إدراك المدراء في المصارف لأبعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات.
- 3-تحديد اثر إدراك المدراء في المصارف لأبعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات.
- 4-هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وترشيد القرارات والعمل على ترتيب المتغيرات بحسب الأهمية في تأثير القيادة الأخلاقية على متخذي القرارات عند ممارسة عملية ترشيد القرارات .
- 5-البحث في غمار ابعاد القيادة الأخلاقية وما لهذا الموضوع من أهمية كبيره وندرة ومحدودية و عدم الاتفاق على المعايير و المقاييس الخاصة بها .

5- مخطط الدراسة الفرضي

تم اعتماد مقياس (Christian J.Resicketal,2011) والذي يتكون من ستة ابعاد للقيادة الأخلاقية. فيما يتم الاعتماد على مقياس (Herbet&Simon,2009) لأبعاد ترشيد القرارات.



السمات الشخصية

يمثل علاقة الارتباط ←→

يمثل علاقة التأثير ←

*المصدر: إعداد الباحثة

الشكل رقم (1)

مخطط الدراسة الفرضي.

6- أدوات الدراسة

- تم استخدام مجموعة من الأساليب لإنجاز البحث تتلخص بما يأتي :-
- الجانب النظري : بالاعتماد على الرسائل الجامعية والإطاريح والكتب والمجلات والبحوث المتوفرة على الانترنت لإنجاز الجانب النظري للبحث.
 - الجانب العملي : بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات (لمجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء) واستخراج النتائج بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار).

7- مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة, حيث تم اختيار المصارف الأهلية محل الدراسة لما تتمتع به من خصائص تأهلها ان تكون ميدانا للبحث العلمي .

وكان عدد المصارف الخاضعة للدراسة(8) مصارف كما موضح في جدول رقم (1), و تمثلت عينة الدراسة بالاتي (رؤساء أقسام, مدراء فروع , مستشارين, مدراء مفوضين, معاون مدير).

إذ اعتمد الباحث على سحب عينة بمستوى معنوية (1%) معتمدة في ذلك على مقياس ليكرت الخماسي لاحتماب العينة, إذ كان حجم العينة (47) من مجتمع الدراسة, إذ قامت الباحثة بتوزيع (50) استمارة استبيان، وكان عدد المسترد والخاضع للتحليل هي (47) استمارة , وهو ما يتوافق وحجم العينة .

8- حدود البحث

تمثلت حدود البحث بما يأتي:

أ- الحدود الزمانية: أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي للدراسة في المدة الواقعة من 2020/9/15 ولغاية 2021/1/25.

ب- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مجموعة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة كما موضحة في الجدول رقم (5) :-

جدول رقم (5)

مجموعة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

اسم المصرف	ت
المصرف المتحد للاستثمار	1
المصرف الأهلي العراقي	2
المصرف العالمي الإسلامي	3
مصرف بغداد الأهلي	4
مصرف الاستثمار العراقي	5
مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	6
مصرف الائتمان العراقي	7
مصرف الخليج التجاري	8

*المصدر : إعداد الباحثة

الفصل الثاني

الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات
الدراسة

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: القرارات الرشيدة

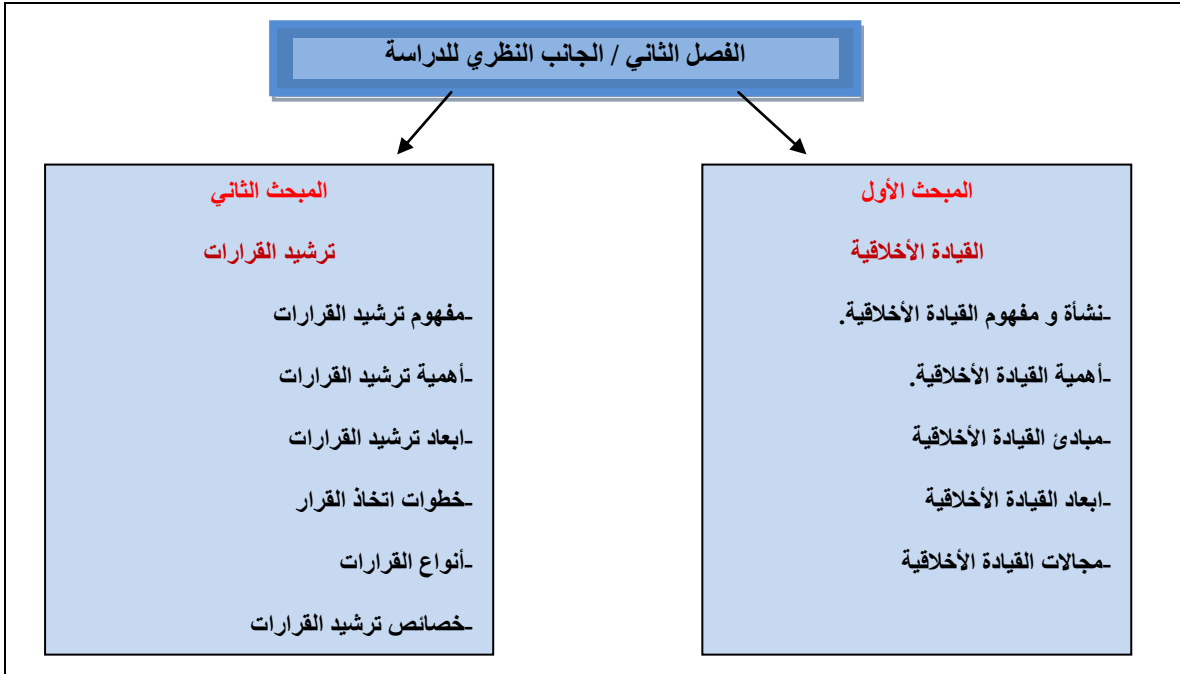
الفصل الثاني

الأطر الفكرية و الفلسفية لمتغيرات الدراسة

تمهيد

تضمن هذا الفصل مبحثين, إذ درس المبحث الأول الخلفية النظرية للدراسة عن طريق توضيح الإطار النظري لمتغير القيادة الأخلاقية من حيث النشأة و المفهوم و الأهمية و المبادئ و درس بشكل تفصيلي ابعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة ب (العدالة, تقسيم السلطات, توضيح الأدوار , التوجه بالأشخاص, النزاهة , و الاهتمام المستمر).

أما المبحث الثاني فقد درس الإطار النظري لمتغير ترشيد القرارات من حيث المفهوم والأهمية و الخطوات والأنواع , إذ تطرق بشكل تفصيلي إلى أبعاد ترشيد القرارات المتمثلة ب (الكفاءة , السلامة والأمن , والقبول). والمخطط الآتي يوضح ما تضمنه هذا الفصل:



*المصدر: من إعداد الباحث.

شكل(2)

يوضح ما تضمنه الجانب النظري للدراسة.

المبحث الأول

القيادة الأخلاقية Ethical leadership

أولاً : مفهوم الاخلاق

لقد اختار الله عز وجل كلمة (الأخلاق) ليصف بها الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه واله و صحبه وسلم) , إذ يخاطب الله رسولنا الكريم بقوله تعالى " **إِنَّكَ لَعَلَى خَلْقٍ عَظِيمٍ** " * القلم / 4 , و كذلك يصف رسولنا الكريم (صلى الله عليه واله و صحبه وسلم) الدور الرسالي الذي بعث من اجله بقوله

(أنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) , كانت الأخلاق و ما زالت موضع الاهتمام الفلسفي و الإنساني منذ القدم حتى وقتنا الحالي (داغر و صالح , 200 : 495) , و تمثل الاخلاق إستراتيجية فعل مسبق ناشئة من مجموعة القوانين و اللوائح الحكومة و المعايير المفروضة و هذا الافتراض يشير الى ان أعضاء المنظمة يكونوا موجهين بشي ما هو اكبر من المصالح الاقتصادية للمنظمة , و يشير الى ان الأفعال اليومية و قرارات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية تعتمد رسالة تدعوا الى عدم الإضرار . (العنزي و نعمة , 2009 : 3)

و أشير الى إنها (علم الأخلاقية ويعني مجموعة من المعايير الخاصة بالأحكام القيمية أو المعنوية) . (داغر و صالح , 2000 : 496)

وهناك مجموعة من الرموز الأخلاقية التي تعكس قيم المنظمة بقصد بها العبارات الأساسية التي تعكس قيم المنظمة التي تتعلق بالجوانب الأخلاقية و الإجتماعية . (Daft , 2003 : 156)

وتكون الرموز الأخلاقية على نوعين :-

أ- (رموز أخلاقية تستند على المبادئ) : صممت هذه الرموز لاختيار ثقافة المنظمة الكلية ومن ثم معرفة القيم الأساسية وما تتضمنه اللغة الخاصة و العامة بمسؤولية المنظمة وجودة المنتجات و طرق التعامل مع العاملين فيها .

ب- (رموز أخلاقية تستند على السياسات) : و هي تحدد إجراءات المنظمة المعتمدة في المواقف الأخلاقية , وتتمثل تلك المواقف بالممارسات التسويقية , و وما تمتلكه من معلومات و مواهب سياسية و فرص متساوية .

ثانياً: نشأة القيادة الأخلاقية

نشأت نظرية القيادة الأخلاقية لأول مرة على يد عالم الاجتماع السياسي "جيمس فرانسيس بيرنز" في كتابه "القيادة" عام 1978. وقد أشار بيرنز إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية لإطار القيادة الأخلاقية، وهي:-

● **التوحيد الداخلي:** حيث يجب أن تكون العناصر المختلفة داخل المنظمة متسقة أخلاقياً وليست هناك تناقضات.

● **الاستباقية:** يجب أن يخبر إطار العمل الأشخاص بما يجب عليهم فعله، بدلاً من تحديد الأشياء التي لا يجب عليهم فعلها. حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي.

● **النشاط:** يتم بانتظام إعادة فحص وتحديث الإطار وفقاً لاحتياجات المنظمة والمروسين. باختصار، يميل إطار العمل للديناميكية بدلاً من الاعتماد على نظام ثابت.

(البرنات , 2016: 315).

ثالثاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "عدد من الأفعال التي يقوم بها (المدير) من خلال استخدام مجموعة من الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب الفرد الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً نافعاً لنفسه ومجتمعه . (الدجاني و آخرون، 2008 : 9) .

كما تعرف بأنها مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة عند تعاملها مع العاملين بها وتقاس في ضوء رضا العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والصفات الإدارية ، والعلاقات الإنسانية(درادكة والمطيري، 2017: 27).

وينظر إليها على أنها أظهار سلوك قيادي أخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ونشر ذلك السلوك لدى المروسين للاقتداء به.

(Wang&An-chih,et.AI,2017:507).

ويعرفها(Ponnu) بأنها "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية ، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات".

و من ذلك يتبين أن مفهوم القيادة الأخلاقية يتكون من مدخلين متكاملين أولهما القيادة، والثاني البعد الأخلاقي.

أ- القيادة: فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات هي:

- 1- العلاقة بين القادة وإتباعهم.
- 2- قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة.
- 3- عملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية والتي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بسبب إتباع المعايير الأخلاقية. (Ponnu & Tennakoon, 2009:21)

ب- الاخلاق: بينما يتكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما:

- 1- ان القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق، وهذا يعني ان القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على إتباعهم.
- 2- ان الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي و اتخاذ القرارات الأخلاقية. (عابدين و آخرون, 2012: 332).

وقد أكد (Al-Otaibi) أن القيادة الأخلاقية تحظى بالاهتمام ولاسيما في المصرف، لأنها تهتم بالعديد من العوامل التي تؤثر على مستويات نجاح هذه المنظمات مثل المساءلة، والنزاهة، والعدالة وإعطاء كل ذي حق حقه، وإن اهتمام القائد بالبعد الأخلاقي يؤدي إلى:- (Al-Otaibi,2013: 13-14)

- 1- زيادة احترام الأفراد العاملين للقائد وموقعه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على نتائج العمل المصرفي وعلاقة القائد بالأفراد العاملين.
- 2- ابتعاد القائد عن اختيار الأفراد الفاسدين لشغل الوظائف الشاغرة.
- 3- تعزيز الفهم الأفضل للأعمال .
- 4- توجيه سلوك الأفراد العاملين الجدد المسجلين في الوظيفة.
- 5- تنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين أنفسهم وبينهم وبين الذين يتعاملون معهم.
- 6- تحديد مستوى مسؤولية الأفراد العاملين عن ما يقومون به وعن نتائجه معنويا وقانونيا بحيث يحمي الأفراد العاملون من سوء المعاملة والإساءة للآخرين من جهة ويوفر الحماية للآخرين من فشل الأفراد العاملين وإساءة معاملتهم من جهة أخرى.
- 7- تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخدمة وتقديمها للجمهور.
- 8- تحديد إطار أخلاقي عام لمتطلبات الدخول إلى الوظيفة من جانب وإطار ثقافي وفكري لأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى المسجلين في الوظيفة من جانب آخر .

