

**قياس دور الشفافية التنظيمية في علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد
البشرية بالنزاهة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بالمجمع الطبي
بالسويس**

إعداد

دكتور / عبدالله عبدالله أحمد الطبال

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الرابع - العدد الثاني

يونيو 2024

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

قياس دور الشفافية التنظيمية في علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بالمجمع الطبي بالسويس

ملخص البحث :

يتناول البحث دراسة وتحليل علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية الدور الوسيط للشفافية التنظيمية في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بالمجمع الطبي بمحافظة السويس، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بصياغة أربعة فروض ، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية بسيطة قوامها 237 عاملاً و10 مديرين .

هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة ، واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات القائمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة تأثير قوي و معنوي لأبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية محل الدراسة وهى: (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية و المساءلة الرقمية الأخلاقية) في تدعيم الشفافية التنظيمية بأبعادها محل الدراسة : (وضوح السياسات ولوائح العمل و نشر المعلومات) وتدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة: (التصرف الأخلاقي و الالتزام الأخلاقي) ، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي للقيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية في تدعيم الشفافية التنظيمية كما تؤثر الشفافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً وسيطاً وجزئياً على العلاقة بين القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية والنزاهة التنظيمية ، و توجد علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لأبعاد الشفافية التنظيمية محل الدراسة في تحقيق النزاهة التنظيمية بالمجمع الطبي بالسويس.

الكلمات المفتاحية : القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية - التمكين الرقمي الأخلاقي - الرؤية الرقمية الأخلاقية - المساءلة الرقمية الأخلاقية - الشفافية التنظيمية - النزاهة التنظيمية.

Abstract:

The research deals with the study and analysis of the relationship of ethical digital leadership for human resources with organizational integrity, and the mediating role of organizational transparency in this relationship by applying it to employees in the medical complex in Suez Governorate. To achieve this goal, the researcher formulated four hypotheses, and the validity of these hypotheses was tested on a simple random sample of 237 employees and 10 managers.

The results of the statistical analysis of the hypotheses, with the use of statistical methods appropriate to the nature of the study data, and the use of the the questionnaire method as a tool for collecting primary data after measuring the validity and stability of the list using Cronbach's alpha coefficient, resulted in a relationship of strong and significant influence for the dimensions of ethical digital leadership for human resources under study, which are: (The integrity of the

digital leader, ethical digital empowerment, ethical digital vision, and ethical digital accountability) in strengthening organizational transparency with its dimensions under study: (clarity of policies, work regulations, and dissemination of information) and strengthening organizational integrity with its dimensions under study: (ethical behavior and ethical commitment), as proven The study shows that there is a strong positive and moral influence relationship between ethical digital leadership for human resources in strengthening organizational transparency. Organizational transparency also has a strong positive and moral influence, mediating and partially, on the relationship between ethical digital leadership for human resources and organizational integrity. There is a strong positive and moral influence relationship for the dimensions of organizational transparency under study in Achieving organizational integrity in the Suez Medical Complex.

Keywords: ethical digital leadership for human resources - ethical digital empowerment - ethical digital vision - ethical digital accountability - organizational transparency - organizational integrity.

مقدمة :

اكتسب مفهوم القيادة الأخلاقية شعبية كبيرة في الأدب الإداري ، وتزايد دوره في منظمات الأعمال في الوقت الحالي بشكل كبير لتحقيق الازدهار التنظيمي و فوائد كبيرة للأفراد والمنظمات في جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى تبني الأخلاقيات والاعتبارات الأخلاقية كأداة أساسية للرفاهية التنظيمية (Guo,2022) ، وأصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام بجانب الربحية و الكفاءة ، وشهدت السنوات الأخيرة تعاظم أهمية أخلاقيات الأعمال في المنظمات وأصبحت تأخذ قدراً متزايداً من الاهتمام لارتباطها بأداء العاملين والذي يعطي مؤشراً هاماً عن مدى نجاح المنظمة ، علاوة على تزايد الفضائح الأخلاقية والتجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة، وتزايد الانتقادات الموجهة لمنظمات الأعمال بسبب اهتمامها بالربحية على حساب مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية والبيئية ، ولذا يجب على المنظمات إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية وفقاً للقيم الأخلاقية وتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وإرساء دعائم الولاء التنظيمي من منظور قيم وأخلاقي ورقمي، تفعيل القيم الأخلاقية في كافة أنشطتها لضمان انسيابية أعمالها وتحقيق الرضا والولاء(بودراع ، 2013)، و تعمل منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير علاوة على تغير حاجات العملاء باستمرار بسبب العولمة السريعة ، وتتصاعد حديثها على الممارسات التنظيمية والحاجة إلى اعتماد الشفافية في مبادرات الأعمال استجابة لتغيرات السوق ، وتعد القيادة الرقمية الأخلاقية أداة بالغة الأهمية في التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال الثقافة التنظيمية الرقمية ، مما يؤدي إلى شفافية الأعمال وتخفيض عدم التأكد في بيئة العمل (Metwally ,et al., 2019) ، وقد أدى الافتقار إلى شفافية القيادة إلى زيادة الفساد وانعدام الثقة في المنظمات .

(Tastan & Davoudi, 2019 ؛ De Freitas & Routledge,2013؛Copeland,2016)

حيث تتأثر سمعة المنظمة وصورتها العامة بشكل كبير عند القيام بأعمال غير أخلاقية وقرارات غير أخلاقية ولن تحقق الأهداف التنظيمية ، وتمتلك القيادة الأخلاقية الفعالة مهارات والقدرة على القيام بالمطلوب واتخاذ القرارات الأخلاقية والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية دون إهدار الموارد التنظيمية (Nicolaidis & Duho, 2019).

وتقوم الدراسة الحالية بدراسة وتحليل علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية مع توسيط الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بالمجمع الطبي بمحافظة السويس.

أولاً: مشكلة البحث:

يطالب المجتمع والسياسيين والمدنيين بإعداد تقارير وضوابط أكثر صرامة للحفاظ على السمعة التنظيمية في أعقاب الفضائح التنظيمية والأخلاقية العديدة الأخيرة للمنظمات العالمية ، فشركة إنرون لديها ثقافة تسترشد بمدونة سلوك شاملة لتعزيز إجراءات الحوكمة ومراجع الحسابات آرثر أندرسن، وتجنب تحذير المستثمرين أو المنظمين بشأن المخالفات النظامية ، وأدى افتقارهم إلى النزاهة مباشرة إلى زوال شركة إنرون ، وقد ساعد سوء الإدارة في تدمير سمعة شركتي إنرون وأندرسن و بالإضافة إلى تدمير السمعة الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة وإدارة الشركة (Verhezen, 2008) ، وتظل الجوانب الأخلاقية مصدر قلق في استخدام القيادة الرقمية الأخلاقية في فرق المشروعات الافتراضية في بيئة الأعمال الافتراضية ، حيث يختلف التفاعل الرقمي عن التفاعلات التقليدية وجهاً لوجه، و يحتاج القائد الرقمي إلى تمييز المشكلات الأخلاقية وتقييم المخاطر وحماية الخصوصية (Lee,2009) ، و لا يفهم حتى الآن الكثير من المهارات القيادية والكفاءات التي يحتاجها المسؤولون التنفيذيون لمواجهة تحديات الرقمنة (Bankewitz, et al., 2016) ، ويؤكد (النجار ، 2007) على أن هناك بعض القطاعات الحكومية المصرية أقل تقدماً في تطبيق تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فيها ، وتشير نتائج استطلاع المنتدى الاقتصادي العالمي 2016 في دافوس بسويسرا أن 86 % من المشاركين في الاستطلاع وافقوا على أن أزمة القيادة العالمية تؤثر على الاقتصاد العالمي (Shahid,2016) ، ويؤكد ذلك تعليق مارك راسل بينيوف المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة salesforce.co خلال حلقة نقاش في هذا المنتدى ، حيث ذكر أننا في أزمة قيادة ولسنا في أزمة تكنولوجية نحن في ثورة التكنولوجيا أو الثورة الصناعية الرابعة والتي تسبب تحديات متعددة أمام القادة لدفع عملية رقمنة الصناعة (Barnato,2016).

و للوقوف على مشكلة البحث تم إجراء دراسة استطلاعية و مقابلات شخصية مع عينة ميسرة تكونت من 30 من المديرين والعاملين في مستويات وظيفية مختلفة بالمجمع الطبي بالسويس شملت كلاً من نائب مدير المجمع ومدير التشغيل والمديرين والعاملين في إدارات الشؤون الإدارية ورضا المنفعين والطوارئ وإدارة الموارد البشرية والشؤون الفندقية والأقسام الحرجة والإمداد والدواء، بتاريخ الأثنين 25 ديسمبر 2023م وتشير نتائج الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية إلى المظاهر التالية:

الافتقار في تفسير واضح لمفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية ، محدودية تطبيق ممارسات القيادة الرقمية الأخلاقية بأبعادها (نزاهة القائد الرقمي ، التمكين الرقمي الأخلاقي، الرؤية الرقمية الأخلاقية ، المساءلة الرقمية الأخلاقية)، الحاجة إلى المزيد من الجهود لترسيخ وتدعيم ثقافة رقمية أخلاقية لتنمية الموارد البشرية ، وضعف إدراك مفهوم النزاهة التنظيمية ، الاعتقاد بوجود نقص في النزاهة والشفافية واستغلال النفوذ داخل بيئة العمل فقد يشك العامل في الممارسات التنظيمية وانتقاد قوي لها لانفتقارها إلى المبادئ الأخلاقية ، وقد تكون تصرفات العاملين بطريقة غير أخلاقية بسبب نقص المعرفة وسوء السلوك و الفشل في المواجهة وعدم الالتزام و عدم العدالة والنزاهة ، كما تم تحويل مستشفيات محافظة السويس إلى المنظومة الشاملة للتأمين الصحي الحديث والتي من أولى أهدافها تطبيق الرقمنة والتحول الرقمي ، مما يوفر مزيداً من الشفافية وقيادة أكثر كفاءة للمنظمات وتحقيق رضا العميل ، ويعود بالنفع على المريض ومتلقى الخدمة العلاجية والعمل على تقليل وقت الانتظار للمريض والسرعة في اتخاذ القرار . وتشير نتائج دراسة (Ellen,et al.,2007) إلى أن المنظمات التي تقدم الرعاية الصحية والتي تفشل في تلبية القواعد والمعايير الأخلاقية لا تقدم رعاية صحية للمرضى عالية الجودة ، ويثير الفشل في تلبية الحد الأدنى من معايير الجودة مشكلات أخلاقية ، حيث ترتبط الأخلاق ارتباطاً وثيقاً بالجودة ولا يمكن فصلهما ، كما توجد فجوة في جودة الأخلاق تتمثل في التفاوت بين الممارسات الحالية وأفضل الممارسات .

ومن هنا فإن البحث الحالي يسعى إلى استكشاف مدى وعي القيادة الإدارية بالمجمع الطبي بالسويس بعناصر ومكونات مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية ، وذلك لأنها تمثل العنصر الجوهري في المنظمات الحديثة ولأهميتها في تحسين العمل، وانعكاساتها الإيجابية على المديرين وعلى من يتعاملون معهم .

وتتمثل مشكلة البحث في وجود قصور في إدراك العاملين بالمجمع الطبي بالسويس للنزاهة والشفافية التنظيمية والذي يعود إلى ضعف إدراكهم لفهم مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية وعلاقته بمفهوم النزاهة التنظيمية. من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية بمفهوم النزاهة التنظيمية مع توسيط الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بالمجمع الطبي بالسويس.

وفى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية بمفهوم النزاهة التنظيمية مع توسيط الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بالمجمع الطبي بالسويس؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى مساهمة مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية في تحقيق مفهوم النزاهة التنظيمية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية ومفهوم الشفافية التنظيمية والنزاهة التنظيمية بالمجمع الطبي بالسويس؟

- ما هي أهم أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة والتي تؤثر في تحقيق مفهوم الشفافية التنظيمية والنزاهة التنظيمية بالمجمع الطبي بالسويس؟

- هل تؤثر أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة تأثيراً معنوياً في تحقيق مفهوم الشفافية التنظيمية والنزاهة التنظيمية بالمجمع الطبي بالسويس؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، و الطلب المتزايد على الممارسات الأخلاقية وطبيعة وخصائص القيادة الأخلاقية لتحقيق الانضباط والنزاهة التنظيمية ودمج الأخلاق في القيادة والتكنولوجيا.

- محدودية الدراسات التي تناولت علاقة مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية بالنزاهة التنظيمية ، وبالتالي توجد حاجة إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال .

- يسهم في إثراء المعرفة والمكتبة العربية بوجه عام والمكتبة المصرية بوجه خاص حول هذا الموضوع.

- تعد القيادة واحدة من أكثر الموضوعات البحثية في مجال الدراسات التنظيمية ، وحتى وقت قريب لم تكن الأخلاق تحظى إلا باهتمام قليل نسبياً في أبحاث القيادة (Amos,et al.,2017). وتعتبر القيادة الأخلاقية من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة خاصة في ظل الفضائح الأخلاقية في المنظمات الكبرى والتي نسبت إلى قرارات قياداتها ، ومن هنا بدأت العديد من الدراسات تتناول دور الجوانب الأخلاقية في القائد والتي تعمل على تخفيض الظواهر السلبية التي بدأت في الانتشار في منظمات الأعمال (نصرالدين ، سلامي ، 2020).

- توجد أهمية تطبيقية للدراسة حيث تكون مفيدة لقطاع الخدمات الصحية و الهيئة العامة للرعاية الصحية ومنظومة التأمين الصحي الشامل بالتطبيق على العاملين بالمجمع الطبي بمحافظة السويس لتخطيط الإستراتيجيات الخاصة بالأخلاقيات والإدارة الرقمية الأخلاقية للعاملين لتحقيق الاستدامة والنجاح والنزاهة التنظيمية ، ويلعب المجمع الطبي بالسويس دوراً هاماً في مجال خدمات الرعاية الصحية، مما يتطلب ضرورة الحاجة إلى وجود موارد بشرية تمتلك مجموعة من الأخلاقيات للقيام بهذه المهمة الحيوية و التي تساعد على تقديم خدماتها الصحية بعدالة ونزاهة وشفافية دون تمييز، وعلاوة على وجود أهمية علمية تتمثل في فهم مفهوم وأبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية والشفافية والنزاهة التنظيمية ، كما تتمثل الأهمية الشخصية للباحث في البحث عن الجديد في جوانب القيادة الرقمية الأخلاقية في المنظمات في المستقبل.

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في الآتي :

- التعرف على الجوانب الفكرية لمفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية ومفهوم الشفافية والنزاهة التنظيمية.
- معالجة وسد الفجوة الموجودة في أدبيات إدارة الأعمال حول مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية ومفهوم الشفافية والنزاهة التنظيمية.

- التعرف على العلاقة بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية ومفهوم الشفافية والنزاهة التنظيمية
- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في التعرف على مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية لما له من أثر ودور ملموس في تحسين مفهوم الشفافية والنزاهة التنظيمية بالمجمع الطبي بمحافظة السويس الأمر الذي يساعد على استمرارية نجاح قيادة المجمع في تنفيذ مهامها وتطويرها وزيادة فعاليتها.

رابعاً: الدراسات السابقة:

يعد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية من الموضوعات الهامة ، والتي لم تتل اهتماماً كبيراً وكافياً من الكتاب والباحثين ، وقام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة للاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة والفجوة البحثية ، وتحديد أهمية وأهداف ومتغيرات وفروض ومنهجية الدراسة ، وتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي :

1/4 : دراسات تناولت مفهوم القيادة الرقمية Digital Leadership :

تهدف دراسة (أحمد ، 2021) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل عن بُعد وجودة الخدمات الإلكترونية لدى العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ج.م.ع، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل عن بُعد وهي: (التحلي بالمسؤولية والرقابة الذاتية والحفاظ على السرية والأمانة والعمل كفريق) والخدمات الإلكترونية بالهيئة ، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات العمل عن بُعد وأبعاد جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الهيئة. وتناولت رسالة ماجستير مهنية (Shafiq & Mujawa ، 2021) تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على القيادة: دراسة حالة شركة ساندنيك الهندسية متعددة الجنسيات في السويد واستكشاف القيادة الرقمية في سياق الرقمنة والتحول الرقمي والكفاءات والمهارات التي يمتلكها القادة الرقميون وآثار الرقمنة على القيادة لقيادة عملية التغيير الرقمي كوسيلة لتوفير فرص جديدة للمنظمة لتحقيق النجاح والفعالية التنظيمية وبما يضمن بقاء المنظمة خلال العصر الرقمي من خلال الأبعاد التالية : العلاقة المتبادلة و التأثير الإنساني و التعاون والرشاقة والكفاءة التكنولوجية و تمكين القرار والانفتاح على التغيير وإمكانية الوصول الافتراضية والشفافية و بناء الثقة ، وتشير النتائج إلى تأثر الشركة والعاملين بها بالرقمنة والتحول الرقمي من وجهة نظر مديري وقادة الشركة كما توفر فرصاً جديدة للشركة لتحقيق ميزة فعالة في الريادة في العالم الرقمي. وتناولت دراسة (Kapure& Townsend , 2021) دراسة نظرية حول مفهوم وأهمية ودور القيادة الرقمية في عصر الرقمنة في الوقت الحالي وفي المستقبل ، وتشير النتائج إلى اعتماد مستقبل العديد من الصناعات على مدى قدرتها على

التعامل مع هذا التحول الرقمي ، و للانتقال بنجاح إلى العالم الرقمي سوف تحتاج المنظمات إلى قادة رقميين ، ويجب على القادة مزج المهارات القديمة مع المهارات الجديدة لتحرك بفعالية نحو المستقبل والتكيف مع الأفكار الجديدة ، و يساعد القادة الرقميون في إضافة قيمة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والتهديدات والفرص الحالية للنمو المحتمل ومساعدتها على الاستمرار في الأسواق الرقمية المتقلبة والمضطربة ، و تلعب القيادة الرقمية دورًا حاسمًا في قيادة المنظمات نحو الرقمنة ، كما أصبحت القيادة الرقمية أمرًا ضروريًا للمنظمات لأنها تعمل على البحث عن مكانها في السوق المستقبلية. واستهدفت دراسة (Wang,et al., 2022) القيادة الرقمية و الابتكار الاستكشافي من وجهات نظر مزدوجة من منظور التوجه الإستراتيجي والثقافة التنظيمية في الشركات الصينية ، أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على الابتكار الاستكشافي ، والتوجه الريادي الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة الرقمية والابتكار الاستكشافي .

وتناولت دراسة (Erhan,et al.,2022) التحول من القيادة التقليدية إلى الرقمية واستكشاف علاقة القيادة الرقمية وسلوك العمل الإبداعي في صناعة النسيج بتركيا ، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة الرقمية على جميع أبعاد سلوك العمل الإبداعي للعاملين ، وتؤثر المهارات الرقمية للقادة بشكل إيجابي على سلوك العمل الإبداعي للعاملين . وهدفت دراسة (Budianto ,et al. , 2023) إلى تطوير نموذج لتحليل سمات القيادة الرقمية لمواكبة العصر الجديد والتكيف مع جائحة كوفيد-19 لتحسين النجاح التنظيمي من خلال استعراض العديد من المقالات في سبع مجالات أشارت إلى العديد من السمات التالية للقائد الرقمي : صاحب رؤية رقمية مبتكرة و ذكاء رقمي ورشيق ومرن و قدوة ومتنوع ومبدع وموجه بالمعرفة ومشارك متعاون ومستكشف المواهب الرقمية والذكاء الاجتماعي وموجه بالعاملين والعملاء وذكاء الأعمال وأخلاقي والتعلم من الأخطاء والشجاعة وقوة الشخصية والبراعة والانفتاح والوعي الذاتي والتعلم مدى الحياة والشفافية والثقة والاستدامة، وتظهر النتائج أن هناك عشر سمات للقيادة الرقمية اعتمد عليها نموذج الدراسة يطلق عليها الخصائص العشرة للقيادة الرقمية وتشمل : الرؤية الرقمية وذكاء الأعمال والذكاء الرقمي والرشاقة و القدوة والتنوع والمبدع والموجه نحو الاهتمام بالمعرفة والعاملين والمستكشف المواهب الرقمية ، ويمكن استخدامها كنقطة انطلاق لمزيد من البحث حول هذا الموضوع.

