

سلوكيات القيادة الأخلاقية لدي العاملين بالاتحاد المصرى لكرة السلة

أ.د/ عادل حسن سيد*

** د/ عبد الحق سيد عبد الباسط

*** أ/ محمد سيد بشير

المقدمة ومشكلة البحث:

يعيش العالم فترة انتقالية بالغة الأهمية تشهد العديد من التغيرات والتحولات التي ترتبط بالإطار الدولي والإقليمي، ومن أهم هذه التغيرات التطور المتزايد للثورة العلمية والتكنولوجية والتطور الاقتصادي والذي تواجهه المنظمات في الأوقات الحالية بضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية والمؤثرة على استقرارها، مما يحتم على الحكومات وإدارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات.

(١٠ : ١٤)

فالمؤسسات التي تعتقد أن وظيفة الإدارة هي تنظيم الموارد وتوظيفها في الداخل لتحقيق نتائج في الخارج لن تستطيع الصمود في عالم تسوده المنافسة والتغير المستمر والتقنيات. (٤ : ١٨)

وعلى الرغم من أن الفلسفة الإدارية تختلف في كيفية تطبيقها من منظمة إلى أخرى من حيث كونها إنتاجية أو خدمية، إلا إنها بشكل عام تمتلك مبادئ ومرتكزات عامة يمكن تطبيقها في أي منظمة، ولعل من أهم هذه المرتكزات

* أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويح-كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا.

** أستاذ م ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويح-كلية التربية الرياضية-جامعة جنوب الوادى.

*** باحث بقسم الإدارة الرياضية والترويح-كلية التربية الرياضية-جامعة جنوب الوادى.

هي القيادة الإدارية المؤثرة والقادرة على تغيير وتعديل معتقدات وسلوكيات العاملين. خصوصاً مع زيادة حجم الأنشطة القائمة على المعرفية الكثيفة، التي ظهرت معها ممارسات مهنية غير أخلاقية كثيرة ومتنوعة، بالإضافة إلى زيادة الفساد الإداري وتطوره في كثير من منظمات الأعمال بالسنوات الأخيرة، مما أدى إلى إفلاس واندثار الكثير منها. (١٠: ٥٨)

كما أن الرابط الأساسي بين تزايد معدلات الفساد الإداري والمالي في عدد من منظمات الأعمال وإفلاسها، هو فشل قياداتها الإدارية في إثبات أهمية دور سلوكيات القيادة بالمنظمة كمنظومة واحدة وشاملة. وهذا ما دفع الاتجاه في كثير من دول العالم في الآونة الأخيرة نحو إصدار العديد من القوانين والتشريعات، لتحقيق مزيد من الشفافية والمسؤولية الأخلاقية في المنظمات العامة والخاصة، ومع ذلك فإن العديد من الدراسات العلمية أشارت بأن القيادة الإدارية لديها أثر أكبر من القوانين والتشريعات على زيادة السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمات. (١٨: ١٥٧)

ويرى 'ديفيد (David 2009) أن الاحتكام فقط للقوانين أو المواثيق والسياسات الأخلاقية داخل المنظمات، بدون تشجيع القيادات الإدارية مرؤوسيهي على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في العمل بشكل يومي، سيكون أثر تلك التشريعات غالباً محدوداً، لذا يمكن القول أن سلوكيات القيادة الأخلاقية لديها قدرة كبيرة على تهيئة أخلاقية داخل المنظمات، من خلال ثلاث نقاط أساسية هي؛ علم الأفراد بأن رؤية القائد تتشابه مع إشباع حاجتهم و رغباتهم وتطلعاتهم التي يمكن تحقيقها من خلال سلوكيات القائد، والثانية، اهتمام القادة بالتطوير المهني والشخصي للأفراد، وأخيراً السمات الأخلاقية والمهارات الاجتماعية للقائد تجعله قدوة حسنة تستحق التقليد والمحاكاة. (١٥: ١١٣)

كما أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بثقة المرؤوسين في القائد وصدقه، والعدالة التعاملية، والقيادة الملهمة (الكاريزمية)، وبعد التأثير المثالي

للقيادة التحويلية. وأن هناك بعدين لسلوكيات القيادة الأخلاقية هما؛ مدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية، ومدى تشجيع مثل هذه السلوكيات بين مرؤوسيهـا. (١٩: ١٢١)

ويرى كرسـتين وآخرون (2006) Christian Resiek et al. ، أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية هي النزاهة، والإيثار، والتشجيع والتحفيز الجماعي، والتي تم قبولها على مستوى العالم بأنها هامة لأية قيادة فعالة، ومع ذلك، كان هناك بعض الاختلافات المعنوية بين الثقافات المختلفة حول مدى قبول كل بعد من الأبعاد الأربعة، خصوصاً في ثقافة الدول العربية التي جاءت بأدنى مستويات قبول لهذه الأبعاد، حيث فسرت هذه النتيجة أن مسافة القوة هي من الجوانب ذات القيمة العالية في ثقافة المجتمعات الشرق أوسطية، كما أن القيادة الأخلاقية في المجتمعات الشرق أوسطية لها مكونات إضافية. مثل، إعطاء المثل الأعلى أو النموذج في السلوك، وبناء العلاقات عبر الحدود التنظيمية. (١٣: ١١٣)

وتعتبر الاتحادات الرياضية من أهم الهيئات التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية، مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية.

ومن هنا تبرز أهمية دور الاتحاد في نشر اللعبة المنوط بها وتحقيق البطولات فيها من خلال التخطيط الواعي والتنسيق بين إداراته المختلفة للعمل على حل المشكلات التي تواجه المستفيدين من خدماته مع وضع القوانين والتشريعات التي تساعد على حل المشكلات قبل ظهورها مع الحفاظ على حقوق الأفراد. (١١: ١٢٨)

وقد لاحظ الباحثون العديد من نقاط الضعف وغياب بعض المفاهيم المرتبطة بالعدالة والتوجه نحو العاملين وعدم توضيح الدور بطريقة موضوعية

وغياب النزاهة وضعف التوجيه الأخلاقي والمركزية في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحثون على عينة عشوائية قوامها ٣٠ فرداً من العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة وفرع أسيوط، والتي أسفرت عن غياب أهم عناصر القيادة الأخلاقية بنسبة ٧٠%.

وفي ضوء ما سبق قام الباحثون بإجراء هذه الدراسة محاولة منهم لتحديد سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة. هدف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة:

تساؤلات البحث:

- ما الواقع الفعلي لسلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العينة قيد البحث؟
بعض المصطلحات الواردة بالبحث:

- القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة. (٢: ٧٥)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة "محمود بدوى أحمد" (٢٠١٧) (٩) واستهدفت تحديد أثر المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة (٤٠٥) فرداً من العاملين بالقطاع المصرفي العام والخاص، واستعان الباحث في جمع البيانات باستمارة استبيان، وأشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ الأخلاقي، كما توصلت إلى أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين نمط القيادة والأداء

التنظيمي.