9- تطوير روح الالتزام والولاء الوظيفي للأفراد العاملين.

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب و الباحثين فيما يخص مفهوم القيادة الأخلاقية كما في الجدول رقم (6):-

جدول رقم (6)

مفهوم القيادة الأخلاقية وفق آراء مجموعة من الكتاب و الباحثين.

الباحث و السنة	مفهوم القيادة الأخلاقية
(السعودي، 2005)	توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارستها بتأثير على هذا النظام .
(Brown Harrison ,2005)	المظاهرة بالسلوك المعياري المناسب من خلال التصرفات والخصائص الشخصية للقائد والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين وتعزيز هذا السلوك لديهم من خلال الاتصالات المتبادلة وعملية اتخاذ القرار.
(عثمان, 2008)	هي مجموعة من الأفعال التي تقوم بها إدارات المدارس تجاه التلاميذ , باستخدام وسائل ملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب التلميذ الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا نافعا لمجتمعه .
(صدام, 2010)	قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها.
(الرقب, 2010)	عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المرؤوسين؛ من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها
(Yarmohammadian,2011)	صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين.

*المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة .

مما سبق يتوصل الباحث الى تعريف للقيادة الأخلاقية (بأنها عدد من الأفعال التي يقوم بها القائد في المؤسسات كافة نحو المرؤوسين عن طريق بعض الأساليب المناسبة والقيم و المبادئ الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة و العدالة والشفافية لغرض التوصل إلى تحقيق غايات التي تسعى إليها المنظمة) .

رابعا: أهمية القيادة الأخلاقية

إن التزام المدير بأخلاقيات المهنة يعد عامل أساسي في نجاح تلك المنظمة , وتعزيز إنتاجيتها , وتحسين جودة مخرجاتها , إذ إن أخلاقيات المدير تقود إلى تأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بدون تردد .(العتيبي, 2013: 13).

نظرا لما للقيادة الأخلاقية من تأثير على فاعلية تحقيق الأهداف , فقد اهتمت بها المنظمات المختلفة وسعت للحصول على قادة ملهمين ومؤثرين, يفلحون في بلورة رؤية طموحة, بجانب قدرتهم الفائقة على تحفيز الناس ببذل كل ما لديهم من جهود لتحقيق تلك الرؤية.(الكبير, 2016: 34).

وتتلخص أهمية القيادة الأخلاقية بالاتي:-

1- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن ان تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

2- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة (شراذ، 2014 : 27).

3- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد (العتيبي، 2013 : 14).

4- تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العلمي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية .

(Stiab&Maninger ,2012:18)

فيما يرى (Sakkijha) أن أهمية القيادة الأخلاقية واضحة في الآتي :-

1- صقل أعلى معايير الأخلاق الشخصية بحيث لا يستطيع القائد النشط أن يعيش أخلاقية مزدوجة، بعضها يعزى إلى حياته العامة (الشخصية) ,بينما يعزى البعض الآخر إلى العمل .

2- تبني المعايير الأخلاقية في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة .

3- بناء ثقافة متوازنة تأخذ في الاعتبار متطلبات الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات ونشر قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين، مما يسهم في خلق مناخ أخلاقي في المنظمة .

- 4- دعم الاستقرار والعدالة والرضا لجميع الأفراد العاملين.
- 5- زيادة ثقة الفرد في نفسه، والمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى الحد من الخوف والقلق بين الأفراد العاملين .
- 6- توفير بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على الجميع .
- 7- الحد من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الامتثال للقوانين هي قيم غير أخلاقية والمبدأ هو الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث هذا الإخطار.
- (Sakkijha,2015 :25-26)

خامسا :خصائص القيادة الأخلاقية

أشارت (الحبسية, 2012: 32-33) في كتابها القيادة الأخلاقية إلى خصائص القيادة الأخلاقية كان من أهمها يتمثل بالاتي:-

- التفاعل الاجتماعي: من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة و تحقيق التعاون و التكيف معها و السعي للحصول على تقبلها و الشعور بأحاسيس الجماعة.
- تحقيق هدف الجماعة: من خلال القدرة على التوجيه والانجاز و التخطيط الجيد و المتابعة المستمرة و تقييم النتائج.
- الشجاعة: بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.
- الحماس والايجابية و المبادأة : بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة و القدرة على الابتكار و المثابرة و الإسهام في مجال الأفكار و السلوك الصادر من الجماعة , وان يكون له في ذلك دورا واضحا مؤثر دون سلبية او ضعف مع اتصافه بالطموح العالي و النشاط و الغيرة على العمل مع القدرة على التصرف بالأوقات العصبية.
- قوة الشخصية و السيطرة : وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة و فرض الادارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها, والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم و قوة الشخصية اللازمة تعتمد على عوامل عديدة منها (قوة الإرادة, التصميم القاطع, الثقة بالنفس , بعد النظر, حسن الخلق.....الخ).
- الحكمة: أي القدرة على وزن و تقدير الأمور بميزان حكيم و الوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.
- العدل : أي ان يكون القائد عادلا منصفا في معاملة جميع مرءوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب او العقاب او في التعامل.

- القيم الدينية: من خلال الإيمان بالله و تنفيذ تعاليم الدين و الإخلاص و مراعاة الضمير و العدل في التعامل ,والخلق, و التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية و المعايير الاجتماعية.
- النزاهة و الأمانة و السمعة الطيبة و التواضع في كافة التصرفات .
- الحزم و الحزم من خلال الحفاظ على النظام و إتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب و العقاب المناسب و العدل المطلق و الموضوعية , و إصدار قرارات و أوامر بقوة و اختصار ووضوح.
- الاخلاق الحميدة و الصفات النبيلة و الخصال المرغوبة مثل (التواضع, التأدب سعة الاطلاع, الرغبة في المعرفة, موضوعية الحكم وواقعيته....الخ).

سادسا: مبادئ القيادة الأخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة ابعاد تتمثل فيما يأتي :- (freakley & Burgh,2000)

- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي.
- الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة.
- يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة.
- يعمل على تطوير القوانين التربوية بالوسائل المشروعة كافة .
- يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية.
- يحافظ على المستوى المهني لديه و يسعى لتطويره.

و يرى (Northouse) أن هناك مجموعة أخرى من المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية نذكر منها:-

1- الاحترام في القيادة الأخلاقية

يقصد بالاحترام في القيادة الأخلاقية ان يحترم المدير العاملين وان يتعاطف ويتسامح معهم في حالة وجهات النظر المتعارضة , على الرغم من وجود تعارض بين المدير و العامل .

2- تقديم الخدمة للآخرين

يجب على الإدارات العليا و الوسطى تقديم المساعدة للعاملين في المنظمة في حل أي مشكلة , حيث مجرد ان يضع العامل المشكلة أما المدير يقوم الأخير بخدنه وحل تلك المشكلة.

3- العدل

يجب ان يكون المدير الأخلاقي قلق بشأن قضايا العدالة , إذا كان المدير عادلا , و يجب عليه ان يتعامل مع العاملين بطرق متساوية و عادلة و دون تفرقة بين العاملين , و بالتالي فأن معاملة جميع العاملين في المنظمة بنفس الطريقة هو مبدأ أساسي من أساسيات القيادة الأخلاقية .

4- الصدق في القيادة

يعتبر من المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية , حيث ان تظليل الواقع هو نوع من أنواع الكذب , وأن العمل مع بعض المدراء الذين لا يتمتعون بمبدأ الصدق يؤدي الى الكثير من الصعوبات في العمل , فإذا كان المدير صادقاً فأن العملية الإنتاجية تتم بسهولة و يسر .

5- التعاون الجيد مع المجتمع

المبدأ الأخير من مبادئ القيادة الأخلاقية هو التعاون او التعامل الجيد مع المجتمع , لأن المدراء الأخلاقيين هم بناء المجتمع , فعلى سبيل المثال منظمة تم العمل فيها تقوم بأعمال جيدة مع بناء المجتمع فأن هذا يعد من الأمور الجيدة للقيادة الأخلاقية , حيث ساعدت في تقديم حل لمعالجة قضية او مجموعة قضايا تواجه المجتمع .(Northouse,2013:424)

سابعاً:مجالات القيادة الأخلاقية

أشارت (أبو علبة ,2015: 154) إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرتها على النحو الآتي :

أ- سمات العلاقات الشخصية

ب- سمات العمل الإداري.

ت- العمل أفرقي الجماعي

ث- الحس الإنساني في المعاملات

وأشار (الهندي ,2013:195) على أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرها على النحو الآتي :-

أ- الخصائص الشخصية.

ب- الصفات الإدارية الأخلاقية.

ت- العمل بروح الفريق.

ث- العلاقات الإنسانية.

وأشارت (العرايضة,2012:85) على أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، و هي كما يأتي :-

1- الصفات الشخصية الأخلاقية.

2- الصفات الإدارية الأخلاقية.

3- صفات العمل بروح الفريق.

4- صفات العلاقات الإنسانية.

ويرى الباحث أن مجالات القيادة الأخلاقية تتمثل في ثلاث نقاط وهي :

1- الأخلاقيات الشخصية للقيادة.

2- الأخلاقيات الإدارية للقيادة.

3- الأخلاقيات العلنية للقيادة.

ثامنا : أبعاد القيادة الأخلاقية

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة ، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة ، واستمرارها , بناء على ذلك أتضح لدى الباحث ان القيادة الأخلاقية تركز على مجموعة أبعاد رئيسة وكما هي موضحة في الجدول رقم

(7) :-

جدول رقم (7)

اتفاق الباحثين على ابعاد القيادة الأخلاقية

ت	المصدر	العدالة	النزاهة	التوجه الأخلاقي	الأمانة	النقد في القائمة	التوجه نحو الأفراد	الشفافية	توضيح الأدوار	العلاقات	التحديات المالية	تقسيم السلطات
1	(Balusing , 2017)		*			*		*		*		
2	(Killy ,2012)		*	*							*	
3	(Sagfert, 2016)	*	*	*			*					*
4	(Annebel Deanne,2008)	*	*						*			*
5	(Karinne Deane , 2011)	*	*	*								*
6	(العبدلي , 2019)				*							
7	(الحياصات , 2011)				*							
	المجموع	3	5	3	2	1	1	1	1	1	1	3

*المصدر: إعداد الباحثة .

وتتلخص ابعاد القيادة الأخلاقية فيما يأتي :-

- 1- العدالة: الماهية العامة للعدالة هي تصور إنساني يركز على تحقيق التوازن بين أفراد المجتمع من حيث الحقوق و الواجبات ، ويحكم هذا التصور أنظمة وقوانين يتعاون في وضعها أكثر من شخص بطريقة حرة دون أي تحكم أو تدخل، حتى تضمن العدالة تحقيق المساواة بين جميع الأشخاص داخل المجتمع(عبد الحسين , 2018 :3).
- و يقصد بالعدالة منع الظلم وإصلاح ذلك الظلم، ويعرف العدل شرعا على انه إعطاء كل شخص حقه دون أي إهمال أو تفريط وقد قيل أيضا : إعطاء الحقوق اللازمة وتسوية من يحق لهم التمتع بحقوقه. و يمكن تقسيم العدالة على ثلاثة أنواع:-

• العدالة التوزيعية أو الاقتصادية: تهتم بإعطاء جميع أفراد المجتمع حصة عادلة من الفوائد والموارد المتاحة .

• العدالة الإجرائية: تهتم باتخاذ القرارات وتنفيذها من خلال عمليات عادلة تضمن المعاملة العادلة.

• العدالة الجنائية: تشمل فكرة أن الناس يستحقون أن يعاملوا بالطريقة نفسها التي يعاملون بها الآخرون (Al-Ani et. Al,2019:7).