2/4 : دراسات تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical Leadership :

استهدفت دراسة (Engelbrecht,2017) بحث تأثير نزاهة القيادة والقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية والمشاركة في العمل من خلال الدور الوسيط للقيادة أو الإدارة الأخلاقية والثقة ، والتحقق من صحة النموذج النظري الذي يشرح العلاقات الهيكلية بين هذه المتغيرات من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني على شبكة الإنترنت شمل 204 موظفًا في منظمات مختلفة في جنوب إفريقيا ، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ، وتشير النتائج إلى أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في هذا المجال والتي تحلل العلاقات المشتركة بين نزاهة القائد والمشاركة في العمل من خلال الدور الوسيط للقيادة أو الإدارة الأخلاقية والثقة في الدور الرئيسي الذي يلعبه القادة الأخلاقيون في خلق بيئة أخلاقية تتسم بالثقة و مناخ عمل ملائم لمشاركة العاملين ، فالثقة المتبادلة ومشاركة

العاملين سوف تتعزز عندما يكون سلوك النزاهة والقيادة الأخلاقية موجودًا في بيئة العمل، كما توجد علاقات إيجابية بين هذه المتغيرات. وتناولت دراسة (Yanik & Turkey, 2018) إجراء بحث تجريبي حول الدور الوسيط للثقة في تأثير القيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركات تصنيع السلع المعمرة في المنطقة الصناعية في أنقرة بتركيا ، وتشير النتائج إلى أن الثقة في القائد توسطت جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ومن ناحية أخرى توسطت الثقة التنظيمية جزئياً العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام والأخلاق والقيادة الأخلاقية ، كما أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لم يتم توسطهما من خلال الثقة التنظيمية. وهدفت دراسة (Javed,et al.,2018) إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع الدور الوسيط للثقة في القائد والدور المعتدل للانفتاح والمشاركة في إحدى منظمات النسيج الصغيرة في دولة باكستان ، وأكدت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز الإبداع في مكان العمل، بينما الثقة في القائد تتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع ، كما أن النتائج لم تؤكد اعتدال الانفتاح في العلاقة بين الثقة في القائد و السلوك الإبداعي للعامل. تناولت رسالة الماجستير (Thapa, 2019) دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي وآثار القيادة الأخلاقية وصنع القرار الأخلاقي على الأداء التنظيمي في إحدى شركات تصنيع اللحوم بفنلندا ، وتشير النتائج إلى وجود ارتباط وتأثير متوسط وإيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي ، و يؤثر قادة اليوم من خلال نواياهم وأهدافهم وأفعالهم على رفاهية عدد من الأفراد في المجتمع ، كما يؤثر القادة الأخلاقيون على المستقبل بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها وأيضاً بالنسبة للعملاء والعاملين والموردين وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل. وسعت دراسة (Moliner,et al.,2020) إلى دراسة دور القادة الأخلاقيين في تعزيز جودة الحياة من خلال العدالة والعلاقات المبنية على الثقة ، وتكشف هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء المرؤوسين مع التركيز على جودة الحياة للأفراد ذوي الإعاقة الذهنية ، والثقة في القائد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وعدالة العلاقات مع الأفراد ذوي الإعاقة الذهنية ، وتشير النتائج إلى أن القادة الأخلاقيين يعملون على تعزيز جودة الحياة من خلال علاقات عادلة وقائمة على الثقة حيث يوجد تأثير مباشر كبير للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وعدالة العلاقات مع الأفراد وجودة الحياة . وتهدف دراسة (Gul,et al.,2021) إلى التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية للقيادة على سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال الدور الوسيط للكمياسة وهي: (الأدب والاحترام والعناية بالآخرين) والمشاركة في العمل بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في دولة باكستان، وتظهر نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي علاوة على ذلك فإن المشاركة في العمل والكمياسة تتوسط العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية والالتزام المرؤوسين نحو المنظمة ، والقيادة الأخلاقية تقلل من السلوك غير الأخلاقي للمرؤوسين من خلال التوجيه الأخلاقي والكمياسة يقوم القادة بتحسين سلوك الموظفين ومشاركتهم في العمل والتزامهم التنظيمي ، القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير وقوي في المجتمع بأكمله. و يمكن للقيادة أن تلعب دوراً حيوياً في تسليط الضوء على القيم الأخلاقية للشركة من خلال

التأكيد على السياسات والممارسات الإدارية العادلة والمحايدة . كما تناولت دراسة (Ali,et al.,2021) أثر القيادة الأخلاقية على الاحتراق الوظيفي للعاملين والدور الوسيط لثقة العاملين في مستشفيات القطاع العام في دولة باكستان ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والاحتراق الوظيفي ، كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وثقة العاملين ، وتوجد علاقة ارتباط عكسي بين ثقة العاملين والاحتراق الوظيفي ، و أن ثقة العاملين تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاحتراق الوظيفي. وتناولت دراسة (حسني،2021) دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي، وتشير النتائج إلى وجود قصور في تبني المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية في الهيئة ، وأهمية ودور ممارسات العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي . و هدفت دراسة (عبدالله،2021) إلى التعرف على أثر ودور أبعاد القيادة الأخلاقية بأبعادها: الأخلاقيات الشخصية و الإدارية والعلاقاتية للقيادة، في الحد من الإخلال الوظيفي بأبعاده : العوامل الشخصية والتنظيمية، وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الأخلاقية والحد من الإخلال الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي ، علاوة على وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإخلال الوظيفي. وحاولت دراسة (Guo, 2022) بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للعاملين الدور الوسيط الشفافية التنظيمية المدركة و ثراء وسائل التواصل ، تكونت العينة من 276 عاملاً يعملون في قطاع الخدمات صناعة الرعاية الصحية في ماكاو، وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بينهما ، كما أن الشفافية التنظيمية المدركة و ثراء وسائل التواصل الاجتماعي لهما تأثيرات وسيطة كبيرة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للعاملين . في حين سلطت دراسة (بوطيبة ، 2022) الضوء على تحليل علاقة تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي ، من خلال دراسة دور العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية و الإجرائية و التقييمية في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي بوهان بالجزائر ، وتم قياس القيادة الأخلاقية بالأبعاد التالية :المسؤولية الاجتماعية و التوجه الأخلاقي و العدالة والموضوعية ، والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات واحترام الآخرين والتواصل الإيجابي معهم ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى إدارة الموارد البشرية و العدالة التنظيمية ، كما لا تؤثر العدالة التنظيمية في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين في المركز الاستشفائي محل الدراسة ، بالإضافة إلى ضعف مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث إن القيادة في المركز لا تتبنى قيم ومعايير أخلاقية تقوم على العدالة والاهتمام بالآخرين والتوجه الأخلاقي و مكافأة أصحاب السلوكيات الأخلاقية و معاقبة أصحاب الانحرافات الأخلاقية والسلوكيات غير الأخلاقية .واستهدفت دراسة (النجار ، 2023) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي للعاملين من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد السلوك الإبداعي و أبعاد الذكاء العاطفي، كما توجد علاقة ارتباط معنوية طردية

بين أبعاد الذكاء العاطفي و أبعاد السلوك الإبداعي. وتسعى دراسة (Elmaghraby,et al.,2023) لبحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية من خلال الأبعاد التالية: (الأخلاق والتعاطف و الرؤية الأخلاقية والتمكين الأخلاقي وإدارة الأخلاق) والتهكم التنظيمي بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية وقد بلغ حجم العينة 325 مفردة ، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية وهي : (الأخلاق و التعاطف والرؤية الأخلاقية و إدارة الأخلاق) على التهكم التنظيمي. وحاولت دراسة (Islam ,et al., 2023)الإجابة على التساؤل البحثي التالي :كيف تعزز القيادة الأخلاقية الارتباط الوظيفي ومشاركة العامل؟ من خلال أدوار الثقة في القائد وحب العمل والمشاركة، وتستكشف الدراسة الدور الوسيط للثقة في القائد بين القيادة الأخلاقية ومشاركة العامل ، والدور الوسيط لحب العمل والتوافق معه في العلاقة بين الثقة في القائد ومشاركة العامل في دولة باكستان ، أشارت الدراسة إلى أن القادة الأخلاقيين يؤثرون بشكل إيجابي على مروضيهم للارتباط والمشاركة في أعمالهم ، و بالإضافة إلى أن ثقة العاملين بالقائد تلعب دوراً وسطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة العاملين في العمل كما أن العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من شغف وحب العمل والتوافق معه هم أكثر عرضة للقيام بالمشاركة في العمل من غيرهم.

3/4: دراسات تناولت مفهوم الشفافية التنظيمية Organizational Transparency :

هدفت دراسة (Ali,2019) إلى دراسة دور الشفافية الإدارية في تحقيق الصحة التنظيمية من خلال شفافية الإجراءات واللوائح والمساءلة الإدارية واتخاذ القرارات ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي وتأثير معنوي بين الشفافية الإدارية و تحقيق الصحة التنظيمية بشكل جماعي وفردى في جامعة كورية في إقليم كردستان بالعراق. بينما هدفت دراسة (عبدالله ، 2020) إلى بيان أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الإستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني ، وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية بأبعادها: (دقة المعلومات وضوح الأنظمة والاحداث و نشر الثقافة التنظيمية) على التجديد الإستراتيجي بأبعاده : (الفعل الإستراتيجي المنسق واستثمار الفرص) في بنك الاتحاد الأردني. وتستعرض ورقة (أندرو بودفات ، 2021) آليات الشفافية القائمة لمجموعة مختارة من الشركات وكذلك بعض المبادرات التي تسعى إلى تعزيز قدر أكبر من الشفافية وتوضيح مفهوم ومبادئ الشفافية للجهات الفعالة الرقمية الرئيسية وشركات منصات الإنترنت كجزء من عمل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) مع أصحاب المصلحة المختلفين من أجل تعزيز وحماية حقوق الإنسان في النظام البيئي الرقمي ، وتمثل المخرجات نقطة مرجعية عالمية للشركات وصانعي السياسات والمؤسسات التنظيمية لمواجهة المشكلات الرقمية والفرص والتحديات المرتبطة بها والنهوض بالتربية والعلم والثقافة وحرية التعبير والوصول إلى المعلومات و زيادة المساءلة لدى شركات الإنترنت ، كما أن للشفافية دوراً مزدوجاً من خلال الحق العالمي في حرية المعلومات وسهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات بالإضافة إلى الكشف الاستباقي عنها، وترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالتزامات الشركات القانونية والأخلاقية باحترام حقوق الإنسان، والشفافية ضرورية لبناء مجتمعات سلمية وعادلة وشاملة للجميع . وتناولت دراسة (Solteo& Schneider, 2022) تأثير الشفافية التنظيمية

على ثقة وأداء العاملين في الجمعيات التعاونية في الفلبين من خلال أبعاد الشفافية التالية : المشاركة و المعلومات الجوهرية والمساءلة والسرية ، وأبعاد ثقة العاملين هي: الكفاءة والإحسان والنزاهة و المنصب وطبيعة العلاقة ، وتشير النتائج إلى أن الشفافية التنظيمية حصلت على متوسط مرتفع جداً وبالتالي يشير إلى أن مستوى الشفافية التنظيمية واضح جداً ، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وثقة العاملين . واستهدفت دراسة (ميلودي ، دودو ، 2023/2022) دور الشفافية الإدارية في تحقيق الثقة التنظيمية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيميمون ، وتشير النتائج إلى ظهور الشفافية كظاهرة إدارية تعاني منها المنظمات في ظل عدم وضوح التعليمات وغياب المساءلة والنزاهة ، وبالتالي فإن محاولات تطبيقها في العمليات الإدارية تعتبر من الأمور الهامة الواجب الاهتمام بها في المنظمات لما لها من تأثير كبير في سلوك العاملين مما يزيد الولاء التنظيمي وتحسين أدائهم بشكل أفضل ، كما يوجد ارتباط إيجابي بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية وتلعب دوراً هاماً في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة من خلال المصادقية والوضوح ، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية لتحقيق أهدافها من خلال أبعادها : شفافية إجراءات ونظم العمل والمعلومات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية.

4/4: دراسات تناولت مفهوم النزاهة التنظيمية Organizational Integrity :

تناولت دراسة (ICAC,2001) الإجابة على التساؤل البحثي التالي: ما هو مفهوم النزاهة التنظيمية وفوائده وخطواته؟ ، وتشير النتائج إلى أن النزاهة التنظيمية هي أكثر من مجرد منع الفساد أو وجود مدونة لقواعد السلوك مكتوبة ، ويتعلق بالنظام التشغيلي للمنظمة و يتم دمج إستراتيجيات الوقاية من الفساد والمعايير الأخلاقية بشكل كامل لتحقيق هدف المنظمة ، وتعني بناء صورة للروابط القوية بين الأخلاق والقيادة والفعالية التنظيمية ومكافحة الفساد ، كما أن النزاهة التنظيمية هي مجموعة القيم الأساسية للمنظمة ككل وإستراتيجيات الوقاية من الفساد في جميع أعمال المنظمة ، وللنزاهة التنظيمية عدد من الفوائد المتعلقة بالسلوك الأخلاقي ومنع الفساد ، وتتمثل الأهمية الرئيسية في أن المنظمة التي تتمتع بالنزاهة سوف تعمل بشكل أفضل لعدة أسباب: سهولة اتخاذ القرارات و زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتخفيض التوتر والصراع التنظيمي في العمل انخفاض معدل دوران العمل وخدمة العملاء بشكل أفضل و السلوك الأخلاقي و مكافحة الفساد و تعزيز سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية ، وتعد النزاهة التنظيمية وسيلة وهدف في آن واحد في السعي لتحقيق الأهداف غير المالية وإضافة قيمة مجتمعية للمنظمة داخل المجتمع .

وتتضمن خطوات النزاهة التنظيمية أربعة خطوات أساسية متكاملة ومتداخلة وهي:

أ- تحديد مجموعة من القيم الأخلاقية التنظيمية: لدى كل منظمة ثقافة تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في حياتهم العملية اليومية ، قد لا يكون هذا أكثر من مجرد إحساس بكيفية عمل الأشياء بمجرد تحديدها، يمكن كتابة مجموعة القيم كجزء من التعليمات البرمجية ولكن التركيز الحقيقي يجب أن يكون على مناقشة القيم والاتفاق عليها من قبل العاملين ووضعها موضع التنفيذ في جميع أنحاء المنظمة.

ب- اتباع هذه القيم : بمجرد أن تحدد المنظمة مجموعة من القيم يكون القائد بحاجة إلى أن يكون قدوة من خلال الطرق التالية والتي تشكل الأفكار أساس مفهوم الصالح العام الذي يعتبر حجر الزاوية في النزاهة التنظيمية ، و أنها مجموعة الحد الأدنى من القيم التي قد تختار المنظمة وتوضح ذلك عند تأسيس مجموعة القيم الخاصة بها : عدم تضارب المصالح وجعل المصلحة العامة أولاً قبل الشخصية ، الصدق في السياسات والإجراءات والتعاملات وقيم الولاء والنزاهة ، الاتصال المفتوح ، المسؤولية والموضوعية والتدريب الأخلاقي ، الشجاعة والعدالة في التعامل مع الآخرين وعدم جعل كبش فداء .

ج- تعزيز هذه القيم للآخرين : من المهم للقائد أن يشجع الآخرين على اتباع هذه القيم والترويج لها لدى العملاء والمنظمات الأخرى ويكون قدوة ، و يتم ذلك من خلال : تضمين القضايا الأخلاقية في العمل عند التعامل مع العاملين ، سرد القصص التي تتضمن التصرف الأخلاقي المناسب وغير المناسب في الوقت المناسب، جعل الأفكار ملموسة من خلال تحويلها إلى أخلاقيات مجردة و أمثلة عملية ، تطوير الثقة من خلال تشجيع الآخرين على تقاسم المسؤولية عن الممارسة الأخلاقية ، وجود برامج توعية عملية وذات صلة بالعاملين ومتاحة للجميع ، التدريب على القضايا الأخلاقية ذات الصلة ، إنشاء حدود للسلوك الأخلاقي المقبول ، التزام العاملين أثناء وجودهم في المنظمة بمعايير وقيم وقواعد وسياسات المنظمة.

د- بناء النزاهة في كل قرار وتصرف: يتم بناء القيم الأخلاقية في كل جانب من جوانب المنظمة وتطبق في جميع أعمال المنظمة بشكل متكامل ومترابط و يمكن تصويرها في شكل دائرة مركزها مجموعة القيم و اتباع القيادة هذه القيم ، وتوصيلها للمرؤوسين ودعمهم ، التأكد من توافق القيم مع أساليب وإجراءات وإستراتيجيات وهياكل العمل ، ويؤدي هذا في النهاية إلى بناء ثقافة قوية للنزاهة التنظيمية تساعد في أداء المنظمة بشكل أفضل وتكون أكثر مقاومة للفساد.

ويشير استقصاء الأمم المتحدة (United Nations Organizational Integrity Survey , 2004)

حول تصورات النزاهة بناءً على مقابلات مع موظفي الأمم المتحدة وقادتها في مناصب مختلفة في دول شملت : الولايات المتحدة الأمريكية وكينيا وتايلاند وكوسوفو ، من خلال شركة Deloitte Consulting شركة الخدمات المهنية العالمية خلال شهر يوليو 2003 ، وتحديد مقياس لقياس مفهوم النزاهة التنظيمية يتألف من ثمانية بنود ، وهدفت الدراسة إلى تقييم مفهوم النزاهة في الأمم المتحدة لتطوير الإجراءات المناسبة ذات الصلة بمبادرة النزاهة التنظيمية، وإجراء مسح لتصورات النزاهة يمكن قياس المواقف والتصورات حول النزاهة بين موظفي الأمم المتحدة ، والتعرف على كيفية إدراك العاملين لمفهوم النزاهة وتطوير الدورات التدريبية الأخلاقية ، وتشير نتائج المقابلات الشخصية إلى العديد من الظواهر التالية لقضية النزاهة: صعوبة تحديد الجوانب الأخلاقية بشكل رسمي في العمل والتمييز والتحرش في مكان العمل و عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب لعدم تفويض السلطة و التنوع البشري للعاملين و عدم المساءلة في جميع أنحاء المنظمة والتناقض بين ما يقال وما يتم فعله ، وتتمثل دوافع ومحركات النزاهة التنظيمية في الجوانب التالية : المساواة الأخلاقية و قيم الثقة والنزاهة والكفاءة و نزاهة القيادات والممارسات