٢- دراسة "ثروت صبرى العزب" (٢٠١٦) (٣) واستهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الأخلاقية فى دعم سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفى لملائته لطبيعة الدراسة، واستعان الباحث باستمارة الاستبيان لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ قوامها (٤٠٠) فرداً من العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا، وأشارت أهم النتائج إلى تمتع المستشفيات الجامعية بمستوى مرتفع نسبياً من القيادة الأخلاقية، وكان أكثر الأبعاد إدراكاً من قبل العاملين هو التوجه بالعاملين، وأنه توجد علاقة طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- دراسة "حسن عبد السلام علي" (٢٠١٣) (٥) دراسة بعنوان "الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات" واستهدفت الدراسة التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات فى المصارف التجارية الليبية، وتمثلت عينة البحث من أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارة والعاملين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، وكانت أهم النتائج أنها تسهم فى دعم البيئة الأخلاقية لمنظمات الأعمال بحيث ينعكس ذلك بالإيجاب على الممارسات الأخلاقية للقيادات وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة تداخلياً وخارجياً.

٤- دراسة "برهان الدين السمرائي" (٢٠١٢م) (١) استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة فى تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسة وتمثلت عينة الدراسة على العاملين بمصنع سيراميك رأس الخيمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلي بغية تقديم ركائز مبادئ الجودة الشاملة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم عامل فى تطبيق

إدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا والقيادة فكلما توافر هذا الدعم زادت سهوله تطبيق الجودة الشاملة أما أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي رضا العملاء.

٥- دراسة "محمد سليمان أكريم" (٢٠١٢) (٨) التي هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، وتمثلت عينة الدراسة في رؤساء الأقسام العاملين بمصرف الوحدة. وكان من أهم نتائج الدراسة؛ أن هناك ضعفاً في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية في المصرف، كما تبين من النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية مع كل من مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين، ومبدأ المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، وأن هناك علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية مع كل من مبدأ توضيح صلاحيات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، ومبدأ الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ومبدأ الالتزام بمسؤولية الاجتماعية.

٦- دراسة "رائدة هاني محمود" (٢٠١٢) (٦) بعنوان "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجه نظر المعلمين"، استهدفت الدراسة التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجه نظر المعلمين، وتمثلت عينة الدراسة (٣٥١) معلماً ومعلمه وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت من أهم النتائج إنه توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومجال الإيثار، ووجود علاقة ذات دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية.

٧- دراسة "عباس الشريفي، منال التنح" (٢٠١١م) (٧) واستهدفت الدراسة

التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمه في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية داله إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Bouckenoghe et al., 2015) (١٢) التعرف على دروس رأس المال النفسي وتطابق الأهداف كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، وذلك بالتطبيق على (٢٤) مشرفاً و(١٧١) عاملاً بقطاعات مختلفة بمدينة لاهور بباكستان، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين بالإضافة إلى الدور الإيجابي للقيادة الأخلاقية في الحفاظ على تطابق الأهداف بين العامل والمنظمة وتنمية رأس المال النفسي مما يحسن أداء العاملين.

٢- دراسة (Hawass, 2015) (١٧) للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وشعور العاملين بحالة من الأمان الوظيفي، وذلك بالتطبيق على عينة من المصرفيين والمعلمين والأطباء والمرمضين والإداريين العاملين بالقطاع العام المصري، وتوصلت الدراسة إلى أن شخصية القائد الأخلاقي تعمل على تخفيض مستوى شعور العاملين بالتهديدات والضغوط في مكان العمل لشعورهم بحالة من العدالة في التعامل، في حيث يؤدي تمكين العاملين (كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) إلى شعور العاملين بحالة من العجز وعدم الأمان الوظيفي.

٣- دراسة (Eisenbeiss et al., 2015) (١٦) طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء المنظمة ودور كل من الثقافة التنظيمية الأخلاقية وبرامج

أخلاقيات العمل بالمنظمة على تلك العلاقة، وتم تجميع البيانات من (١٤٥) مشاركا من العاملين بـ (٣٢) منظمة ألمانية من مختلف الصناعات، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من شأنه أن يؤثر إيجابا على أداء المنظمة، كما أن القائد الأخلاقي يعمل على تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تعمل على تعزيز وارتقاء أداء المنظمة بشرط أن يكون هناك برامج جيدة وقوية لأخلاقيات الأعمال بتلك المنظمات، والتي من شأنها دعم السلوك الأخلاقي ومعاينة السلوك غير الأخلاقي، كما أنه يمكن تحسين مستوى الوعي والالتزام بسلوكيات القيادة الأخلاقية من خلال برامج التدريب.

٤- دراسة (Chughtai et al., 2014) (١٤) والتي تناولت بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأثنين من المؤشرات ذات الصلة برفاهية العاملين (الارتباط بالعمل، والإجهد العاطفي)، علاوة على دور الثقة في المشرف كمتغير وسيط في تلك المعرفة، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٢١٦) محاسباً متدرباً (تحت التمرين) في مجموعة متنوعة من المنظمات وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تزيد من درجة ارتباط العامل بعمله وذلك لطبيعة العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل، كما أن القيادة الأخلاقية تحد من مستوى الإجهد العاطفي للعاملين وذلك لطبيعة الارتباط السلبي بينهما، كما تبين أن الثقة في المشرف تعدل تلك العلاقات السابقة.

من خلال العرض السابق وبناءً على ما تناولته الدراسات العربية والأجنبية من أوجه اتفاق واختلاف فقد توصل الباحثون إلى التالي:

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي وهذا يتفق مع البحث الحالي.
- اتفقت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدمت

- عينات مختلفة العدد كل منها حسب أهدافه وطبيعته.
- وقد استفاد الباحثون من الدراسات العربية والأجنبية السابقة فى التالى:
- صياغة تساؤلات البحث بأسلوب علمي مناسب لهدف البحث.
 - طريقة اختيار عينة البحث الحالى وعددها وشمولها.
 - إتباع المنهج الوصفى المناسب لطبيعة البحث الحالى (الدراسات المسحية).
 - اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
 - اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب.