2- **تقسيم السلطة:** يجب أن تفصل القيادة الأخلاقية بين المستويات الإدارية ولكل مستوى مسؤولياته و سلطاته وتوزيع السلطات بين الأفراد ووفقا للمهام الموكلة إليهم، بعد توزيع هذا الإجراءات من الضروري مراقبة تنفيذ هذا الإجراءات من أجل تحديد ومعالجة الانحرافات، وهذا العملية تجعل الأفراد العاملين يعرفون ما هي واجباتهم، وهو مساءل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بطريقة مهنية وحرفية، ويوجه الأفراد العاملين الذين لا يستطيعون إنجاز مهامهم وتسهيلها تقليل حالات الهدر والخسارة إن وجدت (Al-Taei 2017, 282, et.al).

و يتم تقسيم السلطة بعدة طرائق، فيجوز للقائد إبلاغ أحد الأفراد العاملين أن يقوم بتسيير شؤون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة، هذا النوع يسمح للأفراد العاملين بسلطة واسعة، إما الطريقة الأخرى هي أن يكتب القائد ويحدد السلطة الممنوحة، هذا الطريقة أفضل من السابقة، فهي توضح العلاقة بأكملها وتزيل عدم اليقين (Al-Hariri, 2018: 45).

3- **التوجه الأخلاقي:** يمثل التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ أن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الإسلامية، مما يجعلها أساساً لخير المجتمع، وهو الدرع الواقي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والإبداع والابتكار سوف تعكس بشكل إيجابي الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، والتي يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه وينفذون ما هو مطلوب منهم ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخرق للمنظمة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين إلى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت والمواد المستخدمة للحفاظ على المنظمة في المنافسة. يتسم التوجه الأخلاقي بأهمية كبيرة، حيث إنه ليس سلوكاً فحسب، بل هو عبادة يكافئها الله ، وهي مؤشر واضح على استمرار أي منظمة، وينهي العداوة وعليه يزيد الحب والمودة بين الأفراد العاملين، وصياغة القوانين والأعراف التي تعمل على تحسين المنظمة وحمايتها من الانهيار والفساد، وتعزيز الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين، وكذلك تنظيم العلاقات بينهم، وعليه تعزيز الروابط والألفة والتماسك.

(Al-Taeiet.al,2017: 282)

يساعد التوجه الأخلاقي العمل بقائمة من المعايير الأخلاقية الكثير من المؤسسات في التغلب على التحديات، وتقديم خدمة استثنائية للعملاء، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والمهارات العالية، إذن التوجه الأخلاقي ضروره وميزة تنافسية وقيمة مضافة. (علواني, 2020).

4- **النزاهة**: تعرف بأنها سلوك الأفراد والمنظمات الذين يتبعون سيادة القانون، أو هي الاستقامة والتحرر من أوجه القصور، وعرفها قاموس المعجم الوسيط البعد عن السوء وترك الشبهات، وهناك نوعان من النزاهة، النوع الأول: يتعلق بالأفراد الذين أسأوا التصرف في سلوك المنظمة، ومن المحتمل أن يكون هذا النوع من الفساد نتيجة نقص خلقي، أو حاجة ملحة لمبلغ كبير من المال، والنوع الثاني يتعلق بالمنظمة التي تسيء السلوك إلى حد كبير، والأفراد العاديين هم استثناء نادر، وهذا النوع من الفساد عادة ما يكون انعكاسا لبيئة ثقافية واجتماعية محددة. والنزاهة لها قيم تحتل مكانة عالية في نظام القيم الأخلاقية، لأنها مسؤولة عن ظهور مجموعة من السلوكيات البشرية السوية، ألن تصرفات الفرد ليست واضحة بدونها وهي: (الصدق، الشفافية، المصادقية، والمساواة) التي تتطلب في المقام الأول توافر مجموعة من المبادئ الإيجابية التي تعزز السلوك الكريم، يتم تشجيع الممارسات السليمة أخلاقيا، بدءا من الرقابة الذاتية التي تمكن الفرد من الترفع عن كل تصرف سيئ، وهذا يعني أن النزاهة هي نوع من الالتزام تجاه الواجب الأخلاقي الذي يفصل بين المصالح الشخصية والإنسانية عندما يوضع الفرد في موقف تجريبي حقيقي (Al-Ani et .al, 2019:7).

وقدم كارتر تعريف للنزاهة وفق منظور فلسفي إذ ميز بين ثلاث مكونات فلسفية للنزاهة، فالنزاهة الأخلاقية من وجهة نظره عبارة عن تكامل المكونات الثلاث التي تتلخص بما يأتي :-

1- البصيرة الأخلاقية: هي القدرة على إدراك الاخلاق الصائبة من الاخلاق الخاطئة وهذا يتطلب تأملات أخلاقية في معنى الصواب والخطأ.

2- السلوك المستقيم : القدرة على التصرف بناء على تلك القناعات المتولدة من البصيرة الأخلاقية.

3- التبرير (التسوية العام): القدرة على الانفتاح الواضح الذي يجعل من الفرد يعمل طبقا لقناعاته وتكون القناعات ناتجة من الانعكاس الأخلاقي والتقييم فالشخص النزيه يخجل من فعل ما يعتقد بأنه صواب ويكون منفتحا ومخلصا لذا يجب ان يكون قادرا على ترقية قناعاته الأخلاقية وتطويرها من خلال التفاعل مع الأشخاص المقربين(Olson ,1998:2-3).

5-الأمانة : تعد الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم (الحياصات و آخرون , 2011 :306) .

و ترتبط الأمانة بالوظيفة ارتباطا وثيقا فكلما كان الموظف أمينا و مخلصا في عمله انعكس ذلك على أدائه الوظيفي , والأمانة مرتبطة بالرقابة الذاتية فإذا توفرت لدى الموظف او المسؤول أيا كان مستواه الوظيفي هذه الصفة النبيلة فأن ذلك ينعكس على تأدية عمله و على إنجازة و تحقيقه لمكاسب مادية ومعنوية تعود بالنفع عليه و على المؤسسة التي يعمل بها , أما من يخون الأمانة فهو يخون الله و الوطن (العبدلي , 2019 : 5) .

المبحث الثاني

ترشيد القرارات Rationalize banking decisions

تمهيد

يعد موضوع ترشيد القرار ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أهدافها بفعالية كبيرة ، لما له من أثر على المؤسسة والقائمين عليها، وتعد عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة عملية دائمة ومستمرة وتقع في جميع المستويات (التنظيمية، الإستراتيجية، الإدارية والتنفيذية) ، وهي مبنية على أسس علمية وعلى دراسة موضوعية للبدائل المقترحة كافة (أسامة , 2015: 18).

وقبل تحديد مفهوم ترشيد القرارات لا بد من الإشارة إلى أهم المصطلحات السائدة عن هذا المفهوم (المغربي, 2006: 145):-

- 1- القرار "Decision" يمثل القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.
- 2- صنع القرار: "Making Decision" هو العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة
- 3- اتخاذ القرار: "Taking Decision" يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المراحل التي تتعلق بإنهاء عمليتي الاختيار والاستقرار على عملية اتخاذ القرار.
- 4- المشكلة: "The problem" تمثل المشكلة ذلك الخلل أو القصور الذي يواجه متخذ القرار أو المسؤول ويحتاج إلى حل، ومن ثم فهي موقف رديء يجب التخلص منه.
- 5- الظاهرة "Symptoms" وتمثل الشواهد المتكررة والأعراض التي يتم ملاحظتها للدلالة على وجود أخطاء وانحرافات سلبية أو نقاط نمو وارتفاع ايجابية.

أولاً: مفهوم ترشيد القرارات

يمكن استعراض بعض المفاهيم الأساسية حول القرار فقد عرف القرار لغة على أنه :انتهى الأمر وثبت " فالفعل " قرار " Decidere " مشتق من الكلمة اللاتينية "Decidere" ومعناه اللغوي (حسم أو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف ما) وتعني أيضا الاختيار أو الحكم , إلا أن ما يهمنا هنا هو التعريفات الاصطلاحية في نطاق التسيير. (سلمان , 2012 : 176)

في حين يعرف ترشيد القرار على انه تعظيم لانجاز الأهداف في ضوء المستجدات البيئية التي تحيط بالقرار ولا يقتصر الأمر على ذلك بل كيف نذهب لصنع قراراتنا لإغراض تحقق هذه الأهداف . وفي هذا الصدد يرى الباحثان ان ترشيد القرارات هي ذلك السلوك الذي يستلزم عملية تجميع الآراء والحقائق

والمعايير الأساسية ومفاعلتها بعد تحديد الأهداف , ومن ثم تدعيمها بمنهجية علمية تضاعف من قيمة النتائج المتوخاة من القرارات المنوي اتخاذها(D.Hellriegel & W.Slocum,1982:335).

و أيضا تم تعريف ترشيد القرار على انه :الاختيار بين البدائل (Simon,1986:77) .

إما(M.berg & B.Brown,1980:554) فينظر إليه على انه "العملية المعتمدة والبدل المختار نهائيا وهو الجزء الأكثر وضوحا".

في حين يعرفه آخر(بأنه إفصاح الإدارة عن سلطتها العامة بقصد إحداث اثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة مرجوة) (الصناري,1994: 43).

كذلك يعرفه (الفضل) (بأنه تلك القرارات التي تتوفر فيها العقلانية والمعقولية في المضمون والمحتوى , وهو قائم على أساس علمي و مدروس , وتتم عن الإبداع في مراحلها المختلفة) (الفضل,2009: 59).

مما سبق يتضح ان هناك عنصرين يشترط توافرهما في ترشيد القرار هما :-

أ- **العنصر الأول : (وجود عدد من البدائل المتاحة) :** و يعني وجود حالة عدم التأكد بسبب وجود خيارين او أكثر في موقف ما لمواجهة مشكلة معينة .

ب- **العنصر الثاني : (اختيار أحد البدائل) :** يجب ان تكون عمليتي الاختيار والمفاضلة ناتجة عن وعي وإدراك و دراسة لاختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل و اتخاذ القرار المناسب . (كنعان , 2007 : 84) , ومن أجل اتخاذ قرار أداري رشيد يجب أن تتوفر في متخذ القرار مجموعة من الشروط أهمها :

1- معرفة كافة المشاكل التي يرغب في حلها و كافة الأهداف التي يرغب في تحقيقها و يرتبها وفق المعايير وبالتسلسل .

2- معرفة الحلول الممكنة لكافة البدائل .

3- معرفة عيوب و مزايا كافة البدائل .

4- يجب ان يختار البديل المناسب الذي يؤدي لإيجاد حل أمثل .

واستنادا لما سبق تم إيراد بعض المفاهيم الخاصة بعملية ترشيد القرارات كما في الجدول رقم (8) :-

جدول (8)

مفهوم ترشيد القرارات وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

الباحث و السنة	مفهوم ترشيد القرارات
(الشامي و نينو, 2001)	الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر.
(Loudon, 2002)	تعني أن تضع البديل الذي وقع عليه الاختيار موضع التنفيذ.
(بطرس, 2009)	سلوك أو وظيفة يعتمد على الانتقال بين البدائل المطروحة و تقييمها وفقاً للمعلومات و البيانات في بيئة العمل و التي تتعلق بالمشكلة بحثاً عن بديل مناسب يحقق الهدف المنشود.
(ثعلب, 2011)	اختيار من بين بدائل معينة و قد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ و الصواب
(محمد , 2013)	العملية التي يقوم بها المسؤول في موقع اتخاذ القرارات بإيجاد واختيار حل أو بديل معين من ضمن المقترحات التي يتم طرحها وذلك للخروج من مشكلة معينة أو التصرف في موقف أو ظرف معين.
(مسغوني, 2015)	هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.

*المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر الواردة فيه.