الأخلاقية والالتزام الاشرافي و مساءلة العاملين. وتناولت دراسة (Verhezen,2008) العلاقة بين النزاهة الشخصية والتنظيمية الدور المعزز للإستراتيجيات المبنية على النزاهة التنظيمية ، وتشير النتائج إلى تغير التوقعات وقد سلط التأثير المتزايد لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الضوء على حقيقة أن النزاهة تعد في مقدمة الثقافة التنظيمية الناجحة، والتي تجسدها رؤية وإستراتيجية تأخذ المبادئ الأخلاقية على محمل الجد ، كما أن النزاهة والسمعة الطيبة تتطابق مع معنى جوهري يتجاوز المصلحة الذاتية ، وأن المنظمات ذات السمعة الطيبة تجسد النزاهة في ثقافتها التفاعل مع أصحاب المصلحة ، و تركز بعض تعريفات النزاهة على أنها تعني الكمال ، وتوجد ثلاثة مفاهيم للنزاهة الشخصية تشير إلى العنصر الاجتماعي للترابط المؤسسي و يجب ترسيخها من أجل أن تكون النزاهة ذات صلة من الناحية التنظيمية والدفاع عن القيم الأخلاقية الراسخة ، وصياغة خطة تكون فيها النزاهة وظيفة على المستويين الشخصي و التنظيمي، وذلك لتوفير أهمية للمجتمع ككل ، وتستند الإستراتيجيات القائمة على النزاهة على ثقافة النزاهة وتعزز الثقة داخل بيئة المنظمة وخارجها و تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على الإدارة القائمة على النزاهة وتقوم الثقافة التنظيمية بدورها بتشكيل السلوك داخل المنظمة ، كما تؤكد النزاهة الشخصية على الترابط و يجب على الشخص الذي يتمتع بنزاهة عالية التصرف وفقاً لقيم عقلانية مبررة أخلاقياً وبالتالي معقولة تتعلق بالأعضاء الآخرين في المنظمة ، أما النزاهة التنظيمية فهي ظاهرة اجتماعية لا تنطوي على مجرد الاتساق بين العمل ولكن الالتزام بالمبادئ المقبولة بشكل معقول ، هذه المعايير الاجتماعية مستمدة والتحقق من صحتها وتعزيزها والامتثال لفهم ما هو العادل ، وبعبارة أخرى فإن النزاهة التنظيمية هي معيار التميز الأخلاقي الشخصي و هي أيضاً قيمة علاقية ويتم غرس القيم الشخصية القوية من خلال عملية تفاعلية تتضمن الحوار والمناقشة والمشاركة مع آخرين ، ويوجد صراع وتداخل داخلي بين النزاهة الشخصية والنزاهة التنظيمية لأن الفرد مستقل والقناعات الراسخة ليست دائماً كذلك تتماشى تماماً مع الهياكل التنظيمية ، ولذلك فإن النزاهة ليست فقط سمة أخلاقية ولكن أيضاً العملية التحويلية المتطورة التي تحدث في الأحداث المتفاعلة ، وتلتزم المنظمة بالقيم الأخلاقية من خلال وضع مدونة تتضمنها وأن موظفيها يتصرفون وفقاً لذلك ، ويحتاج الفرد إلى مواقف النزاهة التي لا تتبع نص وروح القواعد فحسب بل يلتزم أيضاً بالقيم الأخلاقية الراسخة والداخلية. كما تناولت دراسة (Demps & Baker,2011) تقييم النزاهة الأخلاقية للمنظمات في شمال شرق فلوريدا حيث يواجهون انخفاضاً في قوتهم العاملة و إستراتيجية تخفيض الحجم التنظيمي خلال أزمة الركود الاقتصادي ، وتهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية عمل المنظمات في شمال شرق فلوريدا و إستراتيجية إدارة تخفيض الحجم أثناء الركود الاقتصادي من خلال تحليل مفهوم النزاهة الأخلاقية التي حددها (و بير ، 2001) ، والتي تتكون من ستة اعتبارات هي: عملية الاختيار والتواصل و الترقية والنقل و إعادة بناء الروح المعنوية بين العاملين و الواقع الروحي ، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل تمارس المنظمات في شمال شرق فلوريدا أفضل الممارسات فيما يتعلق بالأخلاقيات والنزاهة الأخلاقية مع تخفيض حجم القوى العاملة في ظل الركود الاقتصادي الحالي؟ شملت مؤسسات التعليم العام والرعاية الصحية والمؤسسات المالية ، وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة سببية بين مكونات النزاهة الأخلاقية وظاهرة تخفيض الحجم

الإداري ، وعندما تتخذ الإدارة العليا القرار الإستراتيجي بتخفيض حجم العمل هناك أمران متعلقان بالأخلاقيات تنشأ القضايا الأخلاقية التالية : الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا بالعمل بما يحقق مصلحة المنظمة ، الالتزام القانوني للمنظمة بعدم انتهاك حقوق العاملين. وتناولت دراسة (Rendtorff, 2012) علاقة أخلاقيات الأعمال والإستراتيجية والنزاهة التنظيمية والأداء الاقتصادي للمنظمة وأهمية النزاهة والأخلاق كمبدأ أساسي لأخلاقيات الأعمال والتي تساهم في الأداء الاقتصادي بشكل أفضل ، وتناولت مفهوم النزاهة التنظيمية كمفهوم أخلاقي واقتصادي وإستراتيجي من وجهة نظر النزاهة الأخلاقية في مقابل نظرة النزاهة الاقتصادية ، وتشير النتائج إلى أن مفهوم النزاهة أصبح مفهوماً شائعاً جداً لإستراتيجية العمل و فضيلة الالتزام والولاء الشخصي والتنظيمي ، كما أن النزاهة تعتبر المفهوم الأكثر أهمية للتعامل مع الأخلاق في نموذج الأداء الاقتصادي ، وترتبط الثقة والقيم والأخلاق بالنزاهة ، وتشير نزاهة القائد إلى أن لديه علاقة رسمية مع الآخرين ويتصرف أخلاقياً ومعنوياً وتعتبر الثقة عنصراً مهماً من عناصر النزاهة. وتدعوا دراسة (Delplace , et al., 2016) إلى تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في مؤسسات التعليم العالي في أرمينيا للأعوام 2015-2017 عبر مجموعة أدوات لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من خلال تقديم أمثلة واقعية للسلوك الأخلاقي، وسياسات شئون الموظفين الداعمة والمساهمة في تطوير سياسات وأدوات الموارد البشرية فيما يتعلق بمدونة أخلاقيات قواعد السلوك وتقديم أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأرمينية، ولكن دون معالجة القضايا الأخلاقية ، وتعني النزاهة التنظيمية الصدق ووجود مبادئ أخلاقية قوية في المؤسسة التعليمية وتتضمن : السلوك الأخلاقي في البحث والتدريس للمعلم أو الباحث فيما يتعلق أو تتماشى مع المبادئ الأخلاقية ، و تجنب الانتحال والسرقة العلمية للأبحاث ، وتقييم النظراء للترقية والتوظيف سواء التقييم العلمي والعمل الأكاديمي أو المهني من قبل آخرين يعملون في نفس المجال ، والمسئولية المهنية الاجتماعية نحو المنظمة ، و التطوير المهني والنمو أو التقدم في الحياة العملية للفرد ، و الإبلاغ عن المخالفات عند تضارب في المصالح بين التزام العامل وولائه نحو صاحب عمله أو زملائه وواجباته الأخلاقية نحو الجمهور أو المجتمع بشكل عام . وتناولت دراسة (Gatling, et al., 2016) تأثير شفافية العلاقات للقيادة في مجال الفندقة على سلوكيات وثقة المرؤوسين في القائد وانحرافهم التنظيمي : الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد وتتضمن أبعاد التوافق الإدراكي للأفعال والأقوال ، وتشير النتائج أن النزاهة السلوكية تتوسط العلاقة بين شفافية العلاقات للقائد وثقة المرؤوسين فيه وانحرافهم التنظيمي ، كما تتوسط النزاهة السلوكية والثقة العلاقة بين شفافية العلاقات والانحراف التنظيمي للمرؤوسين. وتقترح دراسة (Kirby& Webbe, 2019) إطار للنزاهة التنظيمية بوكالة الأنباء الجزائرية في عام 2030 ومابعدھا ، ويتمثل جوهر هذا الإطار في تعزيز أربع صفات للنزاهة التنظيمية هي: الهدف والشرعية والوفاء بالالتزامات وقوة الأداء و الاستثمار في آليات المساءلة والتحفيز ، وقد ثبت أن كافة هذه الصفات تدعم الثقة في المؤسسات العامة وبشكل عام مرت فكرة تطور نزاهة المؤسسات العامة بثلاث مراحل تضمنت: نزاهة الامتثال ثم نزاهة وسلامة القيم وأخيراً النزاهة المؤسسية أو التنظيمية وهي صفة وقيمة للمنظمة كلها و المحرك الرئيسي للثقة فيها ، وتشير النتائج إلى اعتبار النزاهة التنظيمية ذات قيمة

في حد ذاتها لأية منظمة تعكس كيف يمكن للمنظمة أن ترقى إلى مستوى قيمها المشروعة على أفضل وجه ، ولها علاقة مع نتائج اجتماعية إيجابية مثل: الرفاهية وسيادة القانون والفعالية ، و تعد الفجوة بين قيم النزاهة المعلنة والممارسات الفعلية في الحياة العملية مشكلة متكررة في القطاعين العام والخاص ، وبالرغم من أن القيادة الأخلاقية تعد الأداة الأكثر فعالية لترسيخ النزاهة، فإن القيادة الضعيفة هي واحدة من أعظم التهديدات في تحقيق ذلك ، وتقل القيادة الأخلاقية من السلوك غير الأخلاقي لدى المرؤوسين وترفع وعيهم الأخلاقي وحكمهم، وتعزز التفاني والتفائل والمبادرة والجهد الإضافي والإيثار ومواقف عمل أفضل ومساعدة الآخرين . وتناولت دراسة (Tasoulis, et al.,2019) دور وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم النزاهة القيادية على مستوى الإدارة العليا في مجموعة من المنظمات الكبيرة العاملة في مجال إدارة الأزمات باليونان الفرص والتحديات ، وقد ثبت أن النزاهة لها دور فعال في دعم السلوك الأخلاقي وصنع القرار .

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أهم نتائجها في مجال الدراسة ، يتضح الآتي:

أ- تتصف الدراسات السابقة في مجال مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية وعلاقته بتحقيق الشفافية والنزاهة التنظيمية بالندرة النسبية والحدثة ، وهناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة العربية والأجنبية فلا توجد دراسات على حد علم الباحث ربطت بين هذه المتغيرات معاً.

ب- تخلص الأدبيات السابقة إلى أن مفهوم القيادة الأخلاقية محل اهتمام جميع العلماء والممارسين لأهميته في التأثير على الرضا الوظيفي للفرد من خلال تطوير مناخ أخلاقي يتسم بالشفافية والنزاهة والعدالة ، ويلعب دوراً أساسياً في تطوير عملية الاتصال في المنظمة وتحقيق الرفاهية والنزاهة التنظيمية .

ج- تعتبر القيادة الرقمية مجال بحث ناشئ إلى حد ما، وهناك عدد قليل جداً وغير كاف من الدراسات ، ولا يزال مفهوم غير واضح ويحتاج المزيد من البحث والدراسة لأهميته وواقعيته مما يجذب اهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين (Ertz & Leblanc-Proulx,2018؛

Gfrerer, et al.,2020؛Philip,2021 ؛Zeike,et al.,2019؛Soriano,et al.,2018).

د- تتمثل مبررات اختيار هذا الموضوع في تسليط الضوء على مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية وعلاقته بالشفافية والنزاهة التنظيمية بصفته موضوع حديث وهام وجدير بالدراسة و لم يأخذ حقه الكافي في البحث من الباحثين ويتوافق مع طبيعة التخصص ، وبالتالي توجد حاجة لفهم هذه المفاهيم وأبعادها في المجمع الطبي بمحافظة السويس لزيادة الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال ، وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز والنزاهة والشفافية خاصة في ظل الانتشار الكبير للممارسات الأخلاقية والفساد في مجال الخدمات والرعاية الصحية في الوقت الحالي، واختلاف بيئة ومجال التطبيق ومجتمع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، والعمل على تقدم وتطوير منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة السويس من خلال التطبيق على المجمع الطبي بالسويس ، وبالإضافة إلى أن للقيادة بوجه عام والقيادة الرقمية الأخلاقية بوجه خاص دوراً مؤثراً لا يمكن تجاهله

على النزاهة التنظيمية في أية منظمة ، فمصطلح القيادة شغل ولا يزال وسيظل يشغل اهتمام الباحثين لاستكشاف كثير من جوانب الغموض الذي يحيط به ، فبرغم كثرة ما يكتب حول هذا المفهوم من دراسات ومقالات إلا أنه لا يزال حقلًا خصبًا للمزيد من الأبحاث وخاصة فيما يتعلق بجانب القيادة الرقمية الأخلاقية، وهو ما دفع الباحث إلى اختيار هذا الموضوع .

ويرى الباحث من خلال الدراسات السابقة أنها اختلفت واتفقت من نواحي عدة حيث جاءت الدراسات السابقة متفقة مع الدراسة الحالية بتناولها موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقته بتحقيق النزاهة التنظيمية مع اختلاف المتغيرات والأسلوب والعلاقات و اتباع المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة لجمع بيانات الدراسة الميدانية ، وبالإضافة إلى اختلاف الحقبة الزمنية ومجتمع وعينة الدراسة ومجال التطبيق مما يظهر اختلاف النتائج والتوصيات ، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت مفهوم الشفافية كمتغير مستقل أو تابع في حين تتناوله الدراسة الحالية كمتغير وسيط ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة اتضحت وجود فجوة بحثية تمثلت في عدم وجود دراسات عربية وأجنبية تناولت علاقة مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية بتحقيق الشفافية والنزاهة التنظيمية بشكل مباشر في حدود علم الباحث ، لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة ، واستنادًا إلى ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة إلى مزيد من الأبحاث لدراسة هذه العلاقة حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع بشكل كاف ومباشر نظرياً وعملياً على حد علم الباحث ، وتم الاعتماد على دراسة المتغيرات التالية لمفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية: (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي والرؤية الرقمية الأخلاقية والمساءلة الرقمية الأخلاقية) والمتغيرات التالية لمفهوم الشفافية التنظيمية: (وضوح السياسات ولوائح العمل و نشر المعلومات)، والمتغيرات التالية لمفهوم النزاهة التنظيمية: (التصرف الأخلاقي و الالتزام الأخلاقي).

وتم الاعتماد على هذه المتغيرات دون غيرها لفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أخرى لدراسة أبعاد ومتغيرات أخرى في هذا المجال لم تشملها الدراسة الحالية .

خامسًا : الإطار النظري للبحث : يتضمن العناصر التالية:

1/5 : مفهوم القيادة الرقمية :

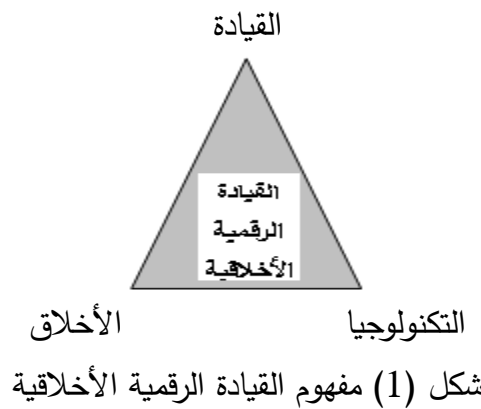
يعد النظر إلى القيادة في سياق التحول الرقمي ليس مفهوماً جديداً بل له جذوره في المشكلات الماضية ، فقد تم نشر الكثير من الكتابات حول كيفية تحول المنظمة إلى منظمة رقمية، مع إعطاء أهمية أقل للتغييرات التي يسعى القادة إلى تحقيقها ليصبحوا لاعباً رقمياً في المنظمة ، وهناك مشكلة القيادة الرقمية في الاقتصاد الرقمي (Shafiq & Mujawa , 2021) ، ويكشف (Kane,et al.,2019) أن العديد من المهارات القيادية الرئيسية لا تزال كما هي، على الرغم من أن التحول الرقمي يتطلب دعوة لبعض المهارات الجديدة أيضاً ، حيث يتطلب التحول الرقمي قائداً رقمياً يمكنه دعم هذا التحول الرقمي ويمكنه بدء العملية وإدارتها وحشد الموارد لانجاز العملية وقيادة عملية التحول الرقمي داخل المنظمة ، واعتماد القائد الرقمي أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يسهل ويشجع التعاون

والعمل الجماعي بين القادة الرقميين والمؤوسين من أجل نجاح أعمالهم (Mwita & Joanthan, 2018) ، ولقد بدأ مفهوم القيادة الرقمية في الظهور والانتشار مع انتشار جائحة كوفيد-19 وظهور مفاهيم العمل عن بعد والفرق الافتراضية والإدارة الإلكترونية ، وقد ساعد ذلك إلى جعل العالم أكثر لامركزية في الاتصالات عن بعد أثناء التباعد الاجتماعي وتحول العمل والأداء في ظل بيئة افتراضية عن بعد ، ومثل ذلك تحدياً للقيادة في المنظمات (Tigre, et al. , 2023) ، والرقمنة هي تقنية متعددة الجوانب والأبعاد لتمكين اتخاذ القرار وتعزيز النزاهة أيضاً، نظراً لأن الأفراد بسبب الرقمنة لديهم مجموعة متنوعة من الوسائل لتحقيق أهدافهم وتحسين المنظمة من خلال الاتصال افتراضياً وضمان ما يريدون بدلاً من ترتيب اجتماع في غرفة معينة، ويعرف القائد الرقمي بأنه الشخص الذي يمكنه التأثير على مجموعة من الأشخاص وتحفيزهم وتوجيههم نحو هدف مشترك يمكن تحقيقه في وقت واقعي عبر الأدوات الرقمية مثل: البريد الإلكتروني أو Microsoft Teams على الهاتف (Shafiq & Mujawa, 2021) ، وتؤكد القيادة الرقمية على خمس مهارات رئيسية للقيادة هي: الإبداع والتفكير والبحث والفضول والمعرفة العميقة والرؤية الشاملة والتعاون والمشاركة (Zhu, 2015) ، وهناك حاجة إلى مهارات القيادة الرقمية في ظل عالم سريع التغير وهي : التواصل و تحديد الاتجاه والشفافية والثقة والرشاقة والتعاون والابتكار والتمكين والمرونة والقدرة على التكيف و الثقافة الرقمية والأخلاقية (Tigre, et al. , 2023) ، ووفقاً (Ferrell, et al., 2011) توجد سبع عادات للقائد الأخلاقي هي: قوة الشخصية و فعل الصواب والاستباقية والمبادرة و تحقيق مصالح أصحاب المصلحة و قدوة يحتذي بها و الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية و الكفاءة والرؤية الشاملة للثقافة الأخلاقية للمنظمة ، كما تعرف القيادة الرقمية بأنها استخدام مزيج من المهارات القيادية والتكنولوجيا الرقمية في دعم عملية صنع القرار (Sasmoko, et al., 2019) ، وتعتبر القيادة الرقمية ضرورية لتطوير ثقافة رقمية تمكن من التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي ظهرت في أواخر التسعينيات وأدت إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات مثل: الإنترنت والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو، وبدأت بشكل ملحوظ تحويل العمل والقيادة وإنشاء شكل جديد من القيادة تسمى القيادة الرقمية (Avolio, et al., 2014) ، ويعتبر أول من استخدم مصطلح القيادة الرقمية أفوليو وآخرون في عام 2000 للربط بين القيادة والتكنولوجيا كما يشير مصطلح القيادة الرقمية إلى القادة الذين يقومون بالعديد من العمليات القيادية عبر القنوات ووسائل الاتصال الإلكترونية (Zaccaro & Bader, 2003) ، وتعرف القيادة الرقمية بأنها القيام بالأشياء الصحيحة لتحقيق النجاح الإستراتيجي للرقمنة في المنظمة ونظامها البيئي (El Sawy, et al., 2016) ، حيث تساعد القيادة الرقمية على الشفافية في العصر الرقمي من خلال قيام القادة بتوصيل مدى التقدم الواضح والمشكلات تجاه تحديد الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي تمكين أعضاء الفريق من إدراكها والتأثير في عملهم على الأداء العام ، وتعتبر الرؤية الرقمية الواضحة في البيئة الرقمية أمراً بالغ الأهمية (Turesky, et al., 2020) ، بينما يعرف (Mihardjo & Sasmoko, 2019) القيادة الرقمية بأنها مزيج بين الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية ، و تم تعريف القيادة الرقمية على أنها الأفراد الذين يضيفون قيمة إلى المنظمات من خلال الجمع بين مهارات القادة والتقنيات الرقمية (Rudito & Sinaga, 2017) ، والقادة الرقميون من وجهة

نظر إستراتيجية هم القادة الذين يديرون عمليات التحول الرقمي في مجتمع ما بطريقة متناسقة وتكيف وتوفير مزايا تنافسية (Sow & Aborbie, 2018).

وظهرت الحاجة إلى القيادة الرقمية في منظمات اليوم بسبب التحول الإلزامي من بيئة العمل التقليدية إلى الرقمية وبيئة عمل معقدة وديناميكية وغير منظمة في كثير من الأحيان، وتتطلب المنظمات قادة يتمتعون بمؤهلات تتجاوز مهارات الإدارة السلوكية والتنظيمية التقليدية و يظل القادة على اطلاع بالتطورات في المجال الرقمي والتكيف معها لدعم قدرتهم التنافسية و بقائهم وبقاء وتنافسية واستدامة وفعالية ونجاح المنظمات من خلال التطورات الرقمية (Dery , et al., 2017).

وتعرف الدراسة الحالية القيادة الرقمية الأخلاقية بأنها مدخل إداري يتضمن دمج القيادة بالأخلاق بالتكنولوجيا في بيئة عمل افتراضية من خلال قادة أخلاقيون يتسمون بالنزاهة والشفافية والعدالة والصدق والأمانة والأخلاق والمساءلة والتمكين والرؤية الرقمية وبما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة التنظيمية. والشكل التالي يوضح مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية في ضوء الدراسة الحالية:



المصدر : من إعداد الباحث.