خطة وإجراءات البحث

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفى (الدراسات المسحية) لملائمته ومناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث مجلس إدارة الاتحاد المصرى لكرة السلة وأعضاء اللجان العليا للاتحاد، والمدير المالى والمدير التنفيذى للاتحاد المصرى لكرة السلة والبالغ عددهم (٥٠) فرداً، ومجلس إدارة فروع الاتحاد المصرى لكرة السلة واللجان الفرعية والبالغ عددهم (٤٠٠) فرداً، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية العمدية من بين العاملين بالاتحاد المصرى لكرة السلة وفروعه وبلغ قوامها (٢٠٠) فرداً، وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (٣٠) فرداً.

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الحالية استخدم الباحثون ما

يلى:

- استمارة استبيان لسلوكيات القيادة الأخلاقية (إعداد الباحثون).
استمارة استبيان القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة:

- **تحديد هدف استمارة الإستبيان:** هدفت هذه الاستمارة إلى تقييم الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة.
- **تحديد محاور الإستبيان :** لتحديد محاور إستمارة إستبيان الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة إتبع الباحثون الخطوات التالية:
- عمل دراسة تحليلية لبعض المراجع العلمية والدراسات السابقة (١)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٢)، (١٤)، (١٦)، (١٧) المرتبطة بالاستمارة قيد البحث.
- من خلال الدراسة التحليلية توصل الباحثون لمجموعة من المحاور حيث قام بوضعها في استمارة استطلاع رأى للسادة الخبراء بهدف إبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجالات الإدارة والإدارة الرياضية وعددهم (١١) خبراء (مرفق ١). وفي ضوء آرائهم تم اختيار المحاور التي حصلت على وزن نسبي ٧٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء (مرفق ١)، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لآراء السادة الخبراء في المحاور المقترحة لاستبيان القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة

(ن=١١)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
١	العدالة	٩	٨١.٨٢
٢	التسامح	٢	١٨.١٨
٣	تقاسم السلطة	١١	١٠٠
٤	توضيح الدور	١٠	٩٠.٩١
٥	الإيثار	٤	٣٦.٣٦
٦	التوجه بالعاملين	٩	٨١.٨٢
٧	النزاهة	٨	٧٢.٧٣
٨	التوجيه الأخلاقي	٨	٧٢.٧٣
٩	العلاقات الإنسانية	٦	٥٤.٥٥

يتضح من جدول (١) أن الوزن النسبي لآراء السادة الخبراء في محاور الإستبيان الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة، تراوحت ما بين (١٨.١٨% : ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحثون بالمحاور التي حصلت على نسبة مئوية ٧٠% فأكثر، وبذلك تم الموافقة على جميع المحاور.

– إعداد عبارات استبيان الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة:

بعد تحديد محاور استبيان الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة قام الباحثون من خلال تحليل المحتوى لبعض المراجع العلمية والدراسات السابقة (١)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٢)، (١٤)، (١٦)، (١٧) بوضع عدد من العبارات لكل محور من المحاور التي توصل لها الباحثون من خلال آراء السادة الخبراء، وبلغ عدد عبارات إستمارة الإستبيان (٢) في صورتها المبدئية موزعة على المحاور، وقد راعى الباحثون عند صياغة عبارات إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة (مرفق ٣)، حيث استخدم الباحثون ميزان تقدير ثلاثي (موافق=٥، موافق إلى حد ما =٣، غير موافق=١)، وجداول (١)، (٢)،

(٣)، (٤) يوضحوا ذلك.

جدول (٢)

الوزن النسبي لآراء السادة الخبراء لعبارات استبيان الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة (ن=١١)

م	العبارات	الدرجة المقدره	الوزن النسبي
العدالة			
١	يحمل مجلس الإدارة العاملين مسئولية أخطاء لم يفعلوها	٤٧	٨٥.٤٥
٢	يسعى مجلس الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين	٤٧	٨٥.٤٥
٣	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز	٤٧	٨٥.٤٥
٤	يكلف مجلس الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها	٢٧	٤٩.٠٩
٥	يستغل مجلس الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً سيئاً	٥١	٩٢.٧٣
٦	يهتم مجلس الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته مع العاملين	٤٩	٨٩.٠٩
تقاسم السلطة:			
١	يسمح مجلس الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات	٥٣	٩٦.٣٦
٢	يفوض مجلس الإدارة بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم	٥٥	١٠٠.٠٠
٣	يوفر مجلس الإدارة قيادة فعالة.	٥٥	١٠٠.٠٠
٤	يشارك مجلس الإدارة العاملين في مواجهة تحديات العمل.	٥١	٩٢.٧٣
٥	يوفر مجلس الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل	٥٥	١٠٠.٠٠
توضيح الدور:			
١	يشير مجلس الإدارة إلى الأداء المتوقع من فريق العمل	٤٩	٨٩.٠٩
٢	يحدد مجلس الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين	٥١	٩٢.٧٣
٣	يوضح مجلس الإدارة مسئوليات كل فرد تجاه العمل	٥٥	١٠٠.٠٠

تابع جدول (٢)

الوزن النسبي لآراء السادة الخبراء لعبارات استبيان الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة (ن=١١)

م	العبارات	الدرجة المقدره	الوزن النسبي
٤	يوفر مجلس الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين.	٥٥	١٠٠.٠٠٠
٥	يحدد مجلس الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل	٤٧	٨٥.٤٥
التوجه بالعاملين:			
١	يهتم مجلس الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين	٥٥	١٠٠.٠٠٠
٢	يعطى مجلس الإدارة اهتماما ملحوظا لسلوكيات العاملين	٤٣	٧٨.١٨
٣	يطلب مجلس الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة	٣٥	٦٣.٦٤
٤	يهتم مجلس الإدارة بتنمية وتطوير العاملين	٤٧	٨٥.٤٥
٥	يخصص مجلس الإدارة وقتا للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل	٥١	٩٢.٧٣
٦	يهتم مجلس الإدارة بتلبية احتياجات العاملين =	٥٣	٩٦.٣٦
النزاهة:			
١	يحافظ مجلس الإدارة على وعوده للعاملين	٥٥	١٠٠.٠٠٠
٢	يتميز مجلس الإدارة بالشفافية (الوضوح والصراحة) مع العاملين	٥٥	١٠٠.٠٠٠
٣	تتطابق أقوال مجلس الإدارة مع أفعاله لذلك هو جدير بالثقة	٥٥	١٠٠.٠٠٠
٤	يراعى مجلس الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	٥٣	٩٦.٣٦
٥	يعتمد العاملين على مجلس الإدارة لأمانته	٥١	٩٢.٧٣
التوجيه الأخلاقي:			
١	يوضح مجلس الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية والغير أخلاقية للسلوك	٥١	٩٢.٧٣
٢	يتأكد مجلس الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي	٥٣	٩٦.٣٦
٣	يشجع مجلس الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	٥٥	١٠٠.٠٠٠
٤	يهتم مجلس الإدارة ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقي	٥٥	١٠٠.٠٠٠
٥	يثنى مجلس الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقا للقواعد والمعايير الأخلاقية.	٥١	٩٢.٧٣

يتضح من جدول (٢) أن الوزن النسبي لآراء السادة الخبراء لعبارات استبيان الواقع الفعلي للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة تراوحت ما بين (٤٩.٠٤% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحثون بالعبارات التي حصلت على وزن

نسبي ٧٠ % فأكثر، وبذلك تم استبعاد العبارة (٤) للمحور الأول، والعبارة (٣) للمحور الرابع، وبذلك يصبح عدد عبارات الإستبيان (٣٠) عبارة.