مما سبق يتوصل الباحث إلى تعريف ترشيد القرارات على إنها) عملية تفكير مركبة , تهدف إلى إيجاد حل او بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة للمنظمة, من اجل تحقيق الهدف المطلوب . (

ثانياً : أهمية ترشيد القرارات **The importance of rationalizing banking decisions**

أن ترشيد القرارات يساعد في زيادة فرص الربح للمنظمة و زيادة للفرص التنافسية و زيادة سعر أسهم المنظمة او حصصها السوقية او أحياناً يتم اتخاذها لإنقاذ المنظمة من المخاطر والتي تؤدي إلى توقف أنشطة المنظمة وإغلاقها , او بإلغاء الخطوط الإنتاجية لأنها تؤثر في سياسة تحقيق الإرباح ... الخ , أي ان لترشيد القرارات دور مهما في حياة المنظمة و مخرجاتها التي تؤثر فيها المنظمة تتبع من أهمية تحقيق أهدافها و لا يمكن أن تحقق هذه الأهداف من دون إتخاذ قرارات داخل المنظمة . (Huczynski & Buchana , 2007:337)

لذا فإن أهمية القرارات في المنظمة نابعة من أهمية تحقيق الأهداف و لا يمكن ان تحقق أهدافها من دون إتخاذ القرارات , اذاً اتخاذ القرارات وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين . (محمد , 2002 : 261) , وهذا ويمكن النظر إلى أهمية اتخاذ القرارات من ناحيتين: علمية وأخرى عملية، وذلك وفق الآتي:- (ماهر، 2008 : 34-35)

- 1- تعد وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية
- 2- تؤدي عملية صنع القرارات دورا مهما في تجسيد , و تكييف , و تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- 3- لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها .
- 4- تعد وسيلة علمية وفنية لتطبيق سياسات و استراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- 5- تؤدي دورا حيويًا في القيام بالعمليات كافة، فعملية التخطيط مثلاً تحتاج إلى اتخاذ قرارات بخصوص الهياكل التنظيمية ودرجات السلطة والصلاحيات الممنوحة.
- 6- تؤدي دورا مهماً في جمع المعلومات والبيانات للوظائف من خلال استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة .
- 7- تعد وسيلة لقياس مدى قدرة المدراء على القيام بالوظائف الموكلة إليهم.
- 8- تكشف عن سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات و إمكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة .

ثالثاً: أنواع ترشيد القرارات

هناك أنواع مختلفة من القرارات لا تخضع للمعايير و الاعتبارات الثابتة , فليس هناك معيار محدد لتقييم و تصنيف و تقسيم القرارات , و عملية التصنيف هذه تخضع لعدة اعتبارات تنبع من طبيعة عملية اتخاذ القرار . (كنعان , 2003 : 88) , ونعرض فيما يأتي أهم المعايير لتصنيف ترشيد القرار التي توصل إليها العلماء في مجال الإدارة :

- 1- أنواع القرارات وفقاً لإمكانية البرمجة : وصنفت الى نوعين : (كنعان , 2003 : 89)
 - أ- قرارات مبرمجة : هي القرارات التي تتخذ لمعالجة مشكلة يومية لاحتاج في اتخاذها الى تفكير او الى بذل جهد ذهني مثل العمليات غير الفنية (الكتابية) و تتخذ وفق سياسات مرسومة من قبل الادارة العليا في المنظمة .
 - ب- قرارات غير مبرمجة : تساعد في معالجة القضايا التي لا تحدث بشكل يومي , وهي تتناول مشاكل جديدة , ويطلق عليها بـ (القرارات الإبداعية) أي تلك القرارات التي تحتاج الى تفكير و جهد ذهني و إبداع متخذ القرار .

و للتمييز بين هذين النوعين من القرارات نوضح أساسيات التفرقة في الجدول رقم (10) :-

جدول رقم (10)

أساسيات التفرقة بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة.

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة وغير متكررة	روتينية ومتكررة	طبيعتها
يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم فيها
صعبة	سهلة	تحديد مجموعة البدائل المتوفرة
عدم تأكد نسبي	تأكد	ظروف اتخاذ القرارات
غير محددة	محددة	الإجراءات
قليلة و غير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة , برامج حاسوبية حديثة و متطورة	برامج الحاسوب الجاهزة	أدوات الحل

*المصدر: (بلعجوز, 2008: 104).

2- أنواع القرارات وفقاً لبيئة إتخاذ القرار : وتقسّم الى ثلاثة أنواع :-

- أ- قرارات في ظل المخاطرة : وتعني أن متخذ القرار على علم باحتمالية حدوث النتائج و لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث , إذا كان هناك عدد كبير من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة تامة باحتمال حدوث النتيجة , حيث إن المدير بإمكانه مراقبة ومتابعة بيئة المنظمة و ليس بإمكانه إنقاص او زيادة عدد البدائل المتوفرة .
- ب- قرارات في ظل التأكد البيئي التام : و يعني ان متخذ القرار يمتلك معلومات كافية عن البيئة المحيطة بالقرار و معلومات كافية عن نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بحيث يكون متخذ القرار متأكداً من النتائج , وتعتبر هذه الحالة كما يفسرها كتاب الإدارة حالة مثالية .
- ج- قرارات في ظل عدم التأكد البيئي : في هذه الحالة لا يمتلك متخذ القرار معلومات كافية عن المشكلة و البيئة المحيطة , مما يجعل عملية الاختيار بين البدائل معقدة و غير معروفة .
- (ياغي , 2005 : 95)

3-أنواع القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذ القرار : وتقسّم الى نوعين :-

- أ- قرارات اوتوقراطية (انفرادية) : تتخذ هذه القرارات من قبل المدير فقط و يتم الإعلان عنها الى الموظفين دون السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار .

ب- قرارات ديمقراطية (جماعية) : يتم إتخاذ هذه القرارات من قبل المدير بمشاركة الموظفين و العاملين في مختلف المستويات الإدارية و توصف بأنها قرارات فعالة و رشيدة . (كنعان , 2002: 104)

رابعاً: خصائص ترشيد القرارات Characteristics of rationalizing banking decisions

تتصف القرارات الإدارية بمجموعة من الخصائص تليها ظروف اتخاذ القرار وأهدافه تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار وبناء على ذلك فإننا سنتعرض لخصائصه والتي نوجزها فيما يلي:

- الصفة الاجتماعية (التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية): نظراً لكون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية تتبع من شخصية متخذي القرارات والمرووسين وكل المساهمين فيها .
- السياق/الحالة (الامتداد في الماضي والمستقبل): إن أي قرار إداري في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما، هو في الحقيقة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سابقة .
- المخاطرة: إن القرارات الإدارية , أعمال مستقبلية ، بمعنى أن آثارها تنصرف إلى المستقبل.

(السعيد، 2015: 5)

- التعقيد والصعوبة: القرار الإداري، نتيجة مركبة، لعملية معقدة، تتم على مراحل مختلفة حسب طبيعة المشكلة والوسيلة والإمكانات المتوفرة لدى متخذي القرارات من مهارات وقدرات .
- الاعتماد على الحقائق العلمية : تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية صعبة و معقدة ، و في سبيل ذلك يمكن الاعتماد على الحقائق العلمية المرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار بشأنها و بدون هذه الحقائق العلمية والبيانات الدقيقة لا يمكن الوصول إلى قرار سليم(الزعيبي، 2009: 38).

- الوظيفة (الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة): تشكل عملية اتخاذ القرار، كوظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري، مكانة مركزية في أي عملية إدارية لأي نظام إداري، مما يدعوا إلى ضرورة إشراك كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات(الزعيبي، 2009 : 47).

خامساً: خطوات اتخاذ القرار

لقد عرفت عملية اتخاذ القرار على أنها الاختيار بين البدائل : الاختيار بين البدائل بإتباع الخطوات الآتية : تحديد المشكلة و تعريفها , تحديد البدائل المتوفرة و تحليلها , و اختيار بديل امثل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذها (Boon & Kurtz, 1992: 112).

● تحديد المشكلة : تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار , فهي أول خطوة في عملية اتخاذ القرار , وهي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية وتحديدتها , وعلى متخذ القرار ان يكتسب الخبرة والدراية و القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا (عمارة, 2005: 78).

● تحليل المشكلة : بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليم لها , نبدأ في البحث وجمع البيانات و الإحصاءات ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة مستفيضة فالقرارات لا تتخذ في جهل او فراغ معلوماتي , فعلى متخذ القرار ان ينقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه ان يتأكد تماما من صحة المعلومات المطلوبة لحلها.

● مرحلة تحديد البدائل الممكنة : يمثل البديل أهم وسيلة إمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط فيه ان يتميز البديل بالميزات الآتية :-

1- ان تكون له القدرة على حل المشكلة او التقليل من أثارها .

2- ان يكون كل بديل قابل للتقييم. (كنعان, 2007: 67).

بعد عملية حصر وتحديد البدائل الممكنة و جب تحديد مزايا و عيوب كل حل بديل و معرفة مدى مساهمته في حل المشكلة .

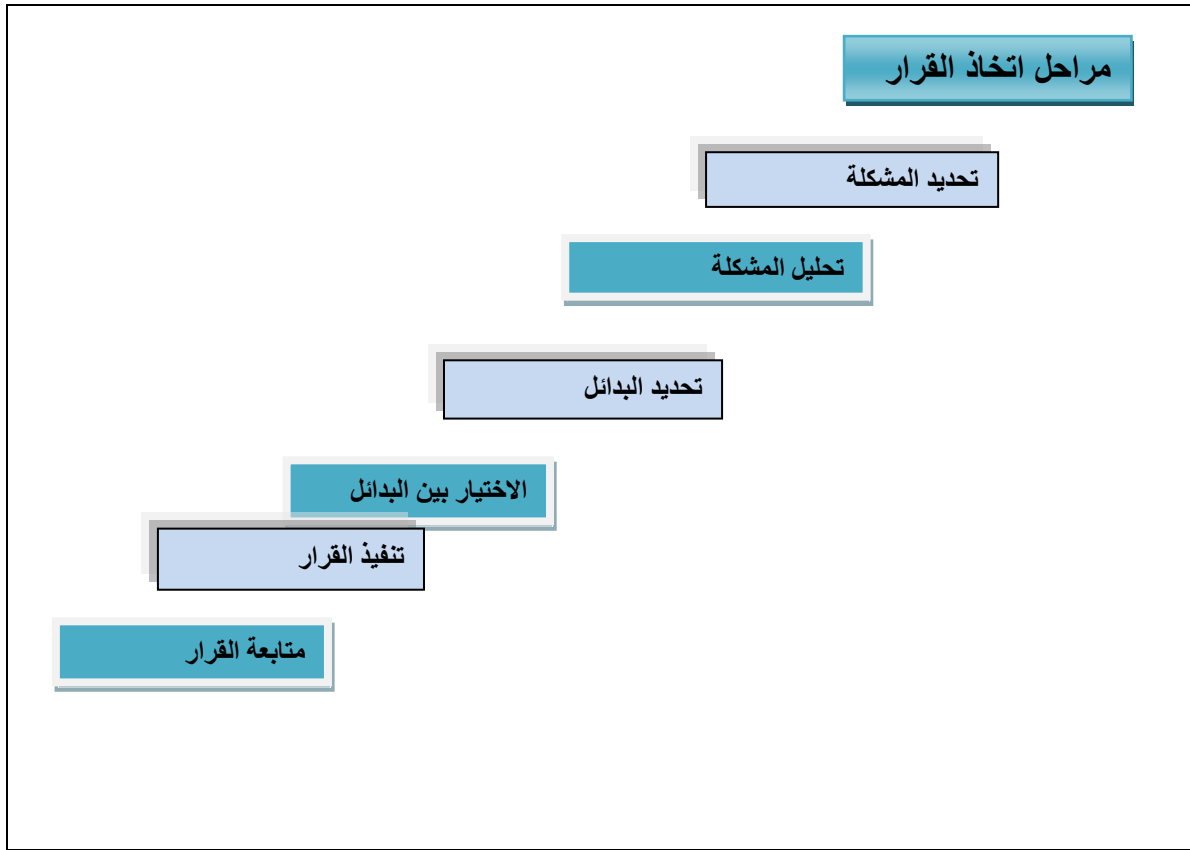
ان النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدائة البيانات والمعلومات.

● مرحلة الاختيار بين البدائل (اختيار البديل الأمثل) : تعد مرحلة اختيار البديل اشق وأصعب المراحل بالنسبة لمتخذ القرار , فبعد تقييم البدائل و معرفة نتائج كل منها تبقى عملية التفضيل والاختيار بين البدائل ومن ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن و تتوقف عملية الاختيار على توفر مجموعة عناصر لمتخذ القرار مثل الكفاءة وقوة الشخصية وقدرته على التصرف السليم , حالته النفسية وقت الاختيار , كما تتوقف أيضا على ظروف العمل المحيطة ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمر على متخذ القرار.

● مرحلة تنفيذ القرار: بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال , فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ وتحفيزهم على ذلك من خلال مشاركة هؤلاء المعنيين في عملية اتخاذ القرار.

●مرحلة متابعة القرار: نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات التي تحيط والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار والتي تجعل القرارات في تغييرات مستمرة يجب متابعته ومراقبة تنفيذه للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف للتعرف على أي قصور و بالتالي يستطيع متخذ القرار من تعديل القرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه. (عبد العزيز, 1993: 353).