2/5 : مفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية :

أحتل مفهوم القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في الدراسات السابقة في السنوات الأخيرة و عدم إتفاق الباحثين حول تعريف محدد له ، وتوجد العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم القيادة الأخلاقية ، وتؤكد جميعها على الآتي: يعرفها (Brown ,et al., 2005) بأنها إظهار السلوك الأخلاقي المناسب من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأفراد، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال التواصل في اتجاهين وتعزيز وصنع القرار ، ويرى (Brown & Trevino, 2006) أن الجزء الأول من هذا التعريف يرتبط بجانب الشخص الأخلاقي أو القيادة الأخلاقية كما أن القادة الذين يتبنون منظور الشخص الأخلاقي يتسمون بالنزاهة وهم جديرون بالثقة والاهتمام والصدق والعدل ، وهو أمر ضروري لعلاقات العمل الصحية، في حين يرتبط الجزء الثاني من التعريف بجانب المدير الأخلاقي ويقوم بإدارة الأخلاق بشكل استباقي، ويشير إلى جهود القائد للتأثير على مرؤوسيه وتوجيه سلوكهم الأخلاقي، مثل: توصيل المعايير الأخلاقية وعقاب العاملين الذين يظهرون سلوكيات غير أخلاقية ، ويرى

(Mayer,et al.,2012) أن جانب المدير الأخلاقي هو الأكثر تميزاً في بناء القيادة الأخلاقية ، كما أن القيم الشخصية للقائد الأخلاقي مثل: النزاهة والإيثار هي جزء لا يتجزأ من هويته الاجتماعية وتساعد على أن يكون شخصاً أخلاقياً ، وينبع السلوك الأخلاقي للقائد من القيم الأخلاقية الشخصية له ، وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها قدرة القائد على الالتزام بالقيم الأخلاقية وربط سلوكه بها ، ونشر العدالة والمساواة والجمع بين قدرات الأمانة والموثوقية والإخلاص واتخاذ القرار الديمقراطي ودعم مشاركة الأفراد (Yalmiz,2010) ، كما تعرف بأنها القدرة على التأثير في المرؤوسين باستخدام السلوك الأخلاقي والعلاقات الثنائية والتبادلية بين القائد والمرؤوسين (نصرالدين ، سلامي ، 2020).

ويعرف القادة الأخلاقيون بأنهم أشخاص عادلون وصادقون يستخدمون أشكالاً عديدة من التواصل والعقاب وأنظمة المكافآت للتأثير على مواقف وسلوك المرؤوسين (Brown & Treviño,2006) ، وللقيادة بعد أخلاقي وتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية (راضي وحسن، 2011) ، وبالتالي يؤدي القادة الأخلاقيون دوراً رئيسياً في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل منظماتهم من خلال تواصلهم المستمر مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم (Erani & allen, 2017).

والمدير الأخلاقي كشخص أخلاقي حيث يظهر القادة الأخلاقيون الصدق والنزاهة والعدالة واحترام الآخرين ورفع الوعي الأخلاقي ، حيث أنه كمدير أخلاقي يبقى القادة مرؤوسهم مسؤولين من أجل الامتثال للقواعد واللوائح المحددة والمعايير الأخلاقية واتخاذ القرارات لصالح المرؤوسين والمنظمات (Jawad,et al.,2021).

و تؤثر القيادة الأخلاقية في منظمات الرعاية الصحية من خلال تركيزها على اعتبار الأخلاقيات ضرورة وأولوية كبيرة و تحقيق الممارسات الأخلاقية لاتخاذ قرارات أخلاقية في مجال الرعاية الصحية للمرضى ، وتعد الأخلاقيات جوهر القيادة ، كما يعد مفتاح القيادة الأخلاقية هو تطوير أخلاقيات معينة أو السمات الشخصية للقادة ، فالقيادة لا يمكن أن توجد بدون الأخلاق وكذلك الأخلاق لا يمكن أن توجد بدون قيادة. (Ellen,et al.,2007) ، والقيادة الاخلاقية هي نمط قيادي يقوم على الأخلاق والتأثير في سلوك العاملين وتوجيههم إيجابياً نحو تحقيق أهداف المنظمة والصالح العام و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وتدعيم الولاء التنظيمي للعاملين ، ويعتبر نموذج 4V هو الأفضل لممارسات القيادة الأخلاقية ، و الذي يتكون من (بوطيبة ، 2022):

- الالتزام بالقيم الأساسية Values والهوية الشخصية أساس كل سلوك أخلاقي .
- القدرة على الرؤية Vision وتقديم أعمال تساهم في خدمة الآخرين .
- التعبير عن الرؤية وتوصيل صوتنا للآخرين Voice بطريقة مشجعة .
- التشجيع على الفضيلة Virtue و ممارسة السلوك الأخلاقي لخدمة الصالح العام.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتمثل أبعاد ومكونات القيادة الأخلاقية في العناصر والأبعاد التالية:

تتكون القيادة الأخلاقية من أربعة مكونات مترابطة هي (Kenneth, 2005):

أ- الهدف المشترك: إذا لم تكن الأهداف مشتركة فغالبًا مع مرور الوقت يتم تحقيق أهداف متضاربة وأن وتذهب الجهود سدى .

ب- المعرفة التنظيمية : يكون لدى القائد الأخلاقي المعرفة للاستفسار والحكم والتصرف بحكمة في جميع أنحاء المنظمة و البيئة المحيطة .

ج- تفويض السلطة : يتمتع القائد الأخلاقي بالقدرة على طرح الأسئلة والتصرف في القرارات ، ويعترف أيضًا بأن جميع المعنيين والمتأثرين يجب أن يكون لديهم السلطة للمساهمة و المشاركة.

د- الثقة : إن القائد الأخلاقي يلهم الثقة ويستفيد منها في جميع أنحاء المنظمة وبيئتها ، وبدون الثقة والمعرفة والهدف يخاف الأفراد من ممارسة سلطتهم ، ويجب أن تكون القيادة الأخلاقية قيادة ناعمة تقوم على الإلهام والتيسير والاقناع.

وحددت دراسة (Resick ,et al., 2006) الأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية في ستة أبعاد هي:

أ- الشخصية والنزاهة: يشير مصطلح الشخصية إلى النوايا والفضائل التي توفر الأساس للسلوك الأخلاقي ، كما أن الشخصية لا بد أن تميل إلى التواضع والولاء والكرم والالتزام بالفضيلة في كل الظروف، أما النزاهة فهي عنصر أساسي في الشخصية والتي تستلزم السلوك الصحيح أخلاقياً بغض النظر عن الضغوط الخارجية، فالنزاهة أمراً مهماً لإثارة الشعور بالثقة في القائد فهي عنصر مباشر في القيادة الأخلاقية.

ب- الوعي الأخلاقي: القدرة على ادراك الوسائل الأخلاقية التي تستحق النظر فيها والتي يكون لها أثر وعواقب على المرؤوسين و للقائد الأخلاقي أن يظهر الوعي الأخلاقي من خلال الاهتمام بالصالح العام والغايات المرغوبة.

ج- التوجه نحو المجتمع والأفراد: من خلال التركيز على خدمة الصالح العام نظراً لأن مفهوم الأخلاقيات يهتم أساساً بالصالح العام، من خلال اظهار القائد الكياسة والفتنة التي تمكنه من اختيار النافع ، وكذلك الايثار والذي يوفر الأساس الأخلاقي للقادة و سلوكيات تهدف إلى مساعدة الآخرين دون توقع أي مكافآت خارجية.

د- التحفيز: تحفيز القادة الأخلاقيين المرؤوسين من أجل وضع مصالح المجموعة في مقدمة اهتماماتهم، وذلك من خلال إلزام المرؤوسين وجعل القائد قدوة لهم بما يضمن الالتزام من أجل تحقيق أهداف المجموعة.

هـ- التشجيع والتمكين: يعمل القادة الأخلاقيون على تمكين وتشجيع المرؤوسين حتى يكتسبوا شعور بالكفاءة الشخصية التي تثبت ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتحسن من فعاليتهم الذاتية.

و- إدارة المساءلة الأخلاقية: والذي يتضمن وضع معايير وتوقعات للسلوك الأخلاقي للمرؤوسين، حيث أن القادة الأخلاقيين يضعون معايير للسلوك الأخلاقي والمرؤوسين مسئولية الالتزام بها باستخدام نظام المكافآت والعقاب.

بينما يحددها (Kalshoven,et al.,2011) في سبعة أبعاد هي : العدالة والمساواة ، المشاركة وتفويض السلطة والتمكين الأخلاقي ، وضوح الدور ، نزاهة القائد ، التوجه بالموارد البشرية ، التواصل الأخلاقي ، الاستدامة البيئية.

وتحدد دراسة (تيشات ، 2018) أبعاد القيادة الأخلاقية في الآتي:

- أ- السمات الشخصية : يجب أن تتوفر في القائد الأخلاقي ليكون قادراً على التعامل مع المرؤوسين لضمان ثقتهم فيه مثل: النزاهة و الأمانة والصدق و تقبل النقد وتحمل المسؤولية .
- ب- العمل الجماعي: تنمية روح المسؤولية الجماعية والتزام المرؤوسين و التعاون والعمل الجماعي وتشجيع اتخاذ القرارات بشكل جماعي .
- ج- العدالة التنظيمية: الحرص على عدم التحيز في تقييم الأداء والمكافآت و معاقبة المقصرين في عملهم و تحقيق العدالة في توزيع المهام والأدوار الوظيفية .
- د- السمات الإدارية : حرص القائد الأخلاقي على تحقيق أهداف المنظمة و توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغباته و تشجيع الإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- هـ- العلاقات الإنسانية: اعتبار القائد المرؤوسين جزء من أفراد أسرته و المعاملة الجيدة والأبوية ومشاركتهم الأفراح والأحزان و مساعدتهم في حل مشاكلهم الوظيفية والشخصية .
- وتشير دراسة (العلبوسي وآخرون، 2021) أن القيادة الأخلاقية التي تتسم بالنزاهة تنطوي على العدالة والثقة والاهتمام بالآخرين والتصرف بشكل أخلاقي ، وتتكون القيادة الأخلاقية من خمسة أبعاد هي: الأخلاق والتعاطف والرؤية الأخلاقية والتمكين الأخلاقي وإدارة الأخلاق (Elmaghraby,et al.,2023) ، وتدعم القيادة الأخلاقية الأداء التنظيمي من خلال دمج القيم الأخلاقية في ممارسات المنظمات والتأثير على سلوك ودوافع الأفراد وتصرفاتهم في العمل والأداء والرضا (Rabie & AbdulMalek,2020) ، كما تلعب القيادة الأخلاقية دوراً رئيسياً في تعزيز الخدمة الصحية، وبالتالي مواجهة ضغوط هائلة للتصرف بشكل أخلاقي مما يؤثر على رضا وأداء العاملين (Shafique,et al.,2018) ، ويقترح (Brown ,et al., 2005) أن النزاهة هي أساس القيادة الأخلاقية ويمكن وصف النزاهة بأنها عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية، ولكن مفهوم النزاهة هو بناء شامل بحيث أنه في حد ذاته له أيضاً تأثيراً هاماً على القيادة الأخلاقية ، وتركز القيادة الأخلاقية على إدارة الأخلاق ، وتقترح دراسة (Kalshoven,et al.,2011) وجود علاقة إيجابية بين النزاهة والقيادة الأخلاقية ، وتشير إحدى الدراسات إلى أن الشخص الذي يتمتع بالنزاهة سوف يظهر سلوكيات مبنية على القيم الأخلاقية ، حيث إن النزاهة جزء من دافع القيمة الأخلاقية وراء القيادة الأخلاقية قد تدعم الافتراض القائل بأن القائد الذي يتمتع بالنزاهة والمصادقية سوف يتم تشجيعه على المشاركة في السلوك الأخلاقي في محاولة للتأثير على مرؤوسيه (Den Hartog & Belschak,2012) ، وتعتبر النزاهة إحدى سمات القيادة الناجحة و تحفز بشكل فعال القادة على مشاركة المعلومات الصادقة والشفافية مع أصحاب المصلحة في المنظمات ، ومن ثم تعزيز القيمة التنظيمية والسلوك الوظيفي (Ete,et al.,2021) .
- وتقوم خصائص القادة على مر العصور على فضيلة العدالة والمساءلة والصدق والنزاهة ، كما أن دمج أخلاقيات العمل في القيادة يجعل نزاهة القادة تتطور من خلال نظام اتصال مفتوح يوجه السلوك الأخلاقي للأفراد في العمل (Francis,et al.,2018) .

مصادر القيادة الأخلاقية:

هناك عدة مصادر للقيادة الأخلاقية، منها الآتي (تيشات ، 2018 ؛ العطوي ، 2013):

أ- المصادر الإدارية والتنظيمية: وتشمل البناء والمناخ التنظيمي الذي يعمل فيه القائد، بكل ما فيه من قوانين وأنظمة و قيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه ومسارهم ، وبناء ثقافة تنظيمية أخلاقية و قيم النزاهة والتواضع والمعاملة العادلة والجيدة في العمل، ومساعدة الآخرين والعمل الجماعي والأداء المتميز و إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة يعزز السلوكيات الإيجابية مثل : الثقة والمواطنة التنظيمية و الانتماء و الولاء التنظيمي ، وتخفيض السلوكيات السلبية مثل : دوران العمل والغياب و التوتر والصراع التنظيمي.

ب- المصادر الاجتماعية: تتأثر القيادة بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع وأعرافه ولذلك يستمد القائد العديد من قيمه الأخلاقية من المجتمع وعاداته وتقاليده.

ج- المصادر الاقتصادية: تركز على الظروف الاقتصادية التي يعيشها القائد، فإذا كانت مقبولة فإنه يتحلى بأخلاقيات رفيعة، والعكس إذا كانت متدنية فإنه ينحرف عن الوفاء بالتزاماته وبالتالي عدم الوفاء بها ويسيء إلى عمله كقائد.

د- المصادر الدينية: تعد من أهم المصادر التي تنظم الوظائف والمهن، و يستمد القائد الأخلاقي مبادئه وقيمه من القيم الدينية والتي تظهر بشكل واضح على تصرفاته وسلوكياته مع من حوله.

هـ- المصادر السياسية : يؤثر النظام السياسي للدولة على الموارد البشرية، فإذا كان النظام ديموقراطياً يحقق المشاركة والحوار وإحترام الرأي الآخر فإنه سوف يؤثر على قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإن كان النظام ديكتاتورياً فاسداً ويشجع القيم الفاسدة فإنه سوف يؤثر سلبياً على توجهات وقيم الأفراد في المنظمة.

وتساهم القيادة الأخلاقية في إقامة علاقة إيجابية تقوم على الاحترام والثقة وتعزيز العمل الأخلاقي في بيئة العمل وتوفير بيئة من الانفتاح والشفافية في المنظمة (Ozsungur,2019) .

كما تلعب القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في تشكيل السلوك الأخلاقي للمنظمات حيث إن السلوك الأخلاقي للقائد يؤثر على الأداء الأخلاقي للعاملين ، وتعتبر القيادة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية في رفع الروح المعنوية للعاملين والتأكد من أنهم لا يتصرفون بشكل غير أخلاقي لزيادة الأرباح مما يمنع الفساد التنظيمي والسلوكي ، وعندما تدار المنظمة بواسطة قيادة أخلاقية تظهر ثقافة إيجابية وأخلاقية، والتي تمنع تلقائياً السمعة السيئة وفضائح المنظمة وتقلل من المشاعر السلبية نحوها ، وتوفير بيئة أفضل وصحية في مكان العمل ، والثقافة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي واتجاهات العاملين المرغوبة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام والرضا الوظيفي ، وتعتمد القيادة الأخلاقية على مبادئ النزاهة والثقة والاستقامة الأخلاقية (Zhu ,et al., 2019) .

3/5: مفهوم وأبعاد الشفافية التنظيمية :

يعد مصطلح الشفافية Transparency مرادف لمصطلحات انتشر استخدامها كثيراً في الوقت الحالي مثل: الوضوح والأخلاق والنزاهة والقيم ، وغيرها من المصطلحات التي تسعى إلى تصحيح السلوكيات والتصرفات السلبية في المجتمعات والمنظمات تحقيقاً للتقدم والازدهار (الخنق ، 2006).

ويشير المفهوم الإداري لمصطلح الشفافية إلى الانفتاح و التفويض و المسؤولية المشتركة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة وتبسيط الإجراءات ، كما تعني الشفافية الإفصاح وتدفق وتداول ونشر المعلومات عبر وسائل الإعلام المختلفة بحيث يسهل الوصول إليها وتكون متاحة للجميع للقضاء على كافة صور وأشكال الفساد المختلفة وتحقيق التواصل الفعال بين العاملين و صانعي القرارات ، وتعرف بأنها وضوح وفهم وموضوعية وانسجام ومرونة التشريعات والقوانين وفقاً للتطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية والإدارية وبما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي(الخنق ، 2006).

وتعتبر الشفافية التنظيمية أمراً هاماً لتطوير المناخ الأخلاقي في المنظمة ، وتضمن القيادة الأخلاقية ترسيخ ممارسات أخلاقية وشفافية الإجراءات والاتصالات (العلبوسي وآخرون، 2021) ، كما تعتبر من المفاهيم متعددة الأبعاد والتي يتزايد استخدامها في المنظمات اليوم وترتبط بتحديد أنواع القيادة المختلفة سواء الأصلية والأخلاقية والخادمة والتحويلية والحقيقية (Madanchian ,et al.,2017) .

وتعد الشفافية عملة القيادة لتعظيم الثقة(De Smet ,2020) بالنسبة للقادة كما يمثل مفهوم الشفافية فرص وتحديات ، وهناك حاجة هائلة للصدق والشفافية بالنسبة للقادة.

ويتضح مما سبق أن مفهوم الشفافية التنظيمية تعد من المفاهيم متعددة الأبعاد و لا يوجد تعريف واحد محدد ومتفق عليه لمصطلح الشفافية وتتضمن العديد من العناصر مثل: وضوح المعلومات والإجراءات واللوائح والسياسات التنظيمية والاتصال وغيرها.

أبعاد الشفافية التنظيمية:

تتكون الشفافية التنظيمية من العناصر والأبعاد التالية لتوفير مناخ مناسب للمساءلة والمحاسبة كحق من حقوق العاملين (الخنق ، 2006):

- أ- احترام حقوق العاملين في المنظمة : والمشاركة الفعالة والمستمرة في المعلومات داخل المنظمة .
- ب- إتاحة ونشر المعلومات لجميع العاملين في المنظمة : وحرية العاملين في الحصول عليها لممارسة جميع حقوقهم والقيام بدور فعال في المنظمة.
- ج- وضوح السياسات والممارسات التنظيمية : في مختلف المجالات دون غموض ، مما يسهل الرقابة والمتابعة والمساءلة عليها.
- د- الالتزام بتطبيق قوانين ولوائح العمل على الجميع في المنظمة .

هـ- المساءلة ، هناك علاقة واضحة بين درجة وعي و مشاركة العاملين في النقابات والمنظمات وزيادة قوتهم وتأثيرهم في عملية المساءلة والمحاسبة.