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان:

- الصدق:

صدق المحتوى:

لإيجاد صدق إستمارة الإستبيان استخدم الباحثون صدق المحتوى حيث تم تطبيق إستمارتي الاستبيان على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (١١) خبيراً بهدف إبداء الرأي في أن إستمارتي الإستبيان تقيس ما وضعت من أجله، وذلك في الفترة من ٢٠١٧/١/١ إلى ٢٠١٧/١/١٥ وجداول (١)، (٢)، (٣)، (٤) توضح ذلك.

صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق إستمارة إستبيان القيادة الأخلاقية قام الباحثون بحساب الاتساق الداخلي من خلال (٣٠) فرداً، وذلك في الفترة من ٢٠١٧/٣/١ إلى ٢٠١٧/٣/١٥، وجداول (٣)، (٤) توضح ذلك.

الثبات:

لحساب الثبات لإستمارة إستبيان القيادة الأخلاقية، استخدم الباحثون طريقة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للعينة السابق إستخدامها في حساب صدق الاتساق الداخلي، وجداول (٣)، (٤) توضح ذلك.

جدول (٣)

صدق الإتساق الداخلي بين العبارات ومجموع محور استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لإستجابات العينة قيد البحث ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: العدالة					
١	يحمل العاملین مسئولية أخطاء لم يفعلوها	١.٨٧	٠.٩٠	٠.٩٤	٠.٨٠
٢	يسعى لتحقيق نجاح شخصى على حساب الآخرين	٢.٠٧	١.٠١	٠.٩٩	٠.٧٩
٣	يتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز	٢.٣٧	٠.٧٦	٠.٩٤	٠.٨١
٤	يستغل قدرات ومهارات العاملین استغلالاً جيداً	٢.٠٧	١.٠١	٠.٩٩	٠.٧٩
٥	يهتم بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته مع العاملین	٢.٢٠	٠.٩٢	٠.٩٧	٠.٨٠
المحور الثاني: تقاسم السلطة					
١	يسمح للعاملین بالمشاركة في صنع القرارات	٢.٢٠	٠.٩٢	٠.٩٧	٠.٨٠
٢	يفوض بعض صلاحياته للعاملین لتنمية الإبداع والابتكار لديهم	٢.٠٧	١.٠١	٠.٩٨	٠.٧٩
٣	يوفر قيادة فعالة.	٢.١٠	٠.٨٨	٠.٩٥	٠.٨١
٤	يشترك العاملین فى مواجهة تحديات العمل.	٢.٠٧	١.٠١	٠.٩٨	٠.٧٩
٥	يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل	٢.٠٠	٠.٩٥	٠.٩٧	٠.٨٠
المحور الثالث: توضيح الدور					
١	يشير إلى الأداء المتوقع من فريق العمل	٢.٠٠	٠.٩٥	٠.٩٩	٠.٨٠
٢	يحدد الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملین	٢.٠٠	٠.٩٥	٠.٩٩	٠.٨٠
٣	يوضح مسئوليات كل فرد تجاه العمل	١.٩٧	٠.٩٣	٠.٩٨	٠.٨٠
٤	يوفر تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملین.	٢.١٣	٠.٩٤	٠.٩٦	٠.٨٠
٥	يحدد قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل	٢.٠٧	١.٠١	٠.٩٧	٠.٨٠

تابع جدول (٣)
صدق الإتساق الداخلي بين العبارات ومجموع محور استبيان القيادة
الأخلاقية وفقاً لإستجابات العينة قيد البحث ومعامل الثبات ألفا كرونباخ
(ن = ٣٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ألفا كرونباخ
المحور الرابع: التوجه بالعاملين					
١	يهتم بمشاعر ومشاكل العاملين	٢.١٣	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٨٠
٢	يعطي اهتماما ملحوظا لسلوكيات العاملين	١.٩٣	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٨٠
٣	يهتم بتنمية وتطوير العاملين	٢.٠٠	٠.٩٥	٠.٩٨	٠.٧٩
٤	يخصص وقتا للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل	٢.٢٧	٠.٨٣	٠.٩٤	٠.٨١
٥	يهتم بتلبية احتياجات العاملين	٢.٠٧	٠.٨٧	٠.٩٧	٠.٨٠
المحور الخامس: النزاهة					
١	يحافظ على وعوده للعاملين	٢.٠٧	٠.٩٤	٠.٩٨	٠.٨٠
٢	يتميز بالشفافية (الوضوح والصراحة) مع العاملين	٢.١٣	٠.٩٤	٠.٩٩	٠.٨٠
٣	تتطابق أقوال الشبابية مع أفعاله لذلك هو جدير بالثقة	٢.٢٠	٠.٩٢	٠.٩٨	٠.٨٠
٤	يراعى توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	٢.٢٠	٠.٩٢	٠.٩٨	٠.٨٠
٥	يعتمد العاملين لأمانته	٢.٠٧	٠.٩٤	٠.٩٨	٠.٨٠
المحور السادس: التوجيه الأخلاقي					
١	يوضح المبادئ والمعايير الأخلاقية والغير أخلاقية للسلوك	٢.٠٧	٠.٩٤	٠.٩٩	٠.٨٠
٢	يتأكد من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي	٢.٠٧	٠.٩٤	٠.٩٩	٠.٨٠
٣	يشجع على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	٢.٠٧	٠.٩٤	٠.٩٩	٠.٨٠
٤	يهتم ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقي	٢.٠٧	٠.٨٧	٠.٩٦	٠.٨١
٥	يشي على العاملين الذين يتصرفون وفقا للقواعد والمعايير الأخلاقية	٢.١٣	٠.٨٦	٠.٩٦	٠.٨١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٣) أن معاملات ارتباط عبارات استمارة القيادة الأخلاقية وفقاً لإستجابات العينة قيد البحث ومحاورها قد تراوحت ما بين (٠.٩٤ : ٠.٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٧٩ : ٠.٨١) مما يشير إلى أن المحور يتمتع بثبات عالي.