بناء على ما سبق يقوم متخذ القرار بهذه المراحل في تسلسل حيث يمكن من خلاله أن يرتد من خطوة إلى خطوات سابقة إذا لزم الأمر من خلال آليات التغذية المرتدة للمعلومات لتصحيح هذه الخطوات و الوصول إلى القرار الصائب الممكن تنفيذه في الواقع، وهذه المراحل موضحة في الشكل رقم (3) :-



*المصدر: إعداد الباحث على ضوء تسلسل مراحل اتخاذ القرار

شكل رقم (3)

مراحل عملية اتخاذ القرار

سادسا: ابعاد ترشيد القرارات Dimensions of rational decisions

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد ترشيد القرارات إذ ان هذه الأبعاد تعد خصائص يتميز بها القادة عن أقرانهم الآخرين ، ومن خلال التتبع لطروحات الباحثين تبين ان عملية ترشيد القرارات تشتمل على مجموعة من الأبعاد هي (الكفاءة ' السلامة والأمن , القبول) , كما موضحة في جدول رقم (9) :-

جدول رقم (9)

اتفاق الباحثين على ابعاد ترشيد القرارات .

ت	الأبعاد المصادر	الكفاءة Efficiency	السلامة والأمن Safety and Security	القبول Acceptance	وفرة المعلومات	مهارات شخصية متخذي القرار
1	(الصيرفي, 2007)	*	*	*		
2	(الفضل, 2009)	*	*	*		
3	(السكارنة, 2010)	*	*	*		
4	(Haris , 2012)				*	*
	المجموع	3	3	3	1	1

*المصدر: إعداد الباحثة .

و فيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد :-

أ- **الكفاءة Efficiency** : تعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط , بالكمية المطلوبة أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك .(السكارنة , 2009: 368)
وتعرف بشكل عام: بأنها المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعليه. وهي قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكيه تشمل مجموعة مهام (معرفيه، مهاريه، ووجدانيه) وتكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية (خضر, 2006: 115).

وهناك مجموعة ابعاد للكفاءة بصورة عامة منها:- (الكردي, 2019: 69)

- 1- **كفاءة عملية** : هي كفاءة مرتبطة بالوظيفة نفسها .
- 2- **كفاءة وظيفية** : كفاءة مرتبطة بالعلاقات و باقي الوحدات الوظيفية .
- 3- **كفاءة العلاقات** : كفاءة مرتبطة بتصرفات الأفراد و تسييرهم و الاتصال بهم .
- 4- **كفاءة ثقافية** : كفاءة مرتبطة بالمبادئ و العادات في داخل المؤسسة .

5- **كفاءة هيكلية** : مرتبطة بكافة الإجراءات و الطرق المتبعة داخل المؤسسة .

6- **كفاءة تسلسلية** : وهي كفاء ترتبط بوظيفة التسيير .

ب- **السلامة والأمن Safety and Security** : وتعني ان ترشيد القرار يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحوال في غاية الأهمية , وان تجاهلها يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباها(الصيرفي,2007: 33).

وتعني أيضا إتباع أسلوب العمل السليم الذي يجنبنا الحوادث و يقينا من الإصابات , ولهذا ضمانا للفرد روحيا و ماديا .

و من الناحية المالية فإن أهميتها ترسخ بمصادر تلك الأموال, فحرصنا على السلامة و أسلوب العمل السليم , لاشك سيوفر الكثير , ولا شك هذا التوفير سيعاد إلى المجتمع على شكل إكثار من الرعاية الصحية و إكثار من التعليم و إكثار من إيجاد ظروف آمنة تبعد الإصابات و توفر الأرواح (المرعي , 1987: 9).

ان مهام السلامة و الأمن و صلاحياتها تعتمد على حجم الأعمال وقد تناط هذه المهام بإدارة او مركز او وحدة او قسم او مؤسسة, وعادة ما ترتبط هذه الأجهزة بالجهة العليا للمؤسسة , حيث انه لهذه الجهة الاهتمام والجدية لاحتواء الخسائر و السلطة لإصدار القرارات الضرورية بهذا الخصوص , وتوظف لهذه الأجهزة الكوادر المتخصصة و المدربة على الأعمال المناطة بها , وتتحدد درجاتهم الوظيفية و نظم الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل يجنب التضارب و يوضح مسؤولية التعليمات و أولوياتها .(المرعي, 1987: 59).

ح- **القبول Acceptance** : وتعني مدى قبول العاملين في المنظمة للقرار والآثار المحتملة , ومدى قبول المجتمع للقرار.(السكرانة, 2010: 286).

و يعرفه ستون بأنه (الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع عمله، أو يصبح إنسانا يستغرقه العمل "ويتفاعل معه من خلال طموحه و رغبته في النمو والتقدم ، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله (سلطان, 2004: 196) .

وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى القبول على انه يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته (عاشور . 1983 : 53) .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
وتفسيرها

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول/عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

أولاً. مقياس البحث

اعتمدت الباحثة مقياس (Likert) الخماسي لغرض قياس مدى توافر متغيرات الدراسة، والجدول (11) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (كرونباخ ألفا) التي تقيس ثبات المقياس، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة من الناحية الإحصائية وحسب رأي (Urasachi,2015:681)، الذي أشار ان اقل قيمة مقبولة لمقياس (كرونباخ ألفا) في العلوم السلوكية هي (0.60).

جدول (11)

المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

المتغير	قيمة Cronbach alpha	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Cronbach alpha
القيادة الأخلاقية	0.98	النزاهة	4	0.90
		العدالة	4	0.97
		التوجه الأخلاقي	4	0.97
		تقسيم السلطات	4	0.95
		الأمانة	4	0.92
ترشيد القرارات	0.98	الكفاءة	4	0.92
		السلامة والأمن	4	0.94
		القبول	4	0.96

*المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: الإحصاءات الوصفية

يلحظ في الجدول (12) الإحصاءات الوصفية لمتغير الدراسة المستقل (القيادة الأخلاقية)، علماً أنه تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساساً لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

1. النزاهة

حقق بعد النزاهة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.65). إن قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على نزاهة القائد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.53) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (93.09%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الأول الذي يقيس احترام المدير لمكانته الوظيفية أعلى وسطاً حسابياً موزوناً إذ بلغ (4.85) مما يدل على قوة إدراك عينة الدراسة لهذه الفقرة. وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري إذ بلغ (0.36) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام إجابات أفراد العينة. ولقد نالت الفقرة شدة إجابة تبلغ (97.02%). وحقق السؤال الثاني الذي يقيس إنجاز المدير لأعماله بشكل متجدد أقل وسطاً حسابياً إذ بلغ (4.51) وهذا يدل على ضعف تبني هذه الفقرة قياساً بباقي الفقرات الأخرى. وما يدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.59) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب إجابات العينة. ولقد حقق السؤال شدة إجابة بلغت (90.21%).

2. العدالة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد العدالة (4.41). إن قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يعني أن المدراء يتعاملون بعدالة مع منسوبيهم، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.74) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (88.19%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الثالث الذي يعتمد المدير الشفافية في تقييم أداء العاملين أعلى وسطاً حسابياً موزوناً إذ بلغ (4.53) مما يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل مدراء المصارف عينة الدراسة، ولكن تميزت إجابات أفراد العينة بنوع من التشتت إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.72). ولقد نالت الفقرة شدة إجابة تبلغ (90.64%). وحقق السؤال الأول الذي يقيس تعامل المدير بروح القانون أقل وسطاً حسابياً إذ بلغ (4.23) وهذا يدل على ضعف تبني هذه الفقرة قياساً بباقي الفقرات الأخرى. وما يدعم ذلك قيمة الانحراف

المعياري التي بلغت (0.70) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب إجابات العينة. ولقد حقق السؤال شدة إجابة بلغت (84.68%).

3-التوجه الأخلاقي

حقق بعد التوجه الأخلاقي وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.48). إن قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة شعور أعضاء عينة الدراسة بالتوجه الأخلاقي للمدير، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.66) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (89.68%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤالين الثالث والرابع الذين يقيسان انتقاء المدير لألفاظه وعدم تكبره أعلى وسط حسابي موزون إذ بلغ (4.55) مما يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل مدراء المصارف عينة الدراسة. وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري إذ بلغت (0.54 و 0.62) على التوالي وهي قيمة قليلة تعكس انسجام إجابات أفراد العينة. ولقد نالت الفقرتين شدة إجابة تبلغ (91.06%). وحقق السؤال الثاني الذي يقيس تبني المدير سياسة الباب المفتوح اقل وسط حسابي إذ بلغ (4.38) وهذا يدل على ضعف تبني هذه الفقرة قياسا بباقي الفقرات الأخرى. وبلغت قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.80). ولقد حقق السؤال شدة إجابة بلغت (87.66%).

4-تقسيم السلطات

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تقسيم السلطات (4.29). وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة ممارسة المدراء لهذا البعد في المصارف المبحوثة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.64) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (85.74%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الرابع الذي يقيس قيام المدير ببيت روح الثقة لدى العاملين أعلى وسط حسابي موزون إذ بلغ (4.40) مما يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل مدراء المصارف عينة الدراسة. وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري إذ بلغ (0.61) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام إجابات أفراد العينة. ولقد نالت الفقرة شدة إجابة تبلغ (88.09%). وحقق السؤال الثاني الذي يقيس تبني المدير لأسلوب المحاورة اقل وسط حسابي إذ بلغ (4.23) وهذا يدل على ضعف تبني هذه الفقرة قياسا بباقي الفقرات الأخرى. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63) وهي أعلى من معظم الفقرات الأخرى. ولقد حقق السؤال شدة إجابة بلغت (84.68%).

5-الأمانة

كان الوسط الحسابي الموزون لبعد الأمانة (4.31)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . هذا يدل على قوة شعور عينة الدراسة بأمانة مدراء المصارف ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.74) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (86.28%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الأول الذي يقيس محافظة المدير على أسرار العمل الإداري أعلى وسط حسابي موزون إذ بلغ (4.64) مما يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل مدراء المصارف عينة الدراسة. وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري إذ بلغ (0.49) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام إجابات أفراد العينة . ولقد نالت الفقرة شدة إجابة تبلغ (92.77%). وحقق السؤال الثاني الذي يقيس تقدير المدير لظروف العاملين اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.98) وهذا يدل على ضعف تبني هذه الفقرة من قبل المدراء قياسا بباقي الفقرات الأخرى. وبلغت قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.87). ولقد حقق السؤال شدة إجابة بلغت (79.57%).

وعلى المستوى الكلي حقق متغير القيادة الأخلاقية في المصارف المبحوثة وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.43). ان قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يعني توافر ابعاد القيادة الأخلاقية في المصارف مجتمع الدراسة، وما يدعم ذلك ان الانحراف المعياري بلغ (0.68) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب إجابات عينة الدراسة بخصوص المتغير المذكور. وبلغت شدة الإجابة (88.60%).

جدول (12)

الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأخلاقية

الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري
1	4.85	97.02%	0.36
2	4.51	90.21%	0.59
3	4.57	91.49%	0.62
4	4.68	93.62%	0.47
النزاهة	4.65	93.09%	0.53
1	4.23	84.68%	0.70

0.72	88.94%	4.45	2
0.72	90.64%	4.53	3
0.80	88.51%	4.43	4
0.74	88.19%	4.41	العدالة
0.65	88.94%	4.45	1
0.80	87.66%	4.38	2
0.54	91.06%	4.55	3
0.62	91.06%	4.55	4
0.66	89.68%	4.48	التوجه الأخلاقي
0.74	85.11%	4.26	1
0.63	84.68%	4.23	2
0.57	85.11%	4.26	3
0.61	88.09%	4.40	4
0.64	85.74%	4.29	تقسيم السلطات
0.49	92.77%	4.64	1
0.87	79.57%	3.98	2
0.74	82.55%	4.13	3
0.62	90.21%	4.51	4
0.74	86.28%	4.31	الأمانة
0.68	88.60%	4.43	القيادة الأخلاقية

*المصدر: إعداد الباحثة

ويلحظ في الجدول (13) الإحصاءات الوصفية لمتغير الدراسة المعتمد (ترشيد القرارات)، علما انه تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساسا لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

1. الكفاءة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الكفاءة (4.38). إن قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على تركيز المصارف عينة الدراسة على مبدأ الكفاءة عند اتخاذ قراراتها، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.70) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب

وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (87.55%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الثاني الذي يقيس اتخاذ المصارف للقرارات الإستراتيجية أعلى وسط حسابي موزون إذ بلغ (4.70) مما يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل المصارف عينة الدراسة. وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري إذ بلغ (0.51) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام إجابات أفراد العينة. ولقد نالت شدة إجابة تبلغ (94.04%). وحقق السؤال الثالث الذي يقيس ميل المصارف نحو أنواع القرارات اقل وسط حسابي إذ بلغ (4.09) وهذا يدل على ان منتسبي المصارف يدركون ان المصارف تحتاج إلى التركيز على القرارات الإستراتيجية. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.80) وهي قيمة عالية تدل على ضعف تقارب إجابات العينة. ولقد حقق السؤال شدة إجابة بلغت (81.70%).