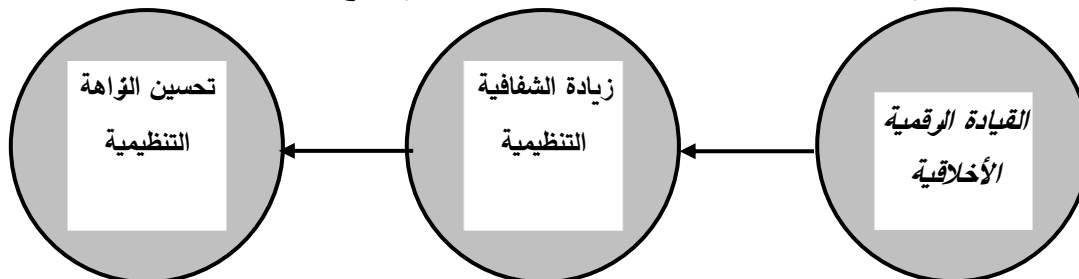
وتستلزم الشفافية الإفصاح عن الذات، وبالتالي تعريف كيف تقوم المنظمة بشكل جيد بتوصيل السياسات واللوائح والعمليات ذات الصلة إلى موظفيها وللجمهور العام ، وهي هدف المنظمة لتحقيق مستوى عال من المساءلة التنظيمية والشفافية وهي صفة فريدة يمكن أن تمتلكها منظمة معينة تعكس إنجازات المنظمة وتعد الشفافية التنظيمية قضية واسعة الانتشار تواجهها المنظمات التي تريد السيطرة ورفع مستوى المساءلة التي تمارسها المنظمات في الوقت الحاضر .(Schmitz,et al.,2015)

وتقاس الشفافية التنظيمية بالمؤشرات والأبعاد التالية(Al-Samman ,2012) : المعلومات الجوهرية الصادقة والمفيدة في جميع عمليات المنظمة ، و مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد المعلومات التي يحتاجونها والمساءلة من خلال إعداد التقارير المتوازنة للأنشطة والسياسات التي تجعل المنظمة مسؤولة داخلياً وخارجياً ، وأخيراً السرية وهي الحفاظ على سرية شيء ما أو حالة السرية.

وتشير نتائج دراسة (الجبوري ، 2020) أن أهم مبررات الاهتمام بالشفافية في منظمات الأعمال العراقية تعود إلى الحاجة إلى ترشيد استعمال تكنولوجيا المعلومات وتطويرها في المنظمات والاستثمارات في مبادرات ومشروعات الإصلاح الإداري وأخيراً النقص الواضح في مقاييس ومؤشرات أداء العمل خصوصاً في البيئة العراقية ، وتتضمن مقاييس الشفافية الأبعاد التالية : المعنى و الدقة والإفصاح والكشف الذاتي والوضوح ، كما حددت دراسة (سعد ، إبراهيم ، 2021) أبعاد الشفافية الإدارية في الأبعاد التالية : شفافية الأنظمة واللوائح والاتصال والمعلومات والإجراءات والمساءلة وتقييم الأداء .

ويتضمن مستوى ممارسة الشفافية الأبعاد التالية: شفافية القوانين والتشريعات والتقييم الإداري وصنع القرارات و نشر و الافصاح عن المعلومات و إجراءات العمل و الاتصال الإداري (أحمد ، 2020).

وتعتبر الشفافية إحدى محددات النزاهة التنظيمية ، وهي جوهر القيادة الرقمية الأخلاقية وأهم أبعادها والتي تساعد على تحقيق النزاهة التنظيمية ، وبالتالي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة ، ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة :



شكل(2) العلاقة بين القيادة الرقمية الأخلاقية والنزاهة التنظيمية من خلال الشفافية التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث.

4/5: مفهوم وأبعاد النزاهة التنظيمية :

اكتسبت النزاهة التنظيمية والسلوك الأخلاقي والقيادة بالقدوة أهمية خاصة في السنوات الأخيرة في منظمات الأعمال لمواجهة الفساد والفاستدين ، وتشير النزاهة إلى قوة وثبات الشخصية أو المبدأ والصدق الذي يمكن أن يكون موثوق بها(United Nations Organizational Integrity Survey , 2004) ، كما تشير النزاهة إلى الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ، وتجسد جوهر القيم الأخلاقية وبالتالي يمكن اعتبارها محركاً مهماً للقيادة الأخلاقية (Yammarino& Palanski,2011, Van Aswegen& Engelbrecht, 2009) ، وتعتمد النزاهة على مفهوم الثقة حيث إن المرؤوسين لديهم ثقة في القادة الذين يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بدرجة عالية من النزاهة (Schoorman, et al.,2007) ، وتعرف النزاهة بأنها منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل ، وبالرغم من التشابه بين مفهومي النزاهة والشفافية إلا أن النزاهة يتصل بقيم أخلاقية معنوية ، بينما الشفافية يتصل بنظم وإجراءات عملية (غيدان ، 2009) ، ويتعلق مفهوم النزاهة بشخصية الفرد والصدق والاستقامة والبعد الأخلاقي ، ولكن هناك أيضاً عنصر النزاهة الذي يتعلق بقوة شخصية الفرد والشجاعة التي يظهرها الفرد في اتخاذ القرارات المتوازنة الصعبة وتنفيذها بطريقة محترمة وعادلة ، وتعتبر نزاهة القيادة والحوكمة أكثر تطلباً في بيئة متغيرة باستمرار لضمان الاستدامة التنظيمية ومواجهة المخاطر والنجاح التنظيمي ، كما تعد النزاهة مصدراً للهوية الشخصية وترتبط بالسلوك الأخلاقي وصنع القرار والشخصية (DougMacnamara & Banff Executive Leadership Inc.,2010) ، وتعد النزاهة واحدة من أهم خصائص الشخص الأخلاقي وتعني الاتساق والكمال، وبالتالي فإن القائد الذي يتمتع بالنزاهة يحافظ على اتساق معتقداته وأفعاله بغض النظر عن أي إغراءات للانحراف عنها والإبلاغ عن المخالفات (Thapa, 2019).

وقد حدد العلماء النزاهة باعتبارها جانباً أساسياً من سلوك العمل ، وغالباً ما يخلط في عملهم بين النزاهة والمفاهيم الأخرى خاصة الصدق والضمير ، وتم التعامل مع النزاهة على أنها إما ظاهرة محايدة أخلاقياً أو نسبية ، وتمييز مصطلح النزاهة عن المفاهيم ذات الصلة ومن خلال دمج النزاهة في مدونة موضوعية الأخلاق ، و مناقشة الآثار المترتبة على هذا المنظور لدراسة النزاهة في المنظمات في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لقد أولى العلماء اهتماماً كبيراً لموضوع النزاهة في العمل وفحصوا النزاهة للتنبؤ بالأداء الوظيفي ، وأشاروا إلى أن النزاهة هي سمة أساسية لقادة الأعمال الفعالين والعلاقات الفردية والجماعية و أنها محدد رئيسي للثقة في المنظمات ويظل مفهوماً غامضاً وغير محدد بعد أكثر من خمسون عاماً من البحث (Becker , 1998) ، وتم تعريف النزاهة بأنها الضمير ، وتعني أن يكون سلوك الفرد متسقاً مع ما يتبناه من القيم وأنه صادق وجدير بالثقة ، فالنزاهة والصدق مترادفان إلى حد كبير ، ولكن هناك اختلاف بينهما يتمثل في أن الصدق هو الاعتراف بحقيقة أنه لا يمكنك تزييف الوجود أي الحقائق فيما يتعلق بالعالم الخارجي، فالصدق يقتضي عدم استخدام الفرد وعيه لتشويه الواقع ، في حين أن النزاهة هي الاعتراف بحقيقة أنك لا تستطيع ذلك والقيام بتزييف الحقائق المتعلقة بالمبادئ والقيم الحقيقية للفرد ، والنزاهة تتطلب ألا يخون الفرد قناعات وعي الفرد في العمل ، علاوة على ذلك أن النزاهة

تتضمن التصرف وفقاً لنظام متكامل من القيم الأخلاقية والمبادئ المبررة أخلاقياً ، كما تشير إلى أنها السمعة من أجل الصدق والثقة في الآخرين ، وهي التزام أخلاقي لتغيير وجهات نظر الفرد إذا وجد أن الفكرة التي يحملها خاطئة ، و تنطوي على التصرف وفقاً لأي نظام قيم ولكن مع شيء مبرر أخلاقياً ، وهي الالتزام في العمل إلى مجموعة من المبادئ الأخلاقية حيث معيار التبرير الأخلاقي هو الواقع وليس مجرد قبول القيم لدى الفرد أو الجماعة أو المجتمع لأن البقاء والسعادة هي في نهاية المطاف معايير الأخلاق والحياة وليس الرأي الشخصي هو أساس النزاهة ، و لم يحظ مفهوم النزاهة التنظيمية بالاهتمام إلا في الآونة الأخيرة ، و توصف بأنها تشكل خطط وإجراءات المنظمة وباعتبارها جزءاً متأسلاً من الثقافة التنظيمية يساهم في الشعور بالهوية للعاملين وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة ، وتتكون من : التصرفات الأخلاقية و الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الاجتماعية والعدالة في توزيع المكافآت(Becker , 1998).

وتوجد أشكال مختلفة من النزاهة منها الأنواع التالية (Doug Macnamara & Banff Executive Leadership Inc.,2010) :

أ- النزاهة المهنية : يتصرف المهنيون مثل: الطبيب والمحامي والضابط العسكري بطريقة ما بما يتوافق مع قواعد ممارسة المهنة المتفق عليها.

ب- النزاهة الفنية : الالتزام بحرفة الفرد والتحسين المستمر والتجارب و الابتكار والتجديد المنتظم وإعادة دمج الأنماط في أشكال وتطبيقات ووسائل جديدة في عالم الأعمال.

ج- النزاهة الفكرية : قد يتضمن هذا الجانب أشياء مثل: التفكير بعناية في منطق رأي وأفكار الفرد، وتقييم الزملاء وتخصيص الوقت وإفساح المجال للتفكير الأساسي والتفكير في الأمور الشخصية والخبرة واحترام وجهات النظر المتعارضة والتعلم من تجارب الآخرين و بالإضافة إلى احترام وتقدير أفكار الآخرين .

د- النزاهة السياسية أو الديمقراطية : يركز على جوانب مثل: الشفافية والمساءلة والمعلومات الصادقة ووضوح السياسة ، و تتطلب النزاهة السياسية أيضاً تثقيف السكان حول القضايا المهمة أو التحديات التي تواجههم.

وتوجد ثلاثة اعتبارات للنزاهة هي النزاهة الموضوعية والذاتية والشخصية ، وتعتبر النزاهة الموضوعية هي الأكثر ملاءمة في الحياة التنظيمية ، والنزاهة مفهومًا غامضًا في التنظيم في السياسات والإجراءات ، وهناك سببين وراء هذا الغموض المستمر الذي تتسم به النزاهة هما : الأول : الخلط بين النزاهة التنظيمية والشخصية يجعل من المستحيل استخلاصها من أي شيء واضح ووضوح التوقعات السلوكية الممكنة سواء على المستوى التنظيمي أو الشخصي ، والسبب الثاني : إن المعايير الأخلاقية لكل من اعتبارات النزاهة الموضوعية والذاتية غير متطابقة للافتراضات الأساسية لكيفية فهم المنظمات حاليًا ، وتعتمد النزاهة من الناحية اللغوية على الكلمة اللاتينية integritas والتي تعني الكمال و يتعلق بوحدة الأفعال والمعتقدات أو القيم والتصرف بنزاهة وأن تتوافق تصرفات الفرد مع قناعاته ، وهناك خلط وتداخل بين النزاهة التنظيمية والنزاهة الشخصية والنزاهة الذاتية ، ويجب الاعتراف بأن النزاهة التنظيمية يُنظر إليها على أنها جهود وسياسات تنظيمية لدعم النزاهة الشخصية، وأن يجب أن يرتبط

وصف النزاهة الشخصية بالطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع الآخرين ، وإن النزاهة الشخصية للعامل هي التي ستجعله يقاوم الانتهازية، وهو أمر ممكن بسبب التشوهات الهيكلية في المنظمة وهذا يتعلق بالتفاعل مع الآخرين في سياق المنظمة ، كما أن النزاهة الشخصية لن تظهر إلا على أساس الخبرة السابقة والثقة المتراكمة والتي تتعلق بما نصت عليه النزاهة التنظيمية ، ومراعاة القواعد والأوامر والامتثال لها و الاسترشاد بالقيم والصداقة والتفاعل بين الزملاء أمراً مهماً في تطبيق النزاهة في الحياة التنظيمية ، وتتكون النزاهة الشخصية من خمسة عناصر متكاملة هي : التصرف أو الفعل و الحديث والتفكير المعبر عنه والتفاعل و القيم الشخصية و القيم الاجتماعية ، أما النزاهة التنظيمية ينظر إليها على أنها جهود وسياسات تنظيمية لدعم النزاهة الشخصية، ويجب أن يرتبط إسناد النزاهة الشخصية بالطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع الآخرين ، وتعتبر النزاهة الذاتية هي الأنسب للحياة التنظيمية الذي تقوم بإنشاء الشعور بأنه يدور بشكل أساسي حول التفاعل البشري و هي عملية مستمرة من العلاقات بين الأفراد و التفكير في معايير السلوك المقبولة و يمكن تعزيز النزاهة الشخصية من خلال سرد القصص ، وإذا كانت النزاهة التنظيمية هي مجموعة الجهود التنظيمية وسياسات لدعم مثل هذه السياسة الشخصية المتبادلة، ويتحول أساساً النزاهة إلى كلمة رنانة تحظى بشعبية كبيرة ولكنها لا تصدق إلى حد كبير (Vandekerckhove, 2008)، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والنزاهة ، كما تؤثر نزاهة القادة إلى حد كبير على نزاهة المنظمة لأنهم يمثلون قدوة للجميع في المنظمة (Aziz ,et al.,2015) ، وتعتبر النزاهة السمة الأساسية للقيادة عبر المستويات التنظيمية ، وخاصة في المستويات العليا في القمة لأنها تساهم بشكل كبير في تدعيم الأداء التنظيمي والسلوك الأخلاقي على المدى الطويل (Gentry, et al.,2013) ، ويرتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بمستويات الأخلاق والنزاهة المطلوبة لتحسين خيارات وقرارات الأفراد والأقسام (Thoms,2008) .

سادساً : فروض البحث:

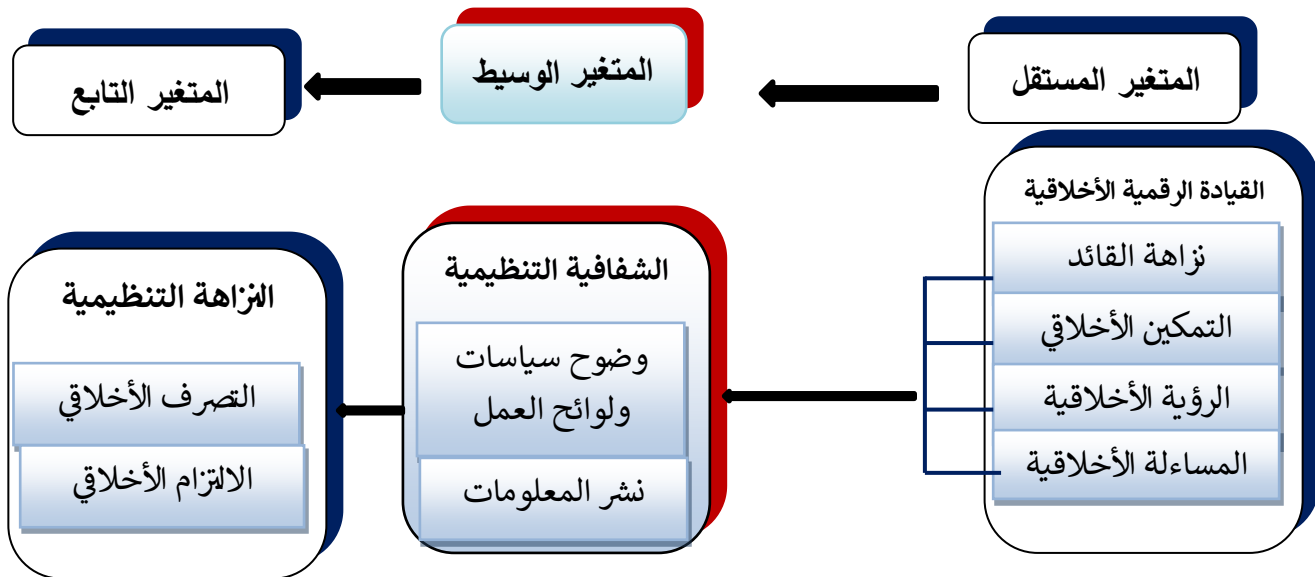
يقوم البحث على محاولة اختبار مدى صحة الفروض التالية:

الفرض الأول : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة : (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية و المساءلة الرقمية الأخلاقية) في تدعيم الشفافية التنظيمية بأبعادها محل الدراسة : (وضوح السياسات ولوائح العمل و نشر المعلومات) في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة:(التصرف الأخلاقي والالتزام الأخلاقي) في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم الشفافية التنظيمية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

الفرض الرابع : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة مع توسط مفهوم الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.



شكل (3) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً: منهج البحث:

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي والذي يعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها من خلال الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق أهداف البحث ، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوب الاستقصاء وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي وبرنامج (SPSS/PC+).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمجمع الطبي بالسويس التابع للهيئة العامة للرعاية الصحية ، حيث بلغ عدد العاملين (923) عاملاً ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (270 مفردة) طبقاً لجداول تحديد حجم العينة (Sekaran, 2003) ، وشارك في الاستقصاء 10 مديرين و 270 عاملاً بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة تم الحصول على عدد من الاستمارات الصحيحة بلغت 237 استمارة للعاملين و 10 استمارات للمديرين ، وبلغ معدل الردود الصحيحة الإجمالي 88.2 % وهو معدل مرتفع ومقبول لأغراض البحث العلمي.

جدول (1) بيان بأعداد العاملين في المجمع الطبي بمحافظة السويس وتوزيع عينة البحث

الإدارات	العدد	النسبة %	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصحيحة
-مدير المجمع الطبي	1	10	1	1
- المدير الطبي (نائب المدير العام)	1	10	1	1
- مدير التشغيل (نائب المدير العام)	1	10	1	1
- مدير الطوارئ	1	10	1	1
- مدير الأقسام الداخلية	1	10	1	1
- مدير الأقسام الحرجة	1	10	1	1
- مدير الأشعة التشخيصية	1	10	1	1
- مدير معامل التحاليل	1	10	1	1
- مدير إدارة الدواء	1	10	1	1
- مدير العيادات الخارجية	1	10	1	1
إجمالي المديرين	10	%100	10	10
- إدارة الموارد البشرية	25	3	8	7
- إدارة رضا المنتفعين	15	2	5	5
- إدارة التحصيل والتوريد	5	1	3	3
- إدارة الشؤون الإدارية	28	3	8	6
- الإدارة المالية	45	5	14	12
- إدارة الشؤون الفندقية	30	3	8	7
- إدارة الإمداد	30	3	8	6
- الإدارة الهندسية	37	4	11	9
- إدارة السلامة والصحة المهنية	10	1	3	3
- إدارة التمريض	627	67	180	162
- السجلات الطبية	6	1	3	3
- السكرتارية الطبية	35	4	11	8
- تسجيل دخول وخروج المرضى	30	3	8	6
إجمالي الإدارات	923	%100	270	237

المصدر: سجلات إدارة الموارد البشرية بالمجمع الطبي بمحافظة السويس في 2024/2/1م.

تاسعاً: طرق جمع البيانات:

يستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من فئات البحث المختلفة، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية محل الدراسة (المتغيرات المستقلة) بالاعتماد على مقياس القيادة الأخلاقية ، والذي تم تطويره بواسطة كلاً من (Spangenberg & Theron,2005)؛ (Yukl, et al.,2011) ؛ (Brown, et al.,2005)، والمكون من 16 عبارة. وبالنسبة لأبعاد المتغير الوسيط الشفافية التنظيمية تم قياسها بالاعتماد على مقياس (ميلودي ؛ دودو ، 2023/2022) ؛ (Christian,2022) والمكون من 8 عبارات ، وبالنسبة لأبعاد المتغير التابع النزاهة التنظيمية تم قياسها بالاعتماد على مقياس (United Nations Organizational , Integrity Survey,2004) ، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ويتكون من 8 عبارات ، وكذلك سؤال مفتوح عن مقترحات فئات البحث بشأن مدى مساهمة مفهوم القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية والنزاهة

التنظيمية ، ومجموعة أسئلة خاصة ببيانات عامة للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث ، ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي .

وتم إجراء اختبار قبلي لمراجعة قائمة الاستقصاء واختبارها مبدئياً للتأكد من درجة الصدق والثبات من خلال الصدق الظاهري و عرضها على خبراء ومتخصصين في المجالات ذات الصلة لمعرفة والحكم على صحتها ، وتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع خمسة من العاملين لمراجعة الاستقصاء ، وبناءً على المقابلات ووضع اللمسات النهائية على الاستقصاء، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي وأظهرت النتائج أن البيانات اجتازت اختبار كايزر-ماير-أولكن (KMO) & بارتليت Bartlett لمعرفة مدى كفاية العينة ، وتم استخدام أيضاً اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء وقياس المتغيرات.