جدول (٤)

صدق الإتساق الداخلي بين محاور ومجموع استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لإستجابات العينة ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (ن=٣٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ألفا كرونباخ
١	العدالة	١٠.٥٧	٤.٤٦	٠.٩٨	٠.٧٩
٢	تقاسم السلطة	١٠.٤٣	٤.٦٥	٠.٩٩	٠.٧٩
٣	توضيح الدور	١٠.١٧	٤.٦٧	٠.٩٩	٠.٧٩
٤	التوجه بالعاملين	١٠.٤٠	٤.٣٧	٠.٩٩	٠.٧٩
٥	النزاهة	١٠.٦٧	٤.٦٠	٠.٩٩	٠.٧٩
٦	التوجيه الأخلاقي	١٠.٤٠	٤.٤٧	٠.٩٩	٠.٧٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها تراوحت ما بين (٠.٩٨ : ٠.٩٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستمارة، كما بلغت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) (٠.٧٩) مما يشير إلى أن الاستمارة يتمتع بثبات عالي.

التطبيق:

تم تطبيق استمارة القيادة الأخلاقية واستمارة الجودة الشاملة فى الفترة من

٢٠١٧/٤/١

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثون المعاملات الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- تحليل التباين.

نتائج ومناقشة البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما توصل إليه الباحثون من معلومات وبيانات إحصائية يحاول الباحثون الإجابة على التساؤل التالية:

التساؤل: ما الواقع الفعلي لسلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العينة قيد

البحث؟

اتبع الباحثون الخطوات التالية :

جدول (٥)

مدى تحقق محور العدالة في استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث (ن=٢٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
١	يحمل مجلس الإدارة العاملين مسؤولية أخطاء لم يفعلوها	١٠	١٣٣	٥٧	٥٨.٨٣	١.٧٧	الرابع	متوسط
		٥٠٠	٦٦.٥٠	٢٨.٥٠				
٢	يسعى مجلس الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين	٧٦	٩٥	٢٩	٧٤.٥٠	٢.٢٤	الثالث	متوسط
		٣٨.٠٠	٤٧.٥٠	١٤.٥٠				
٣	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز	٩٥	٨٦	١٩	٧٩.٣٣	٢.٣٨	الأول	قوي
		٤٧.٥٠	٤٣.٠٠	٩.٥٠				
٤	يستغل مجلس الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً جيداً	١٩	٨٦	٩٥	٥٤.٠٠	١.٦٢	الخامس	ضعيف
		٩.٥٠	٤٣.٠٠	٤٧.٥٠				
٥	يهتم مجلس الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته مع العاملين	١٠٥	٥٧	٣٨	٧٧.٨٣	٢.٣٤	الثاني	متوسط
		٥٢.٥٠	٢٨.٥٠	١٩.٠٠				

متوسط	٢٠٠٧	٦٨.٩٠	مجموع المحور
-------	------	-------	--------------

يتضح من جدول (٥) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محور (العدالة) في استمارة استبيان القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (٥٤ %): ٧٩.٣٣ (%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٦٨.٩٠ %)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٦٢: ٢.٣٨) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٠٧)، حيث تبين أن العبارة رقم (٣) "يتخذ مجلس الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز" تتحقق إلى بشكل كبير وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٤) " يستغل مجلس الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً جيداً " تتحقق بشكل ضعيف حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما تحقق المحور ككل إلى حد ما.

وهذا ما تؤكدته دراسة "بدوى" (٢٠١٧) (٩) أن شعور العاملين بالعدالة من حيث اتخاذ القرارات الوظيفية دون تحيز سوف تدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على نتائج أكثر إيجابية والعكس صحيح. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة كل من "كريم" (٢٠١٢) (٨)، "حسن" (٢٠١٣) (٥)، وأشارت دراسة (رائدة، ٢٠١٢) (٦) إلى أنه كلما كان الإجراء المتعلق باتخاذ القرارات الوظيفية من قبل الرؤساء عادلاً ويتصف بالثبات والدقة كلما زاد أداء العاملين، ويؤكد (Hawass, 2015) (١٧) على أن المنظمات التي تستطيع توفير مناخ أخلاقي عادل يساعد العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم وتطويره وتشجيعهم على ممارسة السلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل إلا من خلال الاهتمام بتسيخ أسس العدالة التنظيمية بينهم والتي تعنى تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها من المنظمة. وكما أشارت دراسة (Eisenbiss, 2015) (١٦) إلى الاهتمام بالوساطة والمحسوبية وعدم العدالة في التعاملات، وكذلك الحكم غير الأخلاقي من قبل القادة مع مرؤوسيهم يؤدي إلى إدراكهم على أنهم

قادة غير أخلاقيين.

ويرى الباحثون أن العدالة مكوناً مهماً لسلوك القائد الأخلاقي حيث يعامل الآخرين بإنصاف ويقدم على خيارات عادلة ومنصفة، كما أنه جدير بالثقة وصادق ولا يمارس المحسوبية بالإضافة إلى تحمله نتيجة تصرفاته وقراراته الخاصة، وعمل المرؤوسين مع قائد أخلاقي يتصف بالعدالة يدفعهم إلى تقديم أفضل النتائج في العمل.

جدول (٦)

مدى تحقق محور تقاسم السلطة في استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث (ن=٢٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
١	يسمح مجلس الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات	١٩	٩٥	٨٦	٥٥.٥٠	١.٦٧	الخامس	ضعيف
		٩.٥٠	٤٧.٥٠	٤٣.٠٠				
٢	يفوض مجلس الإدارة بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم	٢٩	٩٥	٧٦	٥٨.٨٣	١.٧٧	الرابع	متوسط
		١٤.٥٠	٤٧.٥٠	٣٨.٠٠				
٣	يوفر مجلس الإدارة قيادة فعالة.	٢٩	١٠٥	٦٧	٦٠.٦٧	١.٨٢	الثالث	متوسط
		١٤.٥٠	٥٢.٥٠	٣٣.٥٠				
٤	يشارك مجلس الإدارة العاملين في مواجهة تحديات العمل.	٣٨	١١٤	٤٨	٦٥.٠٠	١.٩٥	الثاني	متوسط
		١٩.٠٠	٥٧.٠٠	٢٤.٠٠				
٥	يوفر مجلس الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل	٥٧	٨٦	٥٧	٦٦.٦٧	٢.٠٠	الأول	متوسط
		٢٨.٥٠	٤٣.٠٠	٢٨.٥٠				
متوسط	مجموع المحور				٦١.٣٣	١.٨٤		

يتضح من جدول (٦) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محور (تقاسم السلطة) في استمارة استبيان القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (٥٥.٥٠ % : ٦٦.٦٧ %)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٦١.٣٣ %)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٦٧ : ٢) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٨٤)، حيث تبين أن العبارة رقم (٥) "يوفر مجلس الإدارة البيانات والمعلومات

اللازمة لإنجاز العمل " تتحقق إلى حد ما وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة (١) "يسمح مجلس الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات " تتحقق بشكل ضعيف حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما تحقق المحور ككل إلى حد ما.