2. السلامة والأمن

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد السلامة والأمن (4.13). إن قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة تركيز المصارف على تمييز القرارات المتخذة بعنصري السلامة والأمن، ولكن تميزت إجابات أفراد العينة بنوع من التشتت ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.03) وهي قيمة كبيرة تدل على ضعف تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (82.66%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الأول الذي يقيس وضع متطلبات السلامة والأمن كأسبوعية أولى أعلى وسط حسابي موزون إذ بلغ (4.43). وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري إذ بلغ (0.71) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام إجابات أفراد العينة. ولقد نالت الفقرة شدة إجابة تبلغ (88.51%). وحقق السؤالين الثالث والرابع الذين يقيسان تحمل إدارة المصارف مسؤولية الإيداعات وإنها تضع في حسابها مصلحة الزبائن أولاً اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.91). وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.16) وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود تشتت عالي في إجابات المستجيبين. ولقد حقق السؤالين شدة إجابة بلغت (78.30%).

3-القبول

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد القبول (4.31). إن قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يدل على تركيز مدراء المصارف لان تكون قراراتهم مقبولة من قبل العاملين، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.73) قليلة وهي قيمة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. وبلغت شدة الإجابة (86.28%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الثالث الذي يقيس سعي إدارات المصارف لان تكون قراراتها متوافقة مع مبدأ المسؤولية الاجتماعية أعلى وسط حسابي موزون إذ بلغ (4.43). وما يدعم ذلك انخفاض قيمة

الانحراف المعياري إذ بلغ (0.65) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام إجابات أفراد العينة. ولقد نالت الفقرة شدة إجابة تبلغ (88.51%). وحقق السؤال الرابع الذي يقيس سعي إدارات المصارف لان تكون قراراتها تفوق توقعات المجتمع اقل وسط حسابي إذ بلغ (4.15) وهذا يدل على ان منتسبي المصارف يدركون ان إدارات المصارف تتبنى هذه الفقرة بصورة اقل من باقي الفقرات الأخرى. وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.73). ولقد حقق السؤال شدة إجابة بلغت (86.28). وعلى المستوى الكلي حقق متغير ترشيد القرارات وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.27). ان قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يعني قوة توافر ابعاد ترشيد القرارات في مجتمع الدراسة، وما يدعم ذلك ان الانحراف المعياري بلغ (0.84) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب إجابات عينة الدراسة بخصوص المتغير المذكور. وبلغت شدة الإجابة (85.50%).

جدول (13)

الإحصاءات الوصفية لمتغير ترشيد القرارات

الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري
1	4.49	89.79%	0.59
2	4.70	94.04%	0.51
3	4.09	81.70%	0.80
4	4.23	84.68%	0.73
الكفاءة	4.38	87.55%	0.70
1	4.43	88.51%	0.71
2	4.28	85.53%	0.85
3	3.91	78.30%	1.23
4	3.91	78.30%	1.16
السلامة والأمن	4.13	82.66%	1.03
1	4.36	87.23%	0.74
2	4.32	86.38%	0.73
3	4.43	88.51%	0.65
4	4.15	82.98%	0.78
القبول	4.31	86.28%	0.73
ترشيد القرارات	4.27	85.50%	0.84

*المصدر: إعداد الباحثة

المبحث الثاني

اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وترشيد القرارات). ولقد تفرع عنها خمسة فرضيات فرعية كما يلي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة وترشيد القرارات بأبعادها.
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة وترشيد القرارات بأبعادها.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الأخلاقي وترشيد القرارات بأبعادها.
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقسيم السلطات وترشيد القرارات بأبعادها.
- 5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأمانة وترشيد القرارات بأبعادها.

يشير الجدول (14) أدناه إلى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي :

جدول (14)

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الكفاءة	السلامة والأمن	القبول	ترشيد القرارات	
**0.924	**0.920	**0.914	**0.931	النزاهة
**0.936	**0.952	**0.931	**0.953	العدالة
**0.917	**0.901	**0.936	**0.928	التوجه الأخلاقي
**0.940	**0.941	**0.952	**0.956	تقسيم السلطات
**0.958	**0.965	**0.934	**0.965	الأمانة
**0.970	**0.971	**0.968	**0.982	القيادة الأخلاقية

**الارتباط معنوي بمستوى (1%)

*المصدر: إعداد الباحثة

يتبين من الجدول (14) ان هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بمستوى (1%) بين متغيرات الدراسة سواء على المستوى الفرعي او المستوى الإجمالي. فعلى المستوى الفرعي كانت

أقوى علاقة ارتباط بين بعد الأمانة وبعد السلامة والأمن حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباط بينهما (0.965) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%) . بمعنى انه كلما ازدادت أمانة متخذ القرار كلما ازداد امن وسلامة القرار المتخذ. فيما كانت أضعف علاقة على المستوى الفرعي بين بعد التوجه الأخلاقي والسلامة والأمن إذ بلغت (0.901) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%) . وعلى المستوى الكلي كانت أقوى علاقة بين بعد الأمانة وترشيد القرارات من خلال قيمة معامل ارتباط بلغت (0.965) وهي معنوية عند مستوى (1%) . فيما كانت أضعف علاقة بين بعد التوجه الأخلاقي وترشيد القرارات من خلال قيمة معامل ارتباط بلغ (0.928) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%) . إما علاقة القيادة الأخلاقية بشكل عام مع ابعاد ترشيد القرارات فقد كانت أفواها مع السلامة والأمن إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباط بينهم (0.971)، وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%) . فيما كانت أضعف علاقة مع القبول، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.968) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . تستدل الباحثة على رفض الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وترشيد القرارات).

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

نصت الفرضية الرئيسة الثانية على انه (لا تؤثر القيادة الأخلاقية بصورة معنوية في ترشيد القرارات). ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية كما يلي:

- 1- لا تؤثر النزاهة بصورة معنوية في ترشيد القرارات .
- 2- لا تؤثر العدالة بصورة معنوية في ترشيد القرارات .
- 3- لا يؤثر التوجه الأخلاقي بصورة معنوية في ترشيد القرارات .
- 4- لا يؤثر تقسيم السلطات بصورة معنوية في ترشيد القرارات .
- 5- لا تؤثر الأمانة بصورة معنوية في ترشيد القرارات .

يبين الجدول (15) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

جدول (15)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	ترشيد القرارات		المتغير المعتمد
			β	α	المتغير المستقل
0.87	**291	**17	1.40	2.25-	النزاهة

** معنوي عند مستوى 1%.

المصدر: إعداد الباحثة

يتبين من الجدول (15) أعلاه انه إذا زادت نزاهة القائد بمقدار وحدة واحدة سيحسن ذلك من ترشيد القرارات بمقدار (1.40) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17). إما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (291) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). إما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.87) وهذا يعني ان نزاهة القائد تفسر ما نسبته (87%) من التغيرات التي تطرأ في ترشيد القرارات . إما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. عليه تستدل الباحثة على رفض الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى تؤثر النزاهة في ترشيد القرارات بشكل معنوي.

ويبين الجدول (16) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

جدول (16)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	ترشيد القرارات		المتغير المعتمد
			β	α	المتغير المستقل
0.91	**443	**21	0.96	0.02	العدالة

** معنوي عند مستوى 1%.

المصدر: إعداد الباحثة

يستدل الباحث من تحليل الجدول أعلاه انه كلما زادت عدالة القائد بمقدار وحدة واحدة سيحسن ذلك من ترشيد القرارات بمقدار (0.96) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (21). إما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس أنموذجا لانحدار فقد بلغت (443)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). إما قيمة معامل التحديد فقد بلغت

(0.91)، وهذا يعني ان عدالة القائد تفسر ما نسبته (91%) من التغيرات التي تطرأ على ترشيد القرارات . إما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج . عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية ، بمعنى تؤثر عدالة القائد في ترشيد القرارات .

ويبين الجدول (17) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

جدول(17)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	ترشيد القرارات		المتغير المعتمد
			β	α	المتغير المستقل
0.86	**278	**16.6	1.20	-0.64	التوجه الأخلاقي

** معنوي عند مستوى 1%.

المصدر: إعداد الباحثة

ان زيادة التوجه الأخلاقي للقائد بمقدار وحدة واحدة سيحسن من ترشيد القرارات بمقدار (1.20). وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة تبلغ (16.6)، وانقيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار بلغت (278)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). إما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.86)، وهذا يعني ان التوجه الأخلاقي يفسر ما نسبته (86%) من التغيرات التي تطرأ على ترشيد القرارات . إما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج. عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة ، بمعنى يؤثر التوجه الأخلاقي في ترشيد القرارات .

ويبين الجدول (18) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

جدول(18)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	ترشيد القرارات	المتغير المعتمد
-------	-----------------	-----------------	----------------	-----------------

المتغير المستقل	α	β	ومستوى معنويتها	ومستوى معنويتها	التحديد R^2
تقسيم السلطات	0.48-	1.11	**22	**480	0.91

** معنوي عند مستوى 1%.

المصدر: إعداد الباحثة

يساهم زيادة تقسيم السلطات بمقدار وحدة واحدة تحسن ترشيد القرارات بمقدار (1.11) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (22). إما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (480) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). إما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.91) ، وهذا يعني ان تقسيم السلطات يفسر ما نسبته (91%) من التغيرات التي تطرأ على ترشيد القرارات . إما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة ، بمعنى يؤثر تقسيم السلطات في ترشيد القرارات .

ويبين الجدول (19) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :-

جدول (19)

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المعتمد	ترشيد القرارات		قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	معامل التحديد R^2
	α	β			
المتغير المستقل	0.44-	1.10	**24.8	**615.5	0.93
الأمانة					

** معنوي عند مستوى 1%.

المصدر: إعداد الباحثة

كلما زادت أمانة القائد بمقدار وحدة واحدة سيحسن من ترشيد القرارات بمقدار (1.10) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (24.8). إما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (615.5) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). إما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.93) ، وهذا يعني ان الاهتمام بأصحاب المصالح يفسر ما نسبته (93%) من التغيرات التي تطرأ على ترشيد القرارات . إما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في

النموذج. عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الخامسة ، بمعنى تؤثر الأمانة في ترشيد القرارات .

بعد ان قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية. اختبر الفرضية الرئيسة الثانية وبشكل إجمالي على النحو الآتي:

جدول(20)

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	ترشيد القرارات		المتغير المعتمد
			β	α	المتغير المستقل
0.96	**1231	**35	1.20	1.04-	القيادة الأخلاقية

** معنوي عند مستوى 1%.

*المصدر: إعداد الباحثة

إذا تغيرت القيادة الأخلاقية في المصارف عينة الدراسة بمقدار وحدة واحدة فان ذلك يؤدي إلى تحسين ترشيد القرارات بمقدار (1.20) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (35). إما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (1231) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). إما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.96) وهذا يعني ان القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (96%) من التغيرات التي تطرأ في ترشيد القرارات . إما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسة الثانية، بمعنى تؤثر القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يبحث هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة , والتوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج و التي تسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة .

المبحث الأول : الاستنتاجات

- 1- أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمات العراقية و خاصة المصارف عينة الدراسة لما لها من أهمية في سير الأعمال الخاصة بالمصارف .
- 2- أثبتت نتائج التحليل ان القيادات الحالية تحرص بقدر المستطاع على أداء الأعمال بشكل لايتعارض مع القواعد الأخلاقية في محيط العمل والمجتمع على الرغم من وجود بعض احتمالات التأثير الشخصي و بشكل مرتفع أحياناً في حل بعض القضايا العالقة وحسم القرارات , إلا أنها في الوقت نفسه تتجنب الاتصال مع رؤوسيتها في المستويات التنفيذية للحصول على المعلومات الخاصة بالعمل او القضايا و المعوقات اليومية .
- فمن المتعارف عليه ان العاملين في تلك المستويات يمتلكون من الخبرة ما يمكن ان تكون معه تلك الخبرات مصدراً لا يستهان به لحل المعوقات الخاصة بالعمل المصرفي.
- 3- بينت النتائج ان موظفي المصارف الأهلية يقدرون الأهمية البالغة للممارسات الأخلاقية للقيادة وما لها من اثر ايجابي على ترشيد القرارات .
- 4- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية(النزاهة , العدالة , التوجه الأخلاقي , تقسيم السلطات , و الأمانة) وترشيد القرارات .
- 5- وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية في ترشيد القرارات في المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة .

المبحث الثاني

التوصيات

- 1- العمل في إعادة النظر في المعايير الحالية لاختيار القيادات في المصارف بشكل يجعل من الدور الذي تمارسه أكثر نجاحا و تأثيرا و فاعلية .
- 2- العمل على الاهتمام بالعاملين و تشجيعهم على ممارسة الأخلاقيات الحسنة لتعزيز الإبداع لديهم والعمل على تشكيل لجنة بصلاحيات مطلقة لمراقبة و تقييم تطبيق الممارسات الأخلاقية من قبل مدراء المصارف , والعمل على اتخاذ إجراءات مناسبة و فورية مع المخالفين .
- 3- العمل على تعزيز ثقة المدير بالعاملين و أعطائهم الفرصة في التعبير عن آرائهم بدون خوف او تردد.
- 4- العمل على اعتماد مبدأ النزاهة و الشفافية في كل ما يكتب عن العاملين من تقارير ومعاملتهم بعدل وإنصاف.
- 5- العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة العاملين بالمصارف من خلال عقد دورات تدريبية لصنّاع القرار و من هم بمواقع المسؤولية في المصارف لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية , وأهميتها و مبادئها و دورها في تشجيع العاملين لاتخاذ قرارات أكثر فعالية , بالإضافة إلى حرص العاملين على تطبيق تلك القرارات , مما يسهم في شعور العاملين بعدالة الإجراءات .

المصادر

أ- القرآن الكريم

- 1- آل عمران – آية (159).
- 2- القلم – آية (4) .

ب- الكتب

- 1- الحبسية , رضية بنت سليمان بن ناصر, القيادة الأخلاقية , دار الحامد للنشر و التوزيع , الطبعة (1) , الأردن – عمان , (2012).
- 2- السعيد , عابدي محمد , محاضرات نظرية القرار – الجانب النظري , (2015) .
- 3- السكارنة , بلال خلف , القيادة الإدارية الفعالة , الطبعة (1) , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , (2010) .
- 4- السكارنة , بلال خلف , المهارات الإدارية في تطوير الذات . الطبعة (1) , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , (2009) .
- 5- الشامي , لبنان و نينو ماركو, الإدارة: المبادئ الأساسية , الطبعة (1) , المركز القومي للنشر, عمان , (2001) .
- 6- الصيرفي , محمد , القرار الإداري ونظم دعمه . الطبعة (1) , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية , مصر , (2007) .
- 7- العزاوي, خليل محمد , إدارة اتخاذ القرار الإدارية . دار كنوز المعرفة , الطبعة (1) , عمان , (2006).
- 8- الفضل , مؤيد عبد الحسين , الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية . الطبعة (1) , إثراء للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , (2009) .
- 9- الكبير, احمد , القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة . ج (1) , دار الملك فهد للطباعة , (2016) .
- 10- المغربي , عبد الحميد عبد الفتاح , الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية . المكتبة العصرية بالمنصورة , كلية التجارة جامعة المنصورة – مصر, (2006) .
- 11- المرعي , حمد محمد , السلامة و الأمن في المؤسسات و المنشآت . مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع , الطبعة (1) , الكويت , (1987).

- 12- بطرس، سليم ، أساليب اتخاذ القرارات . دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان:الأردن، الطبعة (1) ، (2009) .
- 13- بلعجوز، حسن ، نظرية القرار: مدخل إداري و كمي . مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، مصر – الإسكندرية ، (2008).
- 14- ثعلب، سيد صابر، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية . دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان - الأردن ، الطبعة (1) ، (2011) .
- 15- حسين، كمال الدين ، المسرح التعليمي المصطلح والتطبيق ، الدار المصرية اللبنانية ، (2005)
- 16- داغر، منقذ محمد و عادل حرحوش صالح ، نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي . دار الكتب للطباعة ، (2000).
- 17- زرواتي ، رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. جامعة محمد بوضياف المسيلة ، (2002) .
- 18- سلطان ، محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، (2004) .
- 19- صيني ، سعيد إسماعيل ، قواعد أساسية في البحث العلمي . مكتبة نور ، الطبعة (1) ، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع ، لبنان ، (1994) .
- 20- عاشور ، أحمد صقر ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، (1983) .
- 21- عبد العزيز ، إبراهيم : أصول الإدارة العامة . منشأة المعارف ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، (1993) .
- 22- كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية . عمان – الأردن ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة (1) ، (2002) .
- 23- كنعان ، نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق . كلية الحقوق الجامعة الأردنية ، الأردن – عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة (1) ، (2003) .
- 24- كنعان ، نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق . دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، (2007) .
- 25- ماهر، أحمد ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. الإسكندرية ، الدار الجامعية ، (2008) .
- 26- ياغي، محمد عبد الفتاح ، اتخاذ القرارات التنظيمية . الطبعة (3) ، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية ، عمان ، الأردن ، (2005) .

ت- الرسائل والإطاريح

- 1- أبو عبلة, نور محمد , القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة و علاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين , (2015).
- 2- أسامة ,راجعي , المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بثانوية محمد الشريف مساعديه بالمسيلة, (2015).
- 3- الدجاني, ياسمين و محمد ناصر, محمود , درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقتها بالالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم . جامعة الشرق الأوسط , الأردن , (2008).
- 4- الرقب، أحمد, علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . جامعة الأزهر, (2010).
- 5- الزعبي, رياض محمود حسن , آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية : الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة . أطروحة دكتوراه , (2009) .
- 6- الشاعر, عماد سعيد , ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . الجامعة الإسلامية بغزة , (2017).
- 7- الصناري, محمد عبد العالي , القرارات الإدارية في السعودية : دراسة قانونية تحليلية مقارنة . معهد الإدارة العامة , (1994) .
- 8- العتيبي , احمد بركي مبارك , درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت . جامعة الشرق الأوسط , الأردن , (2013) .
- 9- العرايضة , رائدة هاني, مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين . جامعة الشرق الأوسط , عمان , الأردن , (2012).
- 10- العنقري , عبد العزيز بن سلطان , اثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة) . جامعة الطائف , (2014) .

- 11- الهندي ,محمد فضل, درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية و علاقتها بدرجة تمكين معلميهم , الجامعة الإسلامية – غزة , (2013).
- 12- خضر, عماد الدين, قياس الكفاءة الخارجية للجامعات الأردنية الخاصة بناء على فاعلية الكلفة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا, الأردن , (2006) .
- 13- شراد, مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي سونا طراك و سونا لغاز . جامعة محمد خضير , بسكرة , (2014).
- 14- صدام, محمد , ثقافة القيادة للجميع :مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية, ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) , سلطنة عمان , (2010) .
- 15- عثمان, أسامة زين الدين , المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية . المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، (2008) .
- 16- عمارة , عرباني , دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية . رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , (2005) .
- 17- محمد , طارق شريف يونس , أنماط التفكير الاستراتيجي و أثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار . دار الكتب للنشر والتوزيع ,الأردن ,2002.
- 18- مسغوني, آمنه, آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز , وسط – بالوادي , (2015).

ث- المجالات والدوريات

- 1- البرنات, أمال على محمد , القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, مصر , (2016).
- 2- الجهني,محمد طلال و حسين الشرعة , مساهمة الاهتمام الاجتماعي و فقدان المعنى وأساليب الحياة في تفسير السلوك المضاد للمجتمع لدى الأحداث الجانحين . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية, مجلد(37), عدد(3), (2019).
- 3- السعودي , موسى , العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية . مجلة العلوم الإدارية , مجلد (32), العدد (1) , (2005).
- 4- العبدلي , سالم بن سيف , الوظيفة و الأمانة , مجلة عُمان ’ البوابة الرسمية للخدمات الحكومية و الالكترونية , عُمان , (2019) .

- 5- العنزي , سعد ونعمة , نغم حسين , المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال .
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , مجلد (15), العدد
(54) , (2009).
- 6- الكردي, احمد السيد طه السيد, الكفاءات الإدارية . كلية التجارة- جامعة الأزهر , مقالة,
(2019).
- 7- حمزة, محي الدين , دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان
للأوراق المالية دراسة تطبيقية . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية, مجلد(23),
العدد(1), (2007).
- 8- درادكة, امجد وهدى المطيري , دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات
مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات . المجلة الأردنية في
العلوم التربوية , مجلد (13), العدد (2) , (2017).
- 9- سلمان , احمد عبد الرزاق , اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية . جامعة
الانبار, كلية الادارة والاقتصاد , مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد (4)
, العدد (8) , (2012).
- 10- صالح , تهاني , القيادة الأخلاقية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في
دولة الكويت من وجهة نظرهم . مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية , عدد(44),
(2018).
- 11- عابدين, محمد وشعبيات و محمد و حلبيية , درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما
يقدرها معلمو المدارس الحكومية بمحافظة القدس . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث
والدراسات , (2012).
- 12- عبد الحسين, حسام , مدى تأثير العدالة في المجتمع, صحيفة الحوار المتمدن , أول صحيفة
يسارية- علمانية الكترونية يومية مستقلة في العالم العربي , عدد (5822), (2018).
- 13- علواني, محمد , أخلاقيات العمل (الأهمية والأبعاد) . مجلة رواد الأعمال , السعودية ,
العدد(134) , (2020).
- 14- محمد, ربيب , واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات
الجزائرية : دراسة ميدانية . المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي,
العدد(11), المجلد(6) , صنعاء , اليمن , (2013) .
- 15- محمود , إسلام, الاحترام في العمل (أهميته وكيفية تحقيق التوازن بين أنواعه وطرق
ترسيخه) . مجلة الرجل, السعودية للأبحاث و النشر , (2018).

16- موسى , باسمة , القيم و القيادة الأخلاقية الموجهة نحو الخدمة . صحيفة الحوار المتمدن , مؤسسة يسارية – علمانية – ديمقراطية , العدد (5500) , (2010) .

المصادر الأجنبية

A- Books

- 1- Al-Hariri, Rafidah, Recent Trends in Human Resources Management . Al Yazouri Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, (2018).
- 2- Boon L.E & kurts D.L , Management . 4thed , New York Mc Graw-Hill, Inc, (1992) .
- 3- Daft, R .Management. South- western & college publishing . (2003) .
- 4- Garthe, Organizational Theory , Design and Change , Text and Cass . New Jersey : Prentice Hall . (2004) .
- 5- Huczynski , Anrzej & Buchanan, Darid , Organizational Behavior: An Introductory , text4th –ed ,Rotlit o, Ltaly , (2007) .
- 6- Loudon, Kenneth C, Management Information Systems , Managing the digital firm, seventh Edition. New Jersey. Prentice Hall, Inc, Loudon, Jane , (2002).
- 7- Niazi, Abdul Majeed bin Tash, The Basics of Practicing Working with Communities , Obeikan Library, Riyadh, Saudi Arabia , (2000) .
- 8- Northouse, Leadership: Theory and Practice. Los Angeles , Sage Publications ,(2013).
- 9- Yameen, Hina Samdani AmnaAn engagement story: engaging employees through ethical leadership, (2017).

B- Thesis's & Dissertations

- 1- A. Simon , Herbert and Associates, Decision and problem solving . National Academy press, Washington, DC, (1986) .