عاشراً : أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+, v. 22)، (AMOS, v. 22) واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM القائمة على طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وبالاعتماد على برنامج (Smart PLS, v.3) لاختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات واختبار فروض البحث . والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

• معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة.

• التحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقياس.

• التحليل العاملي الاستكشافي AFE لاختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة.

• تحليل المسار وتحديد (Critical Ratio For Regression Weight (CR) لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع.

• اختبار كايزر-ماير-أولكن (KMO) & بارتليت Bartlett لمعرفة مدى كفاية العينة.

• تحليل التأثير المباشر و غير المباشر باستخدام طريقة المعاينة المتكررة Bootstrapping لتحليل الوساطة وتحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط.

حادي عشر : حدود البحث:

تشمل حدود البحث الحدود التالية:

1 -الحدود المكانية : يقتصر البحث على المجمع الطبي بمحافظة السويس .

2 -الحدود البشرية: يشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في مستويات وظيفية مختلفة شملت المديرين والموظفين بالمجمع الطبي بمحافظة السويس .

3- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة الميدانية وتجميع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث خلال شهر فبراير 2024م .

4-الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة وتحليل علاقة مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بتدعيم الشفافية التنظيمية وتأثير ذلك على النزاهة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمجمع الطبي بمحافظة السويس ، وتشمل متغيرات القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة المتغيرات التالية: (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية و المساءلة الرقمية الأخلاقية) بينما تتضمن متغيرات الشفافية التنظيمية محل الدراسة : (وضوح السياسات ولوائح العمل و نشر المعلومات) ، أما النزاهة التنظيمية فتشمل المتغيرات محل الدراسة التالية : (التصرف الأخلاقي والالتزام الأخلاقي).

ثاني عشر : نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض : ويتضمن العناصر التالية:

1/12 : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
المتغير المستقل	4.21	0.77	1	مرتفع
	3.95	0.89	3	مرتفع
	4.02	0.68	2	مرتفع
	3.86	0.92	4	مرتفع
إجمالي المتغير المستقل	3.72	0.74	-	مرتفع
الشفافية التنظيمية	3.13	0.81	6	متوسط
النزاهة التنظيمية	3.57	0.91	5	مرتفع

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع المتغيرات لها قيم أعلى من المتوسط (3) ، و أن الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وأقل من الواحد وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة وهذا يشير إلى أن تصورات أفراد العينة جاءت إيجابية ومرتفعة ، مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة البحث حول متغيرات البحث والتي تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة ، كما أن هناك توافقاً كبيراً بين عينة البحث حول موضوع البحث وتوافر وأهمية جميع متغيراته ، ووجود حاجة لدراستها ودراسة وتحليل علاقات التأثير بينها لتحقيق أهداف البحث.

2/12 : تقييم اعتمادية (مصداقية) المقاييس :

استعان الباحث بمعامل ألفا كرونباخ (Cronback's Reliability Coefficient (Alpha) لتقييم مصداقية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ، ويوضح الجدول التالي معاملات ألفا لمقاييس الدراسة ، والتحليل العاملي الاستكشافي (CFA)، والتحليل العاملي التوكيدي (EFA) ، الاعتمادية المركبة (CR) ، ومعدل التباين المستخرج (AVE) .

جدول (3) التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ ومعدل التباين المستخرج والاعتمادية المركبة لعبارات متغيرات الدراسة

العبارات	EFA	CFA	CR	Cronbach's Alpha	AVE
X1.1	.89	.82			
X1.2	.78	.61			
X1.3	.83	.87			
X1.4	.77	.75			
نزاهة القائد الرقمي X1			.73	.85	.74
X2.1	.96	.87			
X2.2	.88	.76			
X2.3	.79	.63			
X2.4	.81	.68			
التمكين الرقمي الأخلاقي X2			.86	.78	.83
X3.1	.76	.71			
X3.2	.93	.84			
X3.3	.72	.77			
X3.4	.80	.79			
الرؤية الرقمية الأخلاقية X3			.89	.86	.78
X4.1	.97	.89			
X4.2	.75	.83			
X4.3	.78	.69			
X4.4	.88	.91			
المساءلة الرقمية الأخلاقية X4			.77	.76	.79
S1	.96	.92			
S2	.89	.87			
الشفافية التنظيمية S			.91	.88	.85
Y1	.94	.90			
Y2	.79	.86			
النزاهة التنظيمية Y			.89	.91	.74

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا تتراوح ما بين (76%، 91%)، وقيم التحليل العاملي التوكيدي ما بين (72%، 97%) ، وقيم الاعتمادية المركبة ما بين (73%، 91%) ، وقيم معدل التباين المستخرج ما بين (74%، 85%) . وهو ما يعنى ارتفاعاً مقبولاً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل متغير حيث تفوق جميع القيم 50% وارتفاع معاملات الاعتمادية يعكس ارتفاع درجة الاتساق الداخلي والصدق بين محتويات كل متغير من المتغيرات السابقة ، ويعنى كذلك إمكانية الاعتماد على هذه المتغيرات في الواقع العملي، وصلاحيه النموذج لقياس متغيرات الدراسة ، ويتم قبول الاستقصاء إذا كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أو نسبة الثبات تفوق 70% حيث يوضح

(Tabassum , et al., 2020) أن تحليل الاعتمادية والصلاحيه ألفا كرونباخ يجب أن يكون أكبر من 70. ، كما أن متوسط التباين (AVE) يجب أن يكون أعلى من 50. (Sarstedt, et al., 2019) .

3/12: اختبار كفاية ومناسبة عينة البحث :

تطبيق اختبار :

(Kaiser – Meyer –Olkin (KMO) & Bartlett's Test of Sphericity)

لقياس مدى دقة وكفاية العينة ومناسبتها لتحليل البيانات وإجراء التحليل العاملي ، وقياس مدى الارتباط بين الأسئلة فإذا كان قيمة مقياس KMO أكبر من 0.50 ، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية 0.000 ($p < 0.05$) (Hair, et al., 2010) ، مما يدل على أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

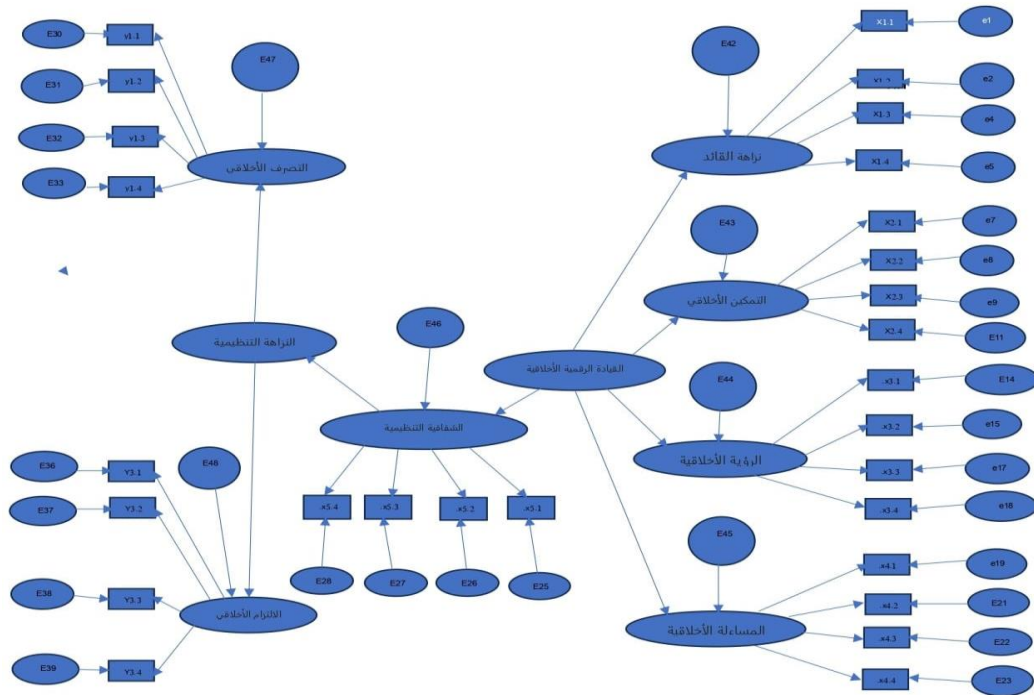
جدول (4) نتائج اختبار Bartlett's & KMO لقياس كفاية حجم العينة

Bartlett			درجة التباين المشترك	KMO	عدد العبارات
مستوى الدلالة	درجات الحرية	Chi-Square	كبير	.89	32
0.00	120	1594.48			

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (KMO) تساوي (0.89) وهي أكبر من المستوى المقبول (0.50)، ودرجة الكفاية جيدة جداً لأن القيمة $KMO > 0.80$ (Field, 2009) ، وكذلك قيمة دلالة Chi-Square لاختبار بارتلليت ، وهذا يعنى أنه توجد دلالة إحصائية تشير إلى وجود بعض الارتباطات الجيدة ما بين بنود أو متغيرات الدراسة واستخدام التحليل العاملي يعتبر مناسباً لبيانات هذه الدراسة ، كما يدل على أن حجم العينة مناسب وكافي لإجراء التحليل العاملي.

4/12: تحليل المسار واختبار الفروض:

استناداً إلى المراجعة المتعمقة للأدبيات والدراسات السابقة ، تم صياغة نموذج هيكلي يوضح العلاقات المفترضة بين أبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية والشفافية والنزاهة التنظيمية ، ويعكس المسارات والروابط المختلفة بين المتغيرات المختلفة ، و يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيلة والعلاقات بينها عن طريق استخدام برنامج (AMOS) كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (4) تحليل المسار لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة

ويوضح الجدول التالي مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج الهيكلي المقترح للدراسة:

جدول (5) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي SEM المقترح للدراسة

جودة المؤشر	قيمة المؤشر المحسوبة	المدى المثالي	المؤشرات
جيد	1.89	أقل من 3	نسبة كاي 2 / درجات الحرية CMIN/DF
جيد جداً	.94	أكبر من .90	جودة المطابقة GFI
جيد جداً	.92	أكبر من .90	جودة المطابقة المعدل AGFI
جيد جداً	.96	أكبر من .90	مؤشر المطابقة المقارن CFI
جيد جداً	.91	أكبر من .90	مؤشر توكر لويس TL
جيد جداً	.98	أكبر من .90	مؤشر المطابقة المعياري NFI
جيد	.053	أقل من .08	جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أو مؤشر رمسي RMSEA

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج مرتفعة وتتعدى الحدود

المثالية، مما يعني قبول صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

اختبار الفروض:

يتم فيما يلي اختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والوسيط والتابع:

أ) **الفرض الأول** : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة : (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية والمساءلة الرقمية الأخلاقية) في تدعيم الشفافية التنظيمية في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة للفرض الأول

المتغيرات	Estimate, β	S.E.	C.R.	P Label	R ²
نزاهة القائد ← الشفافية	.59	.08	7.36	.001	%70.6
التمكين الرقمي ← الشفافية	.24	.09	2.72	.017	
الرؤية الرقمية ← الشفافية	.51	.21	2.38	.020	
المساءلة الرقمية ← الشفافية	.01	.07	2.12	.019	

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ± 1.96 . وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الأول كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=7.36,2.72,2.38,2.12) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate=.59,.24,.51,.01) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة : (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي والرؤية الرقمية الأخلاقية والمساءلة الرقمية الأخلاقية) وتدعيم الشفافية التنظيمية في المجمع الطبي بمحافظة السويس، وقيمة (P = .05) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وقيمة معامل التحديد بلغت 70.6 % أي أن المتغير المستقل أبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة تفسر 70.6 % من التغير الكلي في المتغير التابع ، و النسبة الباقية ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لم يتم ذكرها وإدراجها في النموذج. وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في تدعيم الشفافية التنظيمية هو : نزاهة القائد الرقمي يليه الرؤية الرقمية الأخلاقية ثم التمكين الرقمي الأخلاقي وأخيراً المساءلة الرقمية الأخلاقية . وبالتالي يتحقق الفرض الأول .

ب) الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة: (التصرف الأخلاقي والالتزام الأخلاقي) في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة للفرض الثاني

المتغيرات	Estimate, β	S.E.	C.R.	P Label	R ²
القيادة الرقمية الأخلاقية	.17	.11	2.45	.018	%52.3
القيادة الرقمية الأخلاقية الالتزام الأخلاقي	.42	.12	3.55	.010	

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ± 1.96 . وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الثاني كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=2.45,3.55) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate=.17,.42) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة و تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة: (التصرف الأخلاقي والالتزام الأخلاقي) في المجمع الطبي بمحافظة السويس ، وقيمة (أقل من 0.05 = P) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وقيمة معامل التحديد بلغت %52.3 أي أن المتغير المستقل أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة تفسر %52.3 من التغير الكلي في المتغير التابع ، و النسبة الباقية ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لم يتم ذكرها وإدراجها في النموذج.

وأن أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة أكثر تأثيراً في تدعيم مفهوم النزاهة التنظيمية من خلال : الالتزام الأخلاقي ثم التصرف الأخلاقي. وبالتالي يتحقق الفرض الثاني .

ج) الفرض الثالث:توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم الشفافية التنظيمية محل الدراسة : (وضوح السياسات واللوائح ، نشر المعلومات) في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة للفرض الثالث

المتغيرات	Estimate, β	S.E.	C.R.	P Label	R ²
وضوح السياسات واللوائح النزاهة التنظيمية	.23	.25	2.93	.001	%67.2
نشر المعلومات ← النزاهة التنظيمية	.60	.09	6.48	0,000	

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ± 1.96 . وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصديق البنائي للمقياس ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الثالث كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=2.93,6.48) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate=.23,.60) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد مفهوم الشفافية التنظيمية محل الدراسة : (وضوح السياسات واللوائح ، نشر المعلومات) و تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس، وقيمة (أقل من 0.05 = P) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وقيمة معامل التحديد بلغت %67.2 أي أن المتغير المستقل أبعاد مفهوم الشفافية التنظيمية محل الدراسة تفسر %67.2 من التغير الكلي في المتغير التابع و النسبة الباقية ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لم يتم ذكرها وإدراجها في النموذج.

وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في مفهوم النزاهة التنظيمية هو: نشر المعلومات يليه وضوح السياسات واللوائح، وبالتالي يتحقق الفرض الثالث .

(د) الفرض الرابع : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة مع توسيط مفهوم الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

لاختبار الفرض الرابع والتحقق من وجود علاقة تأثير معنوي بين أبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط، فيما يلي جدول التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي القياسي بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية وتدعيم النزاهة التنظيمية من خلال الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط بينهما.

جدول (9) نتائج العلاقة المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغيرات مع النزاهة التنظيمية باستخدام طريقة

المعاينة المتكررة Bootstrapping

قيمة معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار غير المباشر	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار المباشر	المتغيرات		
					التابع	الوسيط	المستقل
2.303	.000	.361	.000	1.942	النزاهة التنظيمية	الشفافية	نزاهة القائد
1.541	.002	.286	.000	1.255	النزاهة التنظيمية	الشفافية	التمكين الرقمي
1.984	.003	.643	.001	1.341	النزاهة التنظيمية	الشفافية	الرؤية الرقمية
1.452	.005	.498	.001	.954	النزاهة التنظيمية	الشفافية	المساءلة الرقمية

يتضح من الجدول السابق الآتي:

أ- فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة القياسية: ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع مباشرة دون وجود وسيط بينهما ، و يوجد تأثير مباشر معنوي وإيجابي و قوي لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة : (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية والمساءلة الرقمية الأخلاقية) في تدعيم النزاهة التنظيمية في المجمع الطبي بمحافظة السويس، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05)، و بلغت قيمة معامل المسار المباشر : (1.942، 1.255، 1.341، .954)، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة لما لهم من تأثير كبير وفعال في المتغير التابع .

ب- فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة القياسية: ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط، ويوجد تأثير غير مباشر ومعنوي وإيجابي وقوي لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة على تدعيم النزاهة التنظيمية في ظل وجود الشفافية التنظيمية (المتغير الوسيط)، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05). وبلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (.361، .286، .643، .498).

وتعتبر الوساطة التي يتميز بها متغير الشفافية التنظيمية في العلاقة بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية و تدعيم النزاهة التنظيمية وساطة جزئية تكميلية حيث إن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة معنوية أو دالة إحصائياً وفي نفس الاتجاه (تأثير إيجابي) ، وبشكل أكثر تحديداً يعمل متغير الشفافية التنظيمية كوسيط تكميلي ، فزيادة القيادة الرقمية الأخلاقية تزيد من الشفافية التنظيمية مما يؤدي إلى تدعيم النزاهة التنظيمية ، وبذلك يفسر متغير الشفافية التنظيمية بعضاً من تأثير القيادة الرقمية الأخلاقية في تدعيم النزاهة التنظيمية ، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط الشفافية التنظيمية يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل وفي ظل وجود متغيرات وعوامل أخرى

تؤثر في المتغير التابع ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى أو أن المستقصي منهم يرون أن المتغير الوسيط مؤثراً في العلاقة ، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي معنوي إيجابي و قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي إيجابي وقوي للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

ج- مؤثر VAF قياس عملية الوساطة: وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر ÷ التأثير الكلي) $x 100$ (Christian, et al., 2016).

ويتضح أنه يتم تفسير نسبة 15.67 % من تأثير نزاهة القائد الرقمي كأحد أبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية (المتغير المستقل) على النزاهة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الشفافية التنظيمية (المتغير الوسيط) بينما يتم تفسير نسبة 18.56 % من تأثير التمكين الرقمي الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية (المتغير المستقل) على النزاهة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الشفافية التنظيمية (المتغير الوسيط) ، و تفسير نسبة 32.41 % من تأثير الرؤية الرقمية الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية (المتغير المستقل) على النزاهة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الشفافية التنظيمية (المتغير الوسيط) ، وأخيراً يتم تفسير نسبة 34.29 % من تأثير المساءلة الرقمية الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية (المتغير المستقل) على النزاهة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الشفافية التنظيمية (المتغير الوسيط).

ومما سبق يتحقق الفرض الرابع ويتم قبوله والذي ينص على تواجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية و تدعيم النزاهة التنظيمية من خلال الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في المجمع الطبي بمحافظة السويس ، حيث توجد علاقة تأثير مباشر إيجابي وقوي ذات دلالة إحصائية بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية و تدعيم النزاهة التنظيمية ، بينما وجدت علاقة تأثير جزئي غير مباشر إيجابي وقوي ذات دلالة إحصائية بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية و تدعيم النزاهة التنظيمية في ظل وجود المتغير الوسيط الشفافية التنظيمية والذي يؤثر وجوده جزئياً على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

ثالث عشر : نتائج وتوصيات الدراسة:

(أ) نتائج الدراسة:

1- تم إثبات صحة الفروض الأربعة ، ويمكن القول بصفة عامة أن نتائج الدراسة قد اتفقت إلى حد كبير مع جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها .وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (10) نتائج اختبار فروض البحث

مدى صحة الفرض	الفروض
قبول الفرض	الفرض الأول : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة : (نزاهة القائد الرقمي والتمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية و المساءلة الرقمية الأخلاقية) في تدعيم الشفافية التنظيمية بأبعادها محل الدراسة : (وضوح السياسات ولوائح العمل و نشر المعلومات) في المجمع الطبي بمحافظة السويس.
قبول الفرض	الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة : (التصرف الأخلاقي والالتزام الأخلاقي) في المجمع الطبي بمحافظة السويس.
قبول الفرض	الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم الشفافية التنظيمية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.
قبول الفرض	الفرض الرابع : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة مع توسط مفهوم الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.

المصدر: من إعداد الباحث .