وهذا ما تؤكدته دراسة "العزب" (٢٠١٦) (٣) أن تقاسم ومشاركة السلطة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار من أهم سلوكيات القيادة الأخلاقية، كما أن القادة الأخلاقيين يسمحون للأتباع بإبداء الرأي عند صنع القرار ويستمعون لأفكارهم واقتراحاتهم بعناية واهتمام، وهذا ما تؤكدته دراسة "برهان" (٢٠١٢) (١). وكذلك أشارت دراسة "الشريفي، منال" (٢٠١١) (٧)، إلى أن اعتبار تمكين العاملين ومشاركة السلطة من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية، كما أشارت دراسة "بدوي" (٢٠١٧) (٩) إلى دور القيادة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت العاملين للتحديث حول الأمور المهمة للمنظمة، وأكدت أن تقاسم السلطة مع المرؤوسين تجعلهم أكثر سيطرة وأقل اعتماداً على قادتهم بشكل دائم. ويرى الباحثون أنه كلما يمكن القائد المرؤوسين من السلطة بالمقدار اللازم ويدعوهم باستمرار وتقاسم السلطة في صنع القرارات ومواجهة تحديات العمل ومددهم بالبيانات والمعلومات اللازمة فإنه يحقق درجة عالية من النهوض بالمنظمة.

جدول (٧)

مدى تحقق محور توضيح الدور في استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث (ن=٢٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
١	يشير مجلس الإدارة إلى الأداء المتوقع من فريق العمل	٤٨	٨٦	٦٧	٦٣.٨٣	١.٩٢	الرابع	متوسط
		٢٤.٠٠	٤٣.٠٠	٣٣.٥٠				
٢	يحدد مجلس الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين	٦٧	٨٦	٤٨	٧٠.١٧	٢.١١	الثاني	متوسط
		٣٣.٥٠	٤٣.٠٠	٢٤.٠٠				

تابع جدول (٧)
مدى تحقق محور توضيح الدور في استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً
لاستجابات العينة قيد البحث (ن=٢٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام																											
٣	يوضح مجلس الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل	٦٧	٧٦	٥٧	٦٨.٢٣	٢.٠٥	الثالث	متوسط																											
		٣٣.٥٠	٣٨.٠٠	٢٨.٥٠					٤	يوفر مجلس الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين	٦٧	٩٥	٣٨	٧١.٥٠	٢.١٥	الأول	متوسط	٣٣.٥٠	٤٧.٥٠	١٩.٠٠	٥	يحدد مجلس الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل	٥٧	٣٨	١٠٥	٥٨.٦٧	١.٧٦	الخامس	متوسط	٢٨.٥٠	١٩.٠٠	٥٢.٥٠		مجموع المحور	
٤	يوفر مجلس الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين	٦٧	٩٥	٣٨	٧١.٥٠	٢.١٥	الأول	متوسط																											
		٣٣.٥٠	٤٧.٥٠	١٩.٠٠					٥	يحدد مجلس الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل	٥٧	٣٨	١٠٥	٥٨.٦٧	١.٧٦	الخامس	متوسط	٢٨.٥٠	١٩.٠٠	٥٢.٥٠		مجموع المحور				٦٦.٥٠	٢		متوسط						
٥	يحدد مجلس الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل	٥٧	٣٨	١٠٥	٥٨.٦٧	١.٧٦	الخامس	متوسط																											
		٢٨.٥٠	١٩.٠٠	٥٢.٥٠						مجموع المحور				٦٦.٥٠	٢		متوسط																		
	مجموع المحور				٦٦.٥٠	٢		متوسط																											

يتضح من جدول (٧) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محور (توضيح الدور) في استمارة استبيان القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (٥٨.٦٧% : ٧١.٥٠%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٦٦.٥٠%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٦٧ : ٢.١٥) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢)، حيث تبين أن العبارة رقم (٤) "يوفر مجلس الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين" تتحقق إلى حد ما وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٥) "يحدد مجلس الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل" تتحقق إلى حد ما جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما تحقق المحور ككل إلى حد ما.

ويتفق هذا مع دراسة "العزب" (٢٠١٦) (٣) التي تشير إلى أهمية الشفافية في توضيح أهداف الأداء والتوقعات وتوضيح الدور كعنصر هام من عناصر القيادة الأخلاقية والقادة الأخلاقيون يعملون على توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء حتى يتمكن المرؤوسين من معرفة وفهم الأداء المتوقع منهم وحتى لا يلقون من التوقعات غير الواضحة، ومعرفة الكيفية التي يمكن أن تسهم بصورة مجدية في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما تؤكد دراسة كل

من (Chught et al.,2014) (١٤)، (BouCKEnoogh, 2015) (١٢). ويرى الباحثون أن القادة الأخلاقيين والذين يتسمون بالشفافية والتواصل المفتوح مع الآخرين والذين يقومون بتوضيح الدور والأداء المتوقع من العاملين وتحديد مسؤوليات كل فرد تجاه العمل، ويحددون قنوات اتصال فعالة لإنجاز العمل، كل ذلك يؤدي إلى النهوض بالمنظمة وتحقيق الإنجازات.

جدول (٨)

مدى تحقق محور التوجه بالعاملين في استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث (ن=٢٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
١	يهتم مجلس الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين	٤٨	٥٧	٩٥	٥٨.٨٣	١.٧٧	الثالث	متوسط
		٢٤.٠٠	٢٨.٥٠	٤٧.٥٠				
٢	يعطى مجلس الإدارة اهتماماً ملحوظاً لسلوكيات العاملين	٤٨	٥٧	٩٥	٥٨.٨٣	١.٧٧	الثالث	متوسط
		٢٤.٠٠	٢٨.٥٠	٤٧.٥٠				
٣	يهتم مجلس الإدارة بتنمية وتطوير العاملين	٤٨	٨٦	٦٧	٦٣.٨٣	١.٩٢	الأول	متوسط
		٢٤.٠٠	٤٣.٠٠	٣٣.٥٠				
٤	يخصص مجلس الإدارة وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل	١٩	٤٨	١٣٣	٤٧.٦٧	١.٤٣	الخامس	ضعيف
		٩.٥٠	٢٤.٠٠	٦٦.٥٠				
٥	يهتم مجلس الإدارة بتلبية احتياجات العاملين	٣٨	٩٥	٦٧	٦١.٨٣	١.٨٦	الثاني	متوسط
		١٩.٠٠	٤٧.٥٠	٣٣.٥٠				
مجموع المحور					٥٨.٢٠	١.٧٥		متوسط

يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محور (التوجه بالعاملين) في استمارة استبيان القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين

(٤٧.٦٧% : ٦٣.٨٣%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٥٨.٢٠%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٤٣ : ١.٩٢) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢)، حيث تبين أن العبارة رقم (٣) " يهتم مجلس الإدارة بتنمية وتطوير العاملين" تتحقق إلى حد ما وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٤) " يخصص مجلس الإدارة وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل" تتحقق بشكل ضعيف جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما تحقق المحور ككل إلى حد ما.