- 2- Al-Ani, Alaa Abdul-Mawgood, adham, Alaa, and Nazir, Saja, The Role of Ethical Dimensions of Work in Organizational Crisis Management: A Field Study at Al-Khansaa Teaching Hospital in Mosul, The Third Scientific Conference of the Iraqi Business Administration Association . Management Crises and coping strategies between reality and the future, 17-18 April, University of Mosul, Iraq , (2019) .
- 3- Al-Otaibi, Ahmad, The degree of secondary school principals practice ethical leadership and its relationship to their organizational values from the viewpoint of teachers in the State of Kuwait, unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan , (2013).
- 4- D.Hellriegel &W.Slocum, Organizational Behavior: Eighth Edition Hardcover, ASIN South - Western College publishing , 8th edition (January 1, 1998).
- 5- Freakley and Burgh Ethics & Integrity and School leadership Ethics .is about what we ought to do ,(2000) .
- 6- Jarcho, Johanna M.: Elliot T. Berkman, and Matthew D. Lieberman,The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making. Department of Psychiatry & Biobehavioral Sciences, 2 Center for Neurobiology of Stress, University of California, Los Angeles, CA 90025, and 3 Department of Psychology, University of Oregon, Eugene, OR 97403, USA, (2011).
- 7- Sakkijha, 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 , (2015).

8- Yarmohammadian, M. H. Value based leadership paradigm. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3707-3707. Retrieved June 20, from Science Direct database , (2011).

C- Journals & Periodicals

- 1- Ah-Kion , J.& Bhowon, U , Leadership and Ethical Decision Making among Mauritian managers. *EJBO – Electronic Journal of Business Ethics and Organization studies*, 22, (1) ,(2017).
- 2- Al-Taei, Youssef Hajim, Abdullah, Dehron Fereidoon, Rashid, Najm and Raya , Ethical Leadership and its Role in Organizational Integrity to Reduce the Nutrition of Administrative Corruption: An Applied Study on a Sample from the Departments of Najaf Governorate, Ashraf, *Journal of the University of Human Development* , Volume (3), Issue (2), Iraq , (2017) .
- 3- Balu.L, Aishwarya, Singh ,Ethical Leadership The reflecting journey to an evolution of Management, *International Journal of Engineering Technology Science and Research Ijetsr*, Vol.4, No.9 , (2017) .
- 4- Brown . Michael E., Trevino .lindaK.,& Harrison , D.A, Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing , *organizational behavior and human decision processes* , vol . 97 ,(2005).
- 5- Carolyn, C. K, *Ethics and Disclosure: An Analysis of Conflicting Duties, Critical Perspectives on Accounting* .Vol.3,(1995).
- 6- ERANIL , Anıl Kadir & Fatih Mutlu OZBİLEN , Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviors and Positive Climate Practices. *Journal of Education and Learning*; Vol. 6, No. 4; E-ISSN 1927-5269 Published by Canadian Center of Science and Education ,(2017).

- 7- - Haris, Ikhfan , Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education Institution. Article, Global Journal of Management and Business, 12 (18) , (2012).
- 8- Olson. M. Leanne ,The Assessment of moral integrity Among Adolescents And Audits ,unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin ,(1998) .
- 9- Ortega, Nubia and Ramirez, Juan, , The Use of Accounting Information System as Guidance for the Decision Making in Cucuta SMEs, Revista, ESPACIOS, Vol. 38, No. 41,(2017) .
- 10- Ponnuru, Cyril H. & Tennakoon, Girinda , The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21 – 32 ,(2009).
- 11- Stiab, J & Maninger, R ,Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. National forum of educational administration and supervision journal, 29, (2) , (2012).
- 12- Wang& An-chih , Chiang ,jack Ting-ju , Chou, Wan-ju , Cheng, Bor-shiuan , One definition , deferent manifestations : Investigating ethical leadership in the Chinese context , Asia pacific Journal of management :APJM; Singapore Vol (34) , Iss (3) , (2017) .

الملاحق

ملحق (1) المحكمون الأداة

ت	اللقب	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أستاذ	أكرم محسن الياسري	إدارة إستراتيجية	جامعة كربلاء
2	أستاذ مساعد	احمد كاظم بريس	إدارة إستراتيجية	جامعة كربلاء
3	أستاذ مساعد	جنان مهدي شهيد	إدارة منظمة و سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
4	أستاذ مساعد	زينب مكي محمود	إدارة إستراتيجية	جامعة كربلاء
5	أستاذ مساعد	عادل عبد الحسين الجنابي	إدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء
6	أستاذ مساعد	عبد الحسين جاسم الاسدي	إدارة مصارف	جامعة كربلاء
7	أستاذ مساعد	علي احمد فارس	إدارة مالية	جامعة كربلاء
8	أستاذ مساعد	كمال كاظم جواد	اقتصاد قياسي	جامعة كربلاء

*تم الترتيب حسب الحروف الأبجدية و اللقب العلمي .

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية و / الدراسات العليا

م/ استثمارة استبيان

السادة المجيبين المحترمين

تحية طيبة.....

تعد هذه الاستثمارة جزء من متطلبات بحث الدبلوم العالي في العلوم المالية و بعنوان (أبعاد القيادة الأخلاقية و دورها في ترشيد القرارات) دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة كربلاء. وتعد مساهمتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب .

لذا ببالغ الاحترام نرجو تكرمكم مشكورين بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة ووضع الإجابة التي تمثل وجهة نظركم علما ان البيانات المدونة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بالسرية والأمانة العلمية التامة , هذا و لكم جزيل الشكر لتعاونكم معنا.

الباحث

المشرف العلمي

فاطمة خليل عباس

علي حسين عليوي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

قسم العلوم المالية والمصرفية

قسم العلوم المالية والمصرفية

الجزء الأول/ معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة:

أ- النوع الاجتماعي :

ذكر

أنثى

ب- العمر:

ج- التحصيل الدراسي:

د- المنصب الوظيفي:

ذ- عدد سنوات الخدمة:

الجزء الثاني/ متغيرات الدراسة :

أولاً: القيادة الأخلاقية:

مجموعة من السلوكيات والافعال التي يقوم بها المدير مستخدماً في ذلك الوسائل والسلوك التي من خلالها إكساب الفرد الفضاء لانتيجعلمها أنسانا نافعاً لنفسه ومجتمعه.

أ- النزاهة : تعني نظافة اليد, و الاتساق بين الأقوال والافعال:- (Al-Ani et .al.2019:7)

العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1- يحترم المدير مكانته الوظيفية ويتجنب أي فعل قد يسيء لها.					
2- ينجز المدير المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد					
3- يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال و يواجه النتائج المترتبة على ذلك.					
4- استعداد المدير لبذل جهد إضافي لانجاز الأعمال					

ب- العدالة: تعني المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة:- (Al-Ani et al,2019:7)

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
5- يتعامل المدير مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون					
6- يتبنى المدير مبدأ العدالة عند ممارسته الوظيفة.					
7- يعتمد المدير الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين					
8- المدير جدير بالثقة ولديه الشجاعة للدفاع عن العاملين.					

5- التوجه الأخلاقي: هو عبادة يكافئها الله ، وهي مؤشر واضح على استمرار أي منظمة،

وينهي العداوة وبالتالي يزيد الحب والمودة بين الأفراد العاملين:- (Al- Taei2017 ,282).

et .al,

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
9- يوجه أصحاب الأداء المتدني لما هو أفضل					
10- يعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح					
11- يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع العاملين.					
12- يعد المدير غير متكبر ومخلص في عمله.					

ت- تقسيم السلطات: من خلال الشورى واحترام الأفكار والاهتمامات:-

. (Al-Taei et.al,2017 ,282)

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13- يقوم المدير بتحويل جزء من صلاحياته إلى المستويات الأدنى .					
14- يتبنى المدير أسلوب المحاورة.					
15- تشجع إدارة المصرف التخلي عن نموذج القيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور.					
16- يقوم المدير ببث روح الثقة بين المرؤوسين.					

ث- الأمانة:تعد إحدى صفات الإنسان المسلم :- (الحياصات وآخرون ,2011: 306)

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17- يحافظ على أسرار العمل الإداري					
18- يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي.					
19- يطلع المرؤوسين على نتائج تقييم الأداء					
20- العمل بكل إخلاص وأمانة لإدراكي أهمية دوري في ذلك					

ثانيا/ترشيد القرار :هو قرار قائم على أسس علمية مدروسة تتوافر فيه متطلبات العقلانية في المضمون والمحتوى يؤدي إلى نتائج مثلى وتتم عن الإبداع في مراحلها المختلفة :- (الفضل,2009: 59)

أ- الكفاءة :وتعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط , سواء كانت هذه الشروط بالكم المطلوب او الكيف او التكلفة او غير ذلك:-(السكرانة ,2009: 368).

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21- تتبنى إدارة المصرف لاتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المرسومة للمصرف.					
22- تقوم إدارة المصرف باتخاذ القرارات الإستراتيجية من اجل تحقيق اقل كلفة واقل وقت.					
23- تميل إدارة المصرف إلى القرارات ذات الطابع الاستراتيجي والابتعاد عن التشغيلي عندا لتعامل مع الأهداف بعيدة الأجل.					
24- تتخذ إدارة المصرف قراراتها الإدارية التي على ضوءها يمكن تحقيق الأهداف المرسومة للمصرف					

ب- السلامة و الأمن : وتعني ان ترشيد القرار هو قرار يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحوال غاية الأهمية و ان تجاهلها يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباهما (الصيرفي , 2007 : 33).

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25- تضع إدارة المصرف مبدأ السلامة في أولويات اهتماماتها.					
26- تهتم إدارة المصرف بزبائنها وتوعيتهم بإصدار منشورات توضح طرائق الاستثمار المفيدة لهم.					
27- تتحمل إدارة المصرف المسؤولية الكاملة في كل الإيداعات التي توجد في المصرف مهما تغيرت الظروف البيئية وتكون ضامنة لها.					
28- تضع إدارة المصرف في حساباتها مصلحة زبائنها أولا.					

ج- القبول :يعني مدى قبول العاملين في المنظمة للقرار والآثار المحتملة ومدى قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار او المتأثرين به سلبا أو إيجابيا:-(السكرانة,2010: 386).

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
29- تسعى إدارة المصرف إن تكون قراراتها مقبولة لدى العاملين فيها.					
30- تسعى إدارة المصرف ان تكون قراراتها تحظى بالمقبولية لدى الزبائن المتعاملين مع المصرف .					
31- تسعى إدارة المصرف ان تكون قراراتها منسجمة مع مبدأ المسؤولية الاجتماعية والقوانين والتعليمات النافذة.					
32- تسعى إدارة المصرف ان تكون قراراتها تفوق توقعات المجتمع وطلباتهم .					

Abstract

This study aims to identify the role of the moral leadership dimensions in rationalizing the banking decisions of a group of private banks in the holy Karbala governorate. Being one of the important service organizations that have a major role in serving society in general and Karbalai in particular, and governmental institutions operating in the governorate, The adoption of such a topic as ethical leadership and its role in rationalizing banking decisions can contribute to solving many problems in this important and vital sector and thus benefit all society and achieve what you aspire to.

As the study problem focused on raising the following question, "Are there an impact of the dimensions of ethical leadership on rationalizing banking decisions?"

In order to achieve the objectives of the study, two main hypotheses were formulated. The first hypothesis focused on finding the extent of correlation between the study variables: Ethical leadership in its dimensions (integrity, fairness, ethical orientation, division of powers, and honesty) and the rationalization of banking decisions in their dimensions (competence, safety and security, and acceptance), While the second hypothesis is embodied by the diagnosis of the influence of the dimensions of moral leadership in rationalizing banking decisions, and the sample of the study reached (47) individuals of managers who work in senior and middle administrative positions in the banks of the study community, The questionnaire was used as a tool for obtaining the study data, which was adopted based on ready-made measures, and the data analysis was based on the statistical program (spss v.25).

The study reached a set of conclusions, the most important of which was that the dimensions of moral leadership have a great impact on rationalizing the banking decisions of the group of private banks operating in the holy Karbala governorate.

While the study concluded with a set of recommendations that could benefit the rest of the banking sector, the most important of which were: Giving a greater role to the dimensions of ethical leadership as a method and adopting it as an established method to enhance and rationalize banking decisions by giving appropriate means to achieve this.



The Republic of Iraq

Ministry of Higher Education

University of Karbala - College of Administration and Economics

Department of Banking and Financial Sciences

Dimensions of ethical leadership and its role in rationalizing banking decisions

**An exploratory study of the opinions of a sample of workers in
private banks in the holy Karbala governorate**

Research presented by the student

Fatima Khalil abbas

**To The Board of the College of Administration and Economics -
University of Karbala, which is part of the requirements for obtaining a
higher diploma in banking and financial sciences / banking management**

Supervised by

.Assistant Professor Dr

Ali Hussein aliwi

2021 AD

1442 AH