ويوضح الجدول السابق النتائج التالية:

أ- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي بين أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة : (نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية و المساءلة الرقمية الأخلاقية) و تدعيم الشفافية التنظيمية بأبعادها محل الدراسة : (وضوح السياسات ولوائح العمل و نشر المعلومات) في المجمع الطبي بمحافظة السويس. وبالتالي فإن لمفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية تأثير إيجابي ملموس على تدعيم الشفافية التنظيمية ، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (Kapure & Townsend,2021) حيث أشارت أن القيادة الرقمية تعد أمراً ضرورياً وحاسماً في قيادة المنظمات نحو الرقمنة لأنها تعمل على البحث عن مكانها في السوق المستقبلية ، وللانتماء بنجاح إلى العالم الرقمي سوف تحتاج المنظمات إلى قادة رقميين قادرين على مزج المهارات القديمة مع المهارات الجديدة لتحرك بفعالية نحو المستقبل والتكيف مع الأفكار الجديدة ، ومن ثم المساهمة في إضافة قيمة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والتهديدات والفرص الحالية للنمو المحتمل ومساعدتها على الاستمرار في الأسواق الرقمية المتقلبة والمضطربة ، ودراسة (Budianto ,et al. ,2023) والتي توصلت إلى

أن هناك عشر سمات للقيادة الرقمية لتحسين النجاح التنظيمي ، هي: الرؤية الرقمية وذكاء الأعمال والذكاء الرقمي والرشاقة و القدوة والتنوع والمبدع والموجه نحو الاهتمام بالمعرفة والعاملين والمستكشف المواهب الرقمية ، كما أشارت دراسة (Shafiq & Mujawa, 2021) إلى تأثير المنظمة والعاملين بها بالرقمنة والتحول الرقمي من وجهة نظر مديري وقادة المنظمة ، وتوفر فرصاً جديدة للشركة لتحقيق ميزة فعالة في الريادة في العالم الرقمي، وتؤكد دراسة (Wang, et al., 2022) وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على الابتكار الاستكشافي والتوجه الريادي الرقمي ، وترى دراسة (Engelbrecht, 2017) وجود علاقة تأثير إيجابي بين نزاهة القيادة والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية والمشاركة في العمل من خلال خلق بيئة أخلاقية تتسم بالثقة و مناخ عمل ملائم لمشاركة العاملين ، فالثقة المتبادلة ومشاركة العاملين سوف تدعم عندما يكون سلوك النزاهة والقيادة الأخلاقية موجوداً في بيئة العمل ، وتوصلت دراسة (Guo, 2022) إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في ظل الدور الوسيط للشفافية التنظيمية المدركة و ثراء وسائل التواصل الاجتماعي .

ب- أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة : (التصرف الأخلاقي والالتزام الأخلاقي) في المجمع الطبي بمحافظة السويس ، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة (Rendtorff, 2012) والتي ترى وجود علاقة بين أخلاقيات الأعمال والنزاهة التنظيمية والأداء الاقتصادي للمنظمة ، وتوصلت دراسة (Tasoulis, et al., 2019) إلى أن نزاهة القيادة تلعب دوراً فعالاً في دعم السلوك الأخلاقي وصنع القرار في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة العاملة في اليونان ، كما ترى دراسة (ICAC, 2001) أن المنظمة التي تتمتع بالنزاهة سوف تحقق الفوائد التالية : سهولة اتخاذ القرارات و زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتخفيض التوتر والصراع التنظيمي في العمل و انخفاض معدل دوران العمل و خدمة العملاء بشكل أفضل و السلوك الأخلاقي ومكافحة الفساد و تعزيز سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية ، وتعد النزاهة التنظيمية وسيلة وهدف في آن واحد في السعي لتحقيق الأهداف غير المالية وإضافة قيمة مجتمعية للمنظمة داخل المجتمع.

ج- كشفت الدراسة عن وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي بين أبعاد مفهوم الشفافية التنظيمية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس. وهذا ما توصلت إليه دراسة (Gatling, et al., 2016) حيث أشارت إلى وجود علاقة تأثير لشفافية علاقات القادة في مجال الفندقة على سلوكيات وثقة المرؤوسين في القائد وانحرفهم التنظيمي ، وترى دراسة (ميلودي ، دودو ، 2023/2022) وجود ارتباط إيجابي بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال أبعادها : شفافية إجراءات ونظم العمل والمعلومات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية.

د- أوضحت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لمفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة مع توسيط مفهوم الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة في

المجمع الطبي بمحافظة السويس ، كما يؤثر متغير الشفافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً وسيطاً وجزئياً على العلاقة بين القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية وتدعيم النزاهة التنظيمية. وترى دراسة (Verhezen,2008) أن النزاهة تعد في مقدمة الثقافة التنظيمية الناجحة، والتي تجسدها رؤية وإستراتيجية تأخذ المبادئ الأخلاقية على محمل الجد ، ويحتاج الفرد إلى مواقف النزاهة التي لا تتبع نص وروح القواعد فحسب بل يلتزم أيضاً بالقيم الأخلاقية الراسخة والداخلية.

وتساهم الدراسة الحالية في زيادة إدراك وتوجيه القيادات والمسؤولين للحاجة إلى مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية كأحد الاتجاهات والمداخل الحديثة والفعالة في إدارة الموارد البشرية ، وتركيزهم على تطبيقه على أساس سليم وتوفير أبعاده محل الدراسة لتدعيم النزاهة التنظيمية ، والتأثير الإيجابي على سلوك وأداء وتماسك العاملين وانسجامهم مع الآخرين وأداء المنظمة من خلال تدعيم الشفافية التنظيمية ، وهي نتيجة منطقية حيث إن أبعاد نزاهة القائد الرقمي و التمكين الرقمي الأخلاقي و الرؤية الرقمية الأخلاقية و المساواة الرقمية الأخلاقية تعد عوامل هامة ومؤثرة في تزايد الثقة والشفافية في بيئة العمل، وتحقيق بيئة عمل صحية تتسم بالوضوح والشفافية والعدالة والثقة المتبادلة والنزاهة التنظيمية والتصرف الأخلاقي والالتزام الأخلاقي للقيادات والعاملين ، من خلال وضوح السياسات ولوائح العمل ونشر والافصاح عن المعلومات بشفافية ، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون العمل في المجمع الطبي بالسويس يتطلب درجة عالية من النزاهة والشفافية لدى العاملين في التعامل مع المستفيدين من الخدمات من حيث آليات الاختيار والمساعدة للفئات المستفيدة وعدم الانتظار، وعدم التحيز والابتعاد عن المصالح الشخصية أثناء استقبالهم وتنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة لهم ، بالإضافة إلى الاحترام وحسن المعاملة عند تقديم خدمات الرعاية الصحية لهذه الفئات، علاوة على احترام القوانين والتشريعات والأنظمة المعمول بها في بيئة العمل و الحد من انتشار السلوكيات السلبية غير الأخلاقية والحفاظ على بيئة عمل صحية وأخلاقية تتسم بشفافية ووضوح السياسات ولوائح العمل و نشر المعلومات.

(ب) توصيات الدراسة:

تتضمن مجموعة من التوصيات التالية :

1- يتم صياغة توصيات الدراسة في صورة خطة عمل تنفيذية توضح النتيجة والتوصية المرتبطة بها وآلية وجهة التنفيذ والمدى الزمني للتنفيذ في ضوء نتائج الدراسة ، لتدعيم النزاهة والشفافية والفعالية التنظيمية بالمجمع الطبي بالسويس من خلال القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية وتوفير خدمات الصحة والرعاية الشاملة والمتكاملة بوضوح وشفافية وعدالة و تنفيذ إستراتيجيات القيادة الرقمية والأخلاقية لتدعيم الأداء والفعالية والثقة وجودة الرعاية الصحية ، وتشمل هذه الخطة جميع القيادات و العاملين دون تمييز ومراعاة حقوقهم وخصوصياتهم ، وإنشاء شراكات مع العديد من القطاعات العامة والخاصة والتي تضمن نجاح الخطة في تقديم أداء وخدمة أفضل للمرضى في أسرع وقت دون تأخير بعدالة وشفافية ونزاهة.

ويوضح الجدول التالي خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة :

جدول (11) خطة عمل لأهم توصيات الدراسة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	توصلت الدراسة إلى توافر وأهمية أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية والنزاهة التنظيمية محل الدراسة بدرجة مرتفعة بينما الشفافية التنظيمية بدرجة متوسطة في المجمع الطبي .	1- توفير بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة لتطبيق هذه المفاهيم وتوعية وتعريف العاملين بها . 2- اقتناع القيادات بأهمية هذا المفاهيم ودعمها ونشرها لكافة العاملين وتسليط الضوء على مزاياها وأهميتها وتطويرها .	تنظيم دورات وبرامج تدريبية، وزيادة وتشجيع التواصل المفتوح والمشاركة الفعالة من العاملين	القيادات العليا بالمجمع وإدارة الموارد البشرية والتدريب .	بصفة دورية ومستمرة .
2	أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية بين أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم الشفافية التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس .	1- الاهتمام بتصميم سياسات فعالة وحديثة وشفافة لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية محل الدراسة فلا بد من تدريب وتطوير القيادات، لأن إهمالهم يعد من أهم أسباب فشل المجمع . 2- تشجيع ثقافة الشفافية والمشاركة والعدالة في المجمع .	تنظيم لقاءات وندوات وورش عمل مستمرة لتعزيز الشفافية والمشاركة وزيادة وعي المديرين والعاملين بأهمية الشفافية في العمل وتشجيع ثقافة الشفافية في العمل وتحفيزهم ومكافأتهم على المشاركة الفعالة	مدير فرع الهيئة العامة للرعاية الصحية بالسويس والقيادات العليا بالمجمع وإدارة الموارد البشرية .	بصفة دورية ومستمرة .
3	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس .	1- تصميم سياسات تساعد في تطبيق مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية . 2- توفير بيئة عمل رقمية وأخلاقية تساعد على الحفاظ على بقاء ونمو سمعه ونزاهة المجمع . 3- انشاء نظام إلكتروني يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير العمل بالمجمع .	تنظيم لقاءات وندوات مستمرة وتوفير التكنولوجيا المناسبة لزيادة وعي المديرين والعاملين نحو الرقمية والأخلاق ومشاركتهم بفعالية في نجاح العمل بالمجمع مع التقييم والتحسين المستمر .	مدير فرع الهيئة العامة للرعاية الصحية بالسويس والقيادات العليا بالمجمع وإدارة الموارد البشرية .	بصفة دورية ومستمرة .
4	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية التنظيمية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية في المجمع الطبي بمحافظة السويس .	1- ضرورة اهتمام القيادات بالمجمع بالشفافية والإقصاد والوضوح والنزاهة وتشجيع نشر المعلومات والثقة في العاملين والعمل في بيئة تتسم بالشفافية . 2- إدراك أهمية الشفافية والوضوح والنزاهة للمجمع والعاملين .	تنظيم ندوات لتوعية القيادات والعاملين بأهمية تطبيق الشفافية والنزاهة وبما يحقق نجاح العمل في المجمع .	مدير فرع الهيئة العامة للرعاية الصحية بالسويس والقيادات العليا بالمجمع وإدارة	بصفة دورية ومستمرة .

5	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة من خلال تحقيق مفهوم الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط في المجمع الطبي بمحافظة السويس.	اعتماد خارطة طريق لتطبيق مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية تتضمن المحاور التالية: 1- العمل على استقطاب وتوظيف موارد بشرية ذات مهارات رقمية وأخلاقية مناسبة وتبني إستراتيجيات لتطوير المهارات الرقمية والأخلاقية للقيادات في المجمع ، وتعزيز بيئة رقمية وأخلاقية تساهم في المزيد من المشاركة والفعالية التنظيمية والأداء بشكل عام. 2- توفير بيئة عمل شفافة من خلال مجموعة من السياسات والممارسات لزيادة الشفافية والنزاهة بالمجمع تشمل: - زيادة الوعي العام بالمبادئ الأخلاقية التالية : خدمة المستفيدين وتعزيز العمل الإيجابي والنزاهة الشخصية و العدالة وعدم التمييز واحترام والالتزام بلوائح وقوانين العمل والاعتراف ودعم حق العاملين في الحصول على كافة المعلومات والمعرفة بشئون العمل لتقديم خدمة للعملاء بشكل وأداء أفضل وتحقيق الأهداف التنظيمية ، و الإبلاغ عن المخالفات للجهات المعنية ، تبني مدونة قواعد السلوك الأخلاقي. - تحسين مساءلة القيادات سيؤدي إلى تحسين تصورات النزاهة ، ونظام لتعزيز النزاهة وتطوير مساءلة الإدارة بشكل أفضل والحاجة إلى تدريب المديرين على مكافأة الذين يلتزمون بالمبادئ التوجيهية للسلوك المهني بشكل فعال ومعاينة من لا يفعل ذلك والالتزام الشخصي لكبار القادة بالنزاهة والسلوك الأخلاقي وبالقيم الأخلاقية قولاً وفعلاً والعمل كفدوة شخصية للعاملين و احترام الزملاء	مشاركة العاملين في إبداء المقترحات والحلول للمشكلات والتدريب والتطوير المستمر .	القيادات العليا بالمجمع وإدارة الموارد البشرية والتدريب وإدارة العلاقات العامة .	بصفة دورية ومستمرة.

		والعاملين والجمهور وقوانين ولوائح العمل. 3- دعم برنامج أخلاقي فعال يدعم سمعة ونزاهة المجمع ، ودعم القيادة الممارسات الأخلاقية بشكل فعال في الثقافة التنظيمية لتحسين جودة الأخلاقيات في الرعاية الصحية ، وبناء ثقافة تقوم على النزاهة والمساءلة والعدالة والاحترام في بيئة العمل. 4- بناء نظام للنزاهة بالمجمع يشمل العناصر التالية: ترسيخ القيم والأخلاق من خلال الثقافة والممارسة ، الدعم وتحقيق النزاهة التنظيمية من خلال الشفافية والمساءلة واحترام الجميع ، والإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية ، ومدونة قواعد سلوك أخلاقي موجهة نحو النزاهة التنظيمية وتضمن النزاهة التنظيمية في الثقافة التنظيمية ، وجود مستويات جيدة من القيادة الرقمية الأخلاقية ، بناء نظام لإدارة النزاهة و تقارير سنوية عن الأداء ، تعزيز النزاهة التنظيمية والصدق واحترام الآخرين من قبل مختلف أصحاب المصلحة مثل: إدارة وقيادات المجمع والعاملين والمرضى. 5- نظرًا للأهمية الحاسمة للقيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية ، يتم تطبيق الخطوات التالية: - تكون القيادة الرقمية الأخلاقية محور أي تقييم شامل لنظام النزاهة. - تطوير وتوظيف وتعزيز القادة الرقميين الأخلاقيين داخل المجمع. - التدريب على النزاهة والأخلاق للقيادات العليا والتوعية بها. - الاستثمار في البرامج القيادية التي تركز على القائد الرقمي الأخلاقي وبناء ثقافة تواصل شفافة والتدفق الحر للمعلومات الحقيقية والكاملة وذات الصلة في الوقت المناسب. - إيمان ودعم القيادة العليا بالحاجة لدراسة موضوع القيادة الرقمية الأخلاقية في المجمع ودعم	
--	--	---	--

		متطلباته وبناء وتطوير ثقافة أخلاقية من خلال الوضوح والشفافية والدعم ، حيث تعتبر الشفافية مفتاح القيادة الأخلاقية. - الاهتمام بالثقافة الرقمية التي تتناسب مع معطيات القرن الحادي والعشرين والثورة الصناعية الرابعة. -التنشئة الاجتماعية للعاملين والسماح لهم بإبداء آرائهم بكل شفافية ومصداقية ودون أي تأثيرات خارجية وغرس قيم الرقابة الذاتية وإتقان العمل والأمانة والنزاهة لدى المديرين والعاملين. - الرد على استفسارات وشكاوى العاملين والعلماء وعلاجها دون تأخير أو انتظار واستطلاع آرائهم باستمرار .	
--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث.

2- يوصى الباحث بضرورة التوسع في إجراء دراسات أخرى تتضمن متغيرات مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية والشفافية والنزاهة التنظيمية في قطاعات مختلفة وفي بيئات أخرى، وبالإضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات تناول القضايا التالية:

- دور القيادة الرقمية الأخلاقية في تعزيز العدالة التنظيمية الدور الوسيط الثقة التنظيمية.
- تأثير القيادة الرقمية الأخلاقية على سلوكيات المواطن التنظيمية من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط.
- الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية الأخلاقية والسلامة التنظيمية.
- علاقة شفافية القيادة بالانحراف التنظيمي الدور الوسيط اليقظة التنظيمية.

≠ دلالات الدراسة: أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات النظرية والتطبيقية كما يلي:

أ- الدلالات النظرية:

تناول دور الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية والنزاهة التنظيمية ، فلم يجد الباحث دراسات تناولت العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات في البيئة العربية والأجنبية، مما يعد ذلك إضافة جديدة تفيد الباحثين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص، كما أكدت الدراسة أيضاً على الدور الوسيط لمتغير الشفافية التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية والنزاهة التنظيمية ، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية و الشفافية والنزاهة التنظيمية ، ويعد ذلك إضافة هامة لعدم اختبار هذه العلاقات بين الأبعاد مجتمعه من قبل في البيئة المصرية و العربية ، ويعد ذلك اسهاماً معرفياً في ظل تأصيل العلاقة نظرياً وعملياً بين هذه المتغيرات ، كما تم التأكيد من خلال هذه الدراسة على أن الثقة المتبادلة بين

القائد والمؤوسين سوف تدعم عندما يكون سلوك الشفافية والنزاهة والقيادة الرقمية الأخلاقية موجودًا في بيئة العمل وتطبيق القيم والرؤية الرقمية الأخلاقية مثل: النزاهة والأمانة والشفافية والمصادقية كقيم أساسية مما يساهم في زيادة ثقة المؤوسين بالقيادات ، وتعزيز مدونة قواعد السلوك الأخلاقي ، وإعداد القادة للتعامل مع التحديات والمشكلات الأخلاقية من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى خلق الوعي الأخلاقي وإيجاد حلول للمشكلات الأخلاقية باستخدام التكنولوجيا الرقمية والتصرف بطريقة عادلة وأخلاقية عند اتخاذ القرارات في بيئة العمل ، ونتيجة لذلك سوف ترتفع النزاهة التنظيمية لدى المؤوسين، وبالتالي يكون للقادة الرقميين الأخلاقيين تأثير إيجابي على مستويات الشفافية والنزاهة التنظيمية.

ب- الدلالات التطبيقية:

وجود علاقة إيجابية بين أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية والشفافية والنزاهة التنظيمية، ومن ثم لابد من تحقيق تلك الأبعاد في بيئة العمل حتى تكون داعمة للسلوكيات الإيجابية والأخلاقية والرقمية، ويجب على المسؤولين الأخذ في الاعتبار هذه الأبعاد ومحاولة تدعيمها كمحاولة للارتقاء بمستوى الشفافية التنظيمية بالمجمع الطبي بمحافظة السويس ، و الاهتمام بتحقيق أبعاد القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية لما لها من دوراً هاماً في تدعيم الثقة المتبادلة والشفافية والعدالة مما ينعكس ذلك إيجابياً علي تدعيم النزاهة التنظيمية وتحقيق التميز كما توفر هذه الدراسة آثاراً عملية هامة للقيادات والمديرين لزيادة النزاهة التنظيمية وبناء ثقة المؤوسين في القيادة والمنظمة من خلال وجود مدونة سلوك أخلاقية داخل المجمع الطبي لتقديم رؤية واضحة للنزاهة والشفافية ومساعدتهم في حل المشكلات الأخلاقية ، و التأكد من التواصل الواضح والشفاف معهم والالتزام بالنزاهة في المعاملة والعدالة وشفافية المعلومات والعمليات والإجراءات واللوائح ودقة الأداء، وتسعى الهيئة العامة للرعاية الصحية لتقديم جميع الخدمات من خلال منظومة التحول الرقمي وميكنة جميع الخدمات المقدمة للجمهور، وقيادة التحول النموذجي للدولة نحو نظام صحي جديد ومبتكر يجعل حياة المواطن أسهل وأكثر سعادة ، من خلال توفير خدمات رعاية صحية عالية الجودة في بيئة عمل احترافية وجاذبة تلبي احتياجات المرضى والعاملين على حد سواء، ويعتمد نجاح خدمات الرعاية الصحية على قدرة القادة على إقامة علاقات ثقة تعتمد على الشفافية والنزاهة مع المؤوسين والتركيز أكثر على التقنيات الرقمية والأخلاق، وزيادة مشاركة المؤوسين والتزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية وعدم الانحراف التنظيمي والسلوك غير الأخلاقي لزيادة رضا العملاء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد ، حسام قرني ، (2021)، دور أخلاقيات العمل عن بُعد لدى العاملين في تحقيق جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة ميدانية ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، المجلد 41، مارس ، عدد خاص ، ص ص: 3- 30.
- أحمد ، ضاحي حمدان محمد ، (2020) ، ممارسة الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، المجلد العشرون ، العدد العشرون ، يوليو ، ص ص: 345- 394.
- أندرو بودفات ، (2021)، الشفافية والمساءلة في العصر الرقمي ، سلسلة فلتشرق الشمس ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ، ص ص: 1-18.
- الجبوري ، علي عبودي نعمه ، (2020) ، الشفافية التنظيمية ودورها في الإصلاح الإداري من خلال تكنولوجيا المعلومات (دراسة تطبيقية لوزارة التربية العراقية)،مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية ، المجلد 6 ، العدد 1 ، ص ص : 33- 57.
- الحلبوسي، ح.، إسماعيل، م. ن.، عمر، س. ب.، (2021)، القيادة الأخلاقية و السلوك الأخلاقي للموظفين: استكشاف مسارات الوساطة المزدوجة للمناخ الأخلاقي والعدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات العراقية، المجلة الدولية لحوكمة الأعمال والأخلاق ، 15، ص ص : 303-325.
- الخناق ، نبيل محمد ، (2006) ، الشفافية التنظيمية ، بغداد، ص ص: 1- 91.
- العطوي، عواد محمد، (2013)، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
- النجار ، سامر أحمد محمد طلبه ، (2023) ، الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة جامعة بورسعيد ، المجلد 24 ، العدد الثاني ، إبريل 2023، ص ص: 233- 278.
- النجار ، فريد ، (2007) ، ندوة التحول من الموظف التقليدي إلى الموظف الإلكتروني، القاهرة - جمهورية مصر العربية ، 2-6 ديسمبر 2007 ، ورشة عمل تطبيقات تكنولوجيايات التحول من الموظف التقليدي إلى الموظف الإلكتروني - حالات عملية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، ص ص: 1-22.