وهذا ما تؤكدته دراسة "عبد السلام" (٢٠١٣) (٥) حيث إن القادة الأخلاقيين هم الذين لديهم تركيز على خدمة الصالح العام التي ينتج عنها التوجه بالآخرين من أصحاب المصالح والعاملين مع الانتباه لتأثير أفعالهم وقراراتهم على العاملين واستخدام القوى الاجتماعية لخدمة المصالح الجماعية لا المصالح الذاتية.

وهذا ما تؤكدته دراسة "رائدة" (٢٠١٢) (٦) أن التوجه بالعاملين والاهتمام بمشاكلهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها والحفاظ على مشاعرهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما تؤكدته دراسة "برهان" (٢٠١٢) (١)، وتؤكد دراسة (Hawass,2015) (١٧) أن القائد الأخلاقي موجه باحتياجات العاملين كما أنه يتمتع بالوعي الأخلاقي، أي أنه يمتلك القدرة على التصور والحساسية تجاه القضايا الأخلاقية ذات الصلة بالخيارات المتاحة التي قد يكون لها تأثير كبير على الغير بجانب الاحترام والدعم للمرؤوسين والعمل على تلبية رغباتهم. ويرى الباحثون أن القائد الأخلاقي والذي لديه تركيز على مشاعر ومشاكل العاملين ويهتم بتنمية وتطوير مهاراتهم وتلبية احتياجاتهم يؤدي ذلك إلى الارتقاء بالمنظمة ككل وجودة الخدمة المقدمة.

جدول (٩)

مدى تحقق محور النزاهة في استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لاستجابات

العينة قيد البحث (ن=٢٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
١	يحافظ مجلس الإدارة على وعوده للعاملين	٥٧	٩٥	٤٨	٦٨.١٧	٢.٠٥	الأول	متوسط
		٢٨.٥٠	٤٧.٥٠	٢٤.٠٠				
٢	يتميز مجلس الإدارة بالشفافية (الوضوح والصراحة) مع العاملين	٥٧	٢٩	١١٤	٥٧.١٧	١.٧٢	الرابع	متوسط
		٢٨.٥٠	١٤.٥٠	٥٧.٠٠				
٣	تتطابق أقوال مجلس الإدارة مع أفعاله لذلك هو جدير بالثقة	٣٨	٣٨	١٢٤	٥٢.٣٣	١.٥٧	الخامس	ضعيف
		١٩.٠٠	١٩.٠٠	٦٢.٠٠				
٤	يراعى مجلس الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	٦٧	٢٩	١٠٥	٦٠.٦٧	١.٨٢	الثالث	متوسط
		٣٣.٥٠	١٤.٥٠	٥٢.٥٠				
٥	يعتمد العاملين على مجلس الإدارة لأمانته	٥٧	٦٧	٧٦	٦٣.٥٠	١.٩١	الثاني	متوسط
		٢٨.٥٠	٣٣.٥٠	٣٨.٠٠				
	مجموع المحور				٦٠.٣٧	١.٨١		متوسط

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محور (النزاهة) في استمارة استبيان القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (٥٢.٣٣ % : ٦٨.١٧ %)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٦٠.٣٧ %)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٥٧ : ٢.٠٥) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٨١)، حيث تبين أن العبارة رقم (١) "يحافظ مجلس الإدارة على وعوده للعاملين" تتحقق إلى حد ما، وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٣) "تتطابق أقوال مجلس الإدارة مع أفعاله لذلك هو جدير بالثقة" تتحقق بشكل ضعيف جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما تحقق المحور ككل إلى حد ما.

وهذا ما تؤكدته دراسة "كريم" (٢٠١٢) (٨)، حيث تشير النتائج إن نزاهة القائد في أن ما يقوله ويفعله يسير على خط واحد، فالقادة الذين يحافظون على وعودهم ويتصرفون بالشفافية والوضوح، ويتصرفون وفقاً لتلك الوعود يمكن الوثوق بهم بشكل كبير من قبل مرؤوسيه، وتشير دراسة (العزب، ٢٠١٦)

(٣) أن النزاهة من أهم محاور القيادة الأخلاقية والمحافظة على الوعود والعمل باستمرار وفقاً لتلك الوعود وبطريقة يمكن التنبؤ بها، وهذا ما تؤكدته دراسة (Chught et al., 2014) (١٤)، ودراسة (رائدة، ٢٠١٢) (٦).

ويرى الباحثون أن القائد الأخلاقي الذي يحافظ على وعده للعاملين وتتطابق أقواله مع أفعاله والذي يكون جديراً بالثقة من مرؤوسيه يشجعهم ويحفزهم على تقديم أفضل النتائج والارتقاء بالعمل داخل المنظمة.

جدول (١٠)

مدى تحقق محور التوجيه الأخلاقي في استبيان القيادة الأخلاقية وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث (ن=٢٠٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
١	يوضح مجلس الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية والغير أخلاقية للسلوك	٨٦	٢٩	٨٦	٦٧.٠٠	٢.٠١	الأول	متوسط
		٤٣.٠٠	١٤.٥٠	٤٣.٠٠				
٢	يتأكد مجلس الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي	٧٦	٣٨	٨٦	٦٥.٠٠	١.٩٥	الثاني	متوسط
		٣٨.٠٠	١٩.٠٠	٤٣.٠٠				
٣	يشجع مجلس الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	٤٨	٥٧	٩٥	٥٨.٨٣	١.٧٧	الخامس	متوسط
		٢٤.٠٠	٢٨.٥٠	٤٧.٥٠				
٤	يهتم مجلس الإدارة ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقي	٥٧	٤٨	٩٥	٦٠.٣٣	١.٨١	الرابع	متوسط
		٢٨.٥٠	٢٤.٠٠	٤٧.٥٠				
٥	يثق مجلس الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية	٥٧	٥٧	٨٦	٦١.٨٣	١.٨٦	الثالث	متوسط
		٢٨.٥٠	٢٨.٥٠	٤٣.٠٠				
	مجموع المحور				٦٢.٦٠	١.٨٨		متوسط

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محور (التوجيه الأخلاقي) في استمارة استبيان القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (٥٨.٨٣ % : ٦٧ %)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٦٢.٦٠ %)،

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٧٧: ٢.٠١) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٨٨)، حيث تبين أن العبارة رقم (١) "يوضح مجلس الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية والغير أخلاقية للسلوك" تتحقق إلى حد ما وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٣) "يشجع مجلس الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بينا لعاملين" تتحقق إلى حد ما جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما تحقق المحور ككل إلى حد ما.

