مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الاكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية
اسم الكاتب: فدعم عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3666
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:53 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 39, No. 125
March 2020

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al Hamad, Fadam A., and Alani, Alaa A. (2020). "Diagnosing the Ethical Leadership Dimensions of Academic Leaders: An Analytical Study in a Selected Sample of Private Colleges in Iraq". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 39 (*125*), p. 108 - 131 , https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164584

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Diagnosing the Ethical Leadership Dimensions of Academic Leaders: An Analytical Study in a Selected Sample of Private Colleges

Fadam A. Al Hamad[1]; Alaa A. Alani[2]
[1&2] College of Administration and Economics, University of Mosul

Corresponding author: Alaa A. Alani, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq, aalani65@yahoo.com.

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164584

Article History: *Received*: 22/12/2019; *Revised*: 20/1/2020; *Accepted*: 20/1/2020; *Published*: 1/3/2020.

Abstract
The research aimed to diagnose the dimensions of ethical leadership among academic leaders in a number of Private Colleges and universities in Iraq. The research was based on a problem that claimed "does the level of availability of the dimensions of ethical leadership among officials in the local private colleges differ?". In order to find a solution to the questions raised in the research problem, several hypotheses were formulated including "There is no significant difference in the responses of the researched leaders regarding the dimensions expressed in moral leadership." This happened in a number of private Colleges in Iraq that represented the research community, as the Colleges (Al-Hadba, Nowruz, Al-Nur, Al-Kitab and Al-Qalam) were chosen to apply the study, and using the descriptive analytical approach, the theoretical and applied research data were dealt with, and through the use of the questionnaire was obtained on (300) answers out of (350) distributed among the respondents who were represented by the staff and the teaching staff working in the researched colleges. Their views were polled about the extent to which their leaders enjoy the qualifications of moral leadership. In the light of the statistical treatments of the research data, a set of conclusions were reached, including the difference in the dimensions of ethical leadership in terms of their availability to the academic leaders in the research field. Integrity was the most available dimension among the researched leaders, while clarification of roles was the least available.

Keywords
Ethical leadership, integrity, ethical orientation, justice, division of authority, the motives of the leader, clarification of roles.

ورقة بحثية

تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الاكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية

فدعم عبد ال حمد[1]؛ آلاء عبد الموجود العاني[2]

[2&1] كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المؤلف المراسل: آلاء عبد الموجود العاني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، نينوى، العراق، aalani65@yahoo.com.

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164584

تاريخ المقالة: *الاستلام:* 2020/12/22؛ *التعديل والتنقيح:* 2020/1/20؛ *القبول:* 2020/1/20 *النشر:* 2020/3/1.

المستخلص

أستهدف البحث تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، وأنطلق البحث من مشكلة مفادها "هل يتباين مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟ "، وسعياً في التوصل إلى حل للتساؤلات المثارة في مشكلة البحث، تم صياغة العديد من الفرضيات كان منها "لا يوجد فروق معنوية في إجابات القيادات المبحوثة بشأن الأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية" . حدث ذلك في عدد من الكليات الأهلية في العراق التي مثلت مجتمع البحث، إذ تم اختيار الكليات (الحدباء، نوروز، النور، الكتاب، القلم) لتطبيق الدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وباستخدام الاستبانة تم الحصول على (300) إجابة من أصل (350) موزعة على الأفراد المبحوثين الذين تمثلوا بالموظفين والتدريسيين العاملين في الكليات المبحوثة، إذ جرى استقصاء آرائهم حول مدى تمتع قياداتهم بأبعاد القيادة الأخلاقية، ولغرض إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات البحث تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط person))، ومعادلة خط الانحدار، ومعامل كرونباخ الفا؛ تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات كان منها: تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الاكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافراً.

الكلمات الرئيسة

القيادة الاخلاقية، النزاهة، التوجه الاخلاقي، العدل، تقسيم السلطة، دوافع القائد، توضيح الادوار.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (39)، العدد (125)، اذار 2020

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: ال حمد، فدعم عبد ؛ العاني، آلاء عبد الموجود (2020). " تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الاكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية". ***تنمية الرافدين، 39 (125)،ص 108 - 131***

https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164584

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

1- المقدمة:

أخذت القيادة اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة والفكر التنظيمي، منذ المدارس الكلاسيكية مروراً بالمدرسة السلوكية وصولاً الى المدارس المعاصرة، وخلال هذه الفترات التاريخية من عمر الإدارة قدم لنا المهتمون العديد من النظريات التي كانت القيادة المجال الرئيس الذي تتمحور فيه، وقد، تناول المفكرين ورواد الإدارة القيادة من وجهات نظر متعددة، فمنهم من ركز على السمات والخصائص الشخصية للقائد (Ordway Tead Chester Barnard, Erwin Schell)، إلا أن هذه الدراسات فشلت في تقديم قائمة محددة لصفات القادة الناجحين، وتفسير العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل القادة، فظهرت دراسات تركز على سلوكيات القادة وتصرفاتهم مثل دراسات متشيجان (The Michigan Studies) بقيادة (Rensis Likert, 1940) ودراسة ولاية أوهايو (The Ohio State Studies) بقيادة (Blacke and Mouton)، بعد ذلك اهتم المدخل الموقفي في التعامل مع القيادة من خلال مواءمة السلوك القيادي مع المواقف التي تحدث في المنظمة، كان ذلك في دراسات (Tannenbaum and Schmidt)، لتأتي بعدها دراسات ركزت على التكامل في التعامل مع القيادة مثل الدراسات التي جاء بها (Vroom 1988) و(Fiedler) كل هذه النظريات والدراسات وغيرها قدمت لنا أنماطاً من القيادة يمكن للمديرين أن يتبنوها في التعامل مع الأفراد العاملين وتعد القيادة الأخلاقية صورة حية للتفاعل بين المدير والأفراد العاملين وفق الأسس والاعتبارات الأخلاقية التي تحكم مسارات العلاقة بينهما، إذ تهتم القيادة الأخلاقية بضرورة توافر عدة أبعاد وعوامل تؤثر على مستوى نجاح منظمات الأعمال ومنها النزاهة وتوضيح الأدوار والعدل والتوجه الأخلاقي وتقسيم السلطة ودوافع القائد لإنجاز العمل.

ولأن منظمات الأعمال تعمل في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات المتسارعة التي تؤثر على مسارات العمل فيها، فإن نجاحها وبقاءها مرهون بقياداتها وبالسلوكيات التي تتبناها هذه القيادات سعياً في تحقيق نتائج الأعمال التي ترغب بها، وفي هذه الحالة تواجه القيادة أمرين، فهي أما أن تتبنى الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية كي تبلغ أهدافها، وتحقق التفوق في ميدان المنافسة، أو أنها تلتزم بالأسس الأخلاقية في