- بودراع ، أمنية ، (2013) ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- بوطيبة ، مختارية ، (2022) ، تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي بوهان ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد 15 ديسمبر ، ص ص : 333 - 351.
- تيشات ، سلوى ، (2018) ، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 13 ، ص ص : 112 - 128.
- حسني ، محمد شمس ، (2021) ، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، مجلد 12 ، ع 4 ، ص ص : 290 - 347.
- راضي ، جواد ، حسن ، عبد الله (2011) ، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة الجاري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (21) ، جامعة الكوفة ، العراق ، ص ص : 103 - 120.
- سعد ، بهاء الدين مسعد ، إبراهيم ، شيماء مهدي ، (2021) ، دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية - هولدي فارما ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، الجزء 3 ، يوليو ، ص ص : 1519 - 1580.
- عبدالله ، مهبات نوري ، (2021) ، دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المديريات التابعة لوزارة البلديات في مدينة أربيل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، العراق ، مج 17 ، ع 55 ، ص ص : 17 - 36.
- عبدالله ، ضياء نجم ، (2020) ، أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسراء ، الأردن.
- غيدان ، رعد كاظم ، (2009) ، الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في العراق (2010-2014) ، ص ص : 1 - 49.
- ميلودي ، عبد الناصر ، دودو ، نبيل ، (2023/2022) ، دور الشفافية الإدارية في تحقيق الثقة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيميمون ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد درايعة ، الجزائر .

- نصرالدين ، قعودة ، سلامي، منيرة ، (2020) ، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة ، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، المجلد 11 العدد 3، ص ص: 297 - 313.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ali,J. , Yasir,M., Adil,M., Siddique,M., (2021),Ethical Leadership and Employees' Trust Matters in Mitigating Employees' Burnout, **Ilkogretim –Elementary Education Online**, Vol. 20 ,Iss. 4, pp. 1319-1329.
- Ali ,M .H.,(2019), The Role of Administrative Transparency In Achieving organizational Health an Empirical Study of a sample of lecturers views at koya university, **international conference on accounting, business, economics and politics**, isbn; 978-9922-9036-3-7, December .
- Al-Samman, EN ,(2012), Organizational Transparency, **Journal of Marketing**, pp.31-44.
- Amos S. E., Gardielle H., & Bright M., (2017), Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. **Leadership & Organization Development Journal**, 38(3), pp.368-379.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., Baker, B., (2014), E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission, **The Leadership Quarterly**, 25(1), pp.105-131.
- Aziz, M. A. A., Rahman, H. A., Alam, M. M. , Said, J. ,(2015), Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study, **Procedia Economics and Finance**, 28, pp. 163-169 .

- Bankewitz, M., Aberg, C. ,Teuchert, C., (2016), Digitalization and boards of directors: a new era of corporate governance, **Business and Management Research**, Vol. ,5 No. 2, pp.58–69.
- Barnato, K.,(2016), Is the world suffering a leadership crisis?
<https://www.cnn.com/2016/01/23/is-the-world-suffering-from-a-leadership-crisis.html>.
- Becker ,T.E.,(1998),Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness, **Academy of Management Review** ,Vol. 23, No. 1, pp.154–161.
- Brown, M., Treviño, L., Harrison, D. ,(2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing,. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, pp.117–134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K., (2006), Ethical leadership: A review and future directions, **The Leadership Quarterly**,Vol.17,N.6, pp.595–616.
- Budianto ,S., Salim,U., Moko, W., Khusniyah,N.,(2023) ,Developing Model of Digital Leadership for the New Normal Age, **Brawijaya University, Malang, Indonesia**, pp.321– 33.
- Christian, N., José L. R. ,Gabriel A .C., (2016), Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models, **Industrial Management and Data Systems** , Vol. 116 ,No. 9.
- Christian, T.,(2022),Answering a Call For Clarity: Responsible Transparency, faculty of Benedictine University, **A dissertation submitted Doctor of Philosophy**, June.
- Copeland, M. K. ,(2016), The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness, **Journal of Leadership Accountability and**

Ethics, 13(3), p.79.

- De Freitas, S., & Routledge, H. ,(2013), Designing leadership and soft skills ineducational games: The e-leadership and soft skills educational games design model (ELESS), **British Journal of Educational Technology**, 44(6), pp.951-968.
- Delplace , S., Markosyan ,R., Tsaturyan ,K., (2016),Toolkit On Enhancing Transparency and Accountability in Human Resource Management For Higher Education Institutions ,Strengthening Integrity and Combatting Corruption in Higher Education in Armenia Project European Union and Council of Europe Partnership Co-operation Framework in the Eastern Partnership Countries for 2015-2017, **European Council of Ministers of the European Union**,pp.1-46.
- Demps ,J.& Baker,E.,(2011),Evaluating ethical integrity: organizational downsizing in northeast Florida during an economic recession, **Journal of Academic and Business Ethics**,pp.1-7 .
- Den Hartog, D.N. & Belschak, F.D. ,(2012), Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process, **Journal of Business Ethics**, Vol. 107 ,No. 1, pp. 35-47.
- Dery, K., Sebastian, I.M. , van der Meulen, N., (2017), The digital workplace is key to digital innovation, **MIS Quarterly Executive**, Vol. 16, No. 2, pp. 135-152.
- De Smet, A. ,(2020), Psychological safety, emotional intelligence, and leadership in a time of flux, McKinsey Quarterly, 2 July.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/psychological-safetyemotional-intelligence->

and-leadership-in-a-time-of-flux

- Doug Macnamara & Banff Executive Leadership Inc., (2010), Do You Lead (or Govern) With Integrity, **Leadership Acumen Issue** 25, pp.1-7.
- Ellen Fox, M.D., Bette-Jane, C., Melissa ,B.M.P.H, Paul ,B.M.E.P.D, (2007), Integrated Ethics: Improving Ethics Quality in Health Care, Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture, **National Center for Ethics in Health Care**, vaww.ethics.va.gov/IntegratedEthics.pp.1-60.
- Elmaghraby,H.A., Hassan,A.A., Elsetouhi,A.M.,(2023),The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Cynicism in Egyptian Tax Authority Employees,**Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research** ,4(1) 1January ,pp.445-478.
- El Sawy, O.A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. , Vinther, A.L., (2016), How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership, **MIS Quarterly Executive**, Vol. 15 ,No 2, pp. 141-166.
- Engelbrecht, A.S., (2017), Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, **Leadership & Organization Development Journal**, 38(3),pp. 368-379.
- Eranil. A. K, & Özbilgen. F. M. ,(2017), Relationship between School Principal's Ethical Leadership and Positive Climate Practices, **Journal of Education and Learning**, 6(4), pp: 100-112.
- Erhan,T.G., Uzunbacak,H.H., Aydin,E., (2022), From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior, **Management Research Review** ,Vol. 45 ,No. 11, pp.1524- 1543.
- Ertz, M., & Leblanc-Proulx, S. ,(2018), Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest, **Journal of Cleaner Production**, 196,pp. 1073-1085.

- Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q., and Graham, L. ,(2021), Leader and organization behavioral integrity and follower behavioral outcomes: the role of identification processes, **Journal of Business Ethics**, 176,pp. 741–760.
- Ferrell, L. Ferrell, O.C. , Fraedrich, J. ,(2011), **Ethical Decision Making for Business**, 8th edition, South–Western Cengage Learning.
- Field,A.,(2009),**Discovering Statistics Using SPSS**,3rd,London Sage Publications.
- Francis, A., Monico, L., Pais, L., and Dos Santos, N. ,(2018), Business ethics: a study of Portuguese social representation of business ethics, **International Journal of Business Governance and Ethics**, 1,pp.88–106.
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., Bai, B., (2016), The Influence of Hospitality Leaders' Relational Transparency on Followers' Trust and Deviance Behaviors: Mediating Role of Behavioral Integrity, **International Journal of Hospitality Management**, 62,pp. 1–45.
- Gentry, W., Cullen, K., Sosik, J., Chun, J., Leupold, C., , Tonidandel, S.,(2013), Integrity's place among the character strengths of middle–level managers and top–level executives, **The Leadership Quarterly**, 24(3),pp.395–404.
- Gfrerer, A. E., Rademacher, L., , Dobler, S. ,(2020), Digital needs diversity: Innovation and digital leadership from a female managers' perspective, **ISPIM Innov. Conf.**pp. 7–10.
- Gul,F., Alam,M., Khan,M.I.,(2021),The Impact Of Ethical Leadership On Organizational Commitment: A Sequential Mediation, **Journal Of Critical Reviews**,VO. 8, ISS. 2,pp.1276–1287.
- Guo ,K., (2022),The Relationship Between Ethical Leadership and " Employee job satisfaction: The Mediating Role of Meadia Richness and perceived Organizational Transparency, **Frontiers in Psychology journal**,

Organizational Psychology, 18 Mai, vol. 13, pp.1–13.

– Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., (2010),

Multivariate data analysis: A global perspective, 7th Eds., Upper

Saddle River, NJ: Pearson.

–Islam, T. , Khatoon, A., Cheema, A.U. , Ashraf, Y. , (2023), How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion, *Kybernetes* , Emerald Publishing Limited , pp.1 – 17., <https://www.emerald.com/insight/0368-492X.htm>

–Javed, B., Rawwas, M.Y.A., Khandai, S., Shahid, K., Tayyeb, H.H., (2018) , Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect, **Journal of Management & Organization**, 24:3 , pp. 388–405.

–Kalshoven, K., Den Hartog, D., , De Hoogh, A., (2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, **The Leadership Quarterly**, (22), pp .69–51.

–Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., Andrus, G., (2019), How digital leadership is(n't) different, **MIT Sloan Management Review**, 60(3), pp.34–39.

– Kapure, D. & Townsend, A., (2021), Importance of Digital Leadership in the Era of Digitalization, Master of Science, **Information Systems Iowa State University**, pp.1–29.

–Kenneth, W. J., (2005), The role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of Ethical Leadership, **Ethical Leadership EPIC–Online.net**, June 20, pp.1–9.

–Kirby , N. & Webbe , S., (2019), Being a trusted and respected partner: the APS integrity framework, research paper for the Australian Public Service Review Panel,

The Australia and New Zealand School of Government (ANZSOG),
March, pp.1–63.

–Lee, M. R., (2009), E–ethical Leadership for Virtual Project Teams, **International Journal of Project Management**, Vol. 27, No. 5, 456–46.

–Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., Taherdoost, H., (2017), Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes, **Procedia Engineering**, 181, pp.1043–1048

–Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. ,(2012), Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership, **Academy of Management Journal**, 55, pp.151–171.

–Metwally, D., Ruiz–Palomino, P., Metwally, M., Gartzia, L., (2019), How ethical leadership shapes employees’ readiness to change: the mediating role of an organizational culture of effectiveness, **Front Psychol.** ,1:2493. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02493 .

–Mihardjo, L.W.W. & Sasmoko, S. ,(2019), Digital transformation: digital leadership role in developing business model innovation mediated by co–creation strategy for telecommunication incumbent firms, **Strategy and Behaviors in the Digital Economy**, IntechOpen, London, pp. 1–18.

–Moliner, C., Estreder, Y., Maniezki, A., & Luque, O. ,(2020), Ethical Leaders promote Quality of Life Through Fair and Trust–based Relationships, *Revista Psicologia: Organizações Trabalho*, 20(4),pp. 1267–1274.

<https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.11>

–Mwita, M.M.& Joanthan,J., (2018), Digital Leadership for Digital Transformation, **Centre for Information and Communication Technology**, Sokoine

University of Agriculture,Tanzania,pp.1–20.

–Nicolaides ,A.& Duho, K.C.T.,(2019),Effective Leadership in Organizations:

African Ethics and Corruption, **Modern Economy**, 10, pp.1713–1743.

–Ozsungur, F. ,(2019), The impact of ethical leadership on service innovation

behavior: The mediating role of psychological capital, **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 13 (1), pp.73–88.

–Philip, J. ,(2021), Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership, **J. Organ. Comp. Electron. Commer**, 31, pp.114–129.

–Rabie, M. O., & AbdulMalek, M., (2020), Ethical leadership and employee ethical behavior: a moderated mediation mechanisms, **Seisense J. Manage.** 3, pp.73–88.

–Rendtorff,J.D.,(2012), Business Ethics, Strategy and Organizational integrity:The Importance of Integrity as a Basic Principle of Business Ethics That Contributes to Better Economic Performance, IGI Global. **DOI: 10.4018/978-1-61350-510- 6.ch016**,pp.1–3.

–Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. , Mitchelson, J.K. ,(2006), A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, **Journal of Business Ethics**, Vol. 63, No. 4, pp. 345–359.

–Rudito, P. & Sinaga, M.F. ,(2017), **Digital Mastery, Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

–Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.–H., Becker, J.–M.,Ringle, C. M. ,(2019),How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS– SEM, Australas, **Mark. J.** ,27, pp.197–211.

–Sasmoko, S., Mihardjo, L. W. W., Alamsjah, F., Elidjen, E.,(2019), Dynamic

- capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation, **Management Science Letters**, 9(10), pp.1633–1644.
- Schmitz, A, Raggo, H , Vijfeijken, MA .,(2015), Supply chain information, **Journal of Business Logistics**, pp. 10–20.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. , Davis, J.H., (2007), An integrative model of organizational trust: past, present and future, **Academy of Management Review**, Vol. 32 ,No. 2, pp. 344–354.
- Sekaran, U., (2003), **Research methods for business: A skill building approach**, (4th ed.), India: John Wiley & Sons Inc.
- Shafiq,M.& Mujawar,S.B.S.,(2021),Influence of Digitalization on Leadership : The Case of Sandvik in Sweden , Faculty of Education and Business Studies ,Department of Business and Economics Studies,University of Gavel, **Master Thesis in Business Administration**,pp.1–70.
- Shafique, N. I, Kalyar, M., Ahmad, B. ,(2018), The nexus of ethical leadership,job performance, and turnover intention: the mediating role of job satisfaction Interdiscip, **Description Complex Syst**, 16,pp. 71–87.
- Shahid, S., (2016), Top Trends of 2015 , http://reports.weforum.org/outlook-global-agenda-2015/top-10-trends-of2015/3-lack-of-leadership/?doing_wp_cron=1530884061.93384695053_10058593750 .
- Solteo , G.L., & Schneider, S.F.,(2022),Influence of Organizational Transparency on Employees Trust among Cooperatives in Davao del Norte, **International Journal of Research Publications (IJRP.ORG)**, 98(1), pp.1–25.
- Soriano, A. S., Álvares, C. L., Valdés, R. M. T., (2018),Bibliometric analysis to

identify an emerging area: Public relations intelligence – a challenge to strengthen technological observatories in the network society,

Scientometrics, 115(3),pp.1591–1614.

–Sow, M., & Aborbie, S. ,(2018), Impact of leadership on digital transformation,

Business and Economic Research, 8(3), pp.139–148.

–Spangenberg, H. &Theron, C.C., (2005), Promoting ethical follower behaviour

through leadership of ethics: the development of the ethical leadership

inventory (ELI), **South African Journal of Business Management**, Vol.

36 ,No. 2, pp. 1–18.

–Tabassum, M. F., Saeed, M., Chaudhry, N. A., Ali, J., Farman, M., Akram,

S.,(2020), Evolutionary simplex adaptive Hooke–Jeeves algorithm for

economic load dispatch problem considering valve point loading effects,

Ain Shams Eng. J. ,12,pp. 1001 –1015.

–Tasoulis, K., Krepapa ,A., Stewart ,M.M.,(2019),Leadership integrity and

The role of human resource management in Greece: Gatekeeper or

bystander?, **Thunderbird Int. Bus. Rev.** ,61,pp.491–503.

–Tastan, S. B., & Davoudi, S. M. M. ,(2019), The relationship between socially

responsible leadership and organisational ethical climate: In search for the

role of leader’s relational transparency, **International Journal of Business**

Governance and Ethics, 13(3), pp.275–299.

–Thapa,M.B.,(2019), Impacts of Ethical Leadership and Decision Making on

Organizational Performance , Master’s Thesis,Centria University of Applied

Sciences , **International Business Management** ,May ,pp.1–55.

–The first four steps Building organizational integrity,(2001), the Independent

Commission Against Corruption,(**ICAC**),April,pp.1–15.

- Thoms, J. C., (2008), Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture, **Leadership**, Vol. 4, No. 4, pp.419-442.
- Tigre, F.B. , Curado ,C. , Henriques, P.L.,(2023), Digital Leadership: A **Bibliometric Analysis**, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 30(1) ,pp.40-70.
- Turesky, E. F., Smith, C. D., Turesky, T. K. ,(2020), A call to action for virtual team leaders: Practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support,**Organization Management Journal**, 17(4),pp. 185-206.
- United Nations Organizational Integrity Survey ,(2004),**Final Report**,pp.1-90.
- Van Aswegen, A.S. & Engelbrecht, A.S. ,(2009), The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organization,**SA Journal of Human Resource Management**, Vol. 7 , No. 1, pp. 221-229.
- Vandekerckhove,W.,(2008), on Organisational Integrity, **CEVI working paper** 01,pp.1-10.
- Verhezen,P. ,(2008),The (Ir)relevance of Integrity in Organizations,**Public Integrity**, **Spring** ,vol. 10, no. 2, pp. 133-149.
- Wang,T., Lin,X. , Sheng,F.,(2022), Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture, **Frontiers in Psychology**,13 September,pp.1-20.
- Yalmaz, E., (2010), The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 10(02), pp.3249-3953.
- Yammarino, F.J. &Palanski, M.E. , (2011), Impact of behavioural integrity on follower job performance: a three-study examination, **The Leadership Quarterly**,

Vol. 22 ,No. 1, pp. 765–786.

- Yanik, O.& Turkey,A.,(2018),The Mediating Role of Trust in the Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors, **Journal of Business Research–Turk**, 10/1 ,pp. 447–464.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. , Prussia, G.E., (2011), An improved measure of ethical leadership, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 20, No. 10, pp. 1–11.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P., (2003), E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good, **Organizational Dynamics**, 31(4), pp.377–387.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., Pfa, H., (2019), Digital leadership skills and associations with psychological wellbeing,**International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16(4), pp.1–12.
- Zhu, P., (2015), **Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity**, Morrisville, NC: Lulu Publishing Services.
- Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., , Zhang, X. , (2019), Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation, **Journal of Business Ethics**, 158(2),PP. 547–565.