وهذا ما تؤكدته دراسة (برهان، ٢٠١٢) (١)، التي تؤكد إن القائد الأخلاقي يدعم المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والتواصل حول الأخلاقيات وتعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين داخل المنظمة. وتشير دراسة "عبد السلام" (٢٠١٣) (٥) أنه في حين تستطيع المنظمات والإدارة العليا في وضع القواعد والمعايير والمدونات للسلوك التي توفر المبادئ التوجيهية للسلوك الأخلاقي إلا أن القادة الأخلاقيين باستطاعتهم زيادة وعي المرؤوسين حول هذه التوجهات الأخلاقية وأيضاً بإمكانهم استخدام المكافآت والعقوبات لحمل المرؤوسين على تحمل مسؤولية تصرفاتهم، وهذا ما أكدته دراسة (العزب، ٢٠١٦) (٣).

ويرى الباحثون أن القائد الأخلاقي والذي يؤكد على السلوك الأخلاقي ويحفزهم ويهتم بالتدريب والتطوير الأخلاقي ويثني على العاملين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية ينعكس ذلك على أدائهم مما يزيد من إنتاجية العمل.

الاستخلاصات:

في ضوء مناقشة وتفسير نتائج البحث استخلص الباحثون ما يلي:

١- يعاني الاتحاد من ضعف مستوى العدالة نتيجة اتخاذ مجلس الإدارة

القرارات الوضعية بشكل متحيز والاهتمام بالوساطة والمحسوبية في تصرفاته.

٢- يعانى الاتحاد من ضعف مستوى تقاسم السلطة، ويظهر ذلك جلياً نتيجة عدم السماح بمشاركة العاملين فى صنع القرارات وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.

٣- يعانى الاتحاد من ضعف مستوى توضيح الدور، ويظهر ذلك من خلال القصور فى تحديد قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل. وكذلك القصور فى توضيح الأداء المتوقع من فريق العمل بالاتحاد المصرى لكرة السلة.

٤- يعانى الاتحاد من ضعف مستوى التوجه بالعاملين ويظهر ذلك فى القصور فى الاهتمام بمشاعر ومشاكل العاملين وقلة الاهتمام بسلوكيات العاملين وعدم تخصيص وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل والقصور فى تلبية احتياجات العاملين بالاتحاد المصرى لكرة السلة.

٥- ضعف مستوى النزاهة حيث إن الاتحاد لا يحرص على الشفافية والوضوح مع العاملين بالاتحاد، وكذلك غياب تطابق الأقوال مع الأفعال وضعف الثقة.

٦- يعانى الاتحاد من ضعف مستوى البعض فى الإصلاح ويظهر ذلك من خلال إهمال مناقشة القضايا الإصلاحية بين العاملين بالاتحاد وإهمال برامج التدريب والتطوير والإصلاح، وإهمال الثناء على العاملين بالاتحاد الذين يتصرفون وفقاً للمعايير والقواعد الأخلاقية.

التوصيات:

فى ضوء هدف البحث، وفى حدود مجتمع البحث والعينة المختارة، وفى ضوء ما توصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بما يلي :

١- مراعاة المعايير الأخلاقية ضمن آليات اختيار القيادات الإدارية على كافة

- التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٣م.
- ٥- **حسن عبد السلام على:** "الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣م.
- ٦- **رائدة هاني محمود العرايضة:** "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٧- **عباس عبد المهدي الشريفي؛ منال محمود التنتح:** "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، الصخير، مملكة البحرين، المجلد ١٢، العدد ٣، ٢٠١١م.
- ٨- **محمد سليمان محمد أكريم:** "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، المجلد الثالث، ٢٠١٢م.
- ٩- **محمود بدوي أحمد:** المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين بنوك القطاع العام والخاص، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، ٢٠١٧م.
- ١٠- **نجم عبود نجم:** "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م.

١١- وزارة الشباب والرياضة: جهاز الرياضة: لائحة النظام الأساسي لاتحادات الألعاب الرياضية الأولمبية، مركز المعلومات والتوثيق، ٢٠٠٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 11- Bouckennooghe, D., Zafar, A., Raja, U.,** "How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital". Journal of Business Ethics. Vol. 129, 2015.
- 12- Chrisiton J. Resick, Poul J, Hanges, Marcus W. Dickson, Jacqueation K. Mitchelson,**: "A Cross-cultural Examination of the Endorsement of Ethical leadership", Journal of Business Ethics, Vol, 63, Lssue 4, 2006.
- 13- Chughtai, A., Byrne, M., Flood, B.,** "Linking Ethical Leadership to Employee Weil-Being: The Role of Trust in Supervisor", Journal of Business Ethics, Vol. 128, No. 3, 2014.
- 14- David M. Mayer, Maribeth:** Kuezi, Rebeca Greenbaum, Mary Bardies, Rommel Salvador, "How Low Does Ethical

- Leadership Flow? Test of A Tricke – down Model", Organizational Behavior And Human Decision Processes, Vol, 108, No,4, pp, 1- 13, www. Elsevier.com. 2009.
- 15- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., Fahrbach, C. M.,**" Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance", Journal of Business Ethics, Vol. 128, No.3, 2015.
- 16- Hawass, H. H.,** "Ethical leadership and job Insecurity Exploring interrelationships in the Egyptian public sector", International Journal of Commerce and Management Vol. 25, No. 4, 2015.
- 17- Kathryn Denhardt, Audrey Helfman James Morrison, Alain Noghiu,:** "AComparion of the Degree to Which the assessment of the ethical conduct of executive leaders (CEOS) in the private and non, University of Delaware, Newark, Delaware, USA, Im@udel.edu, 2007.
- 18- Seda Cakar Mengu, Feride Akim:** " The Significance

of Ethical Leadership Vision for Enabling public Relations Activites to Reach an Ethical Level", Istanbul Unversity, (Turkey) Sedamengu @ yahoo.com, 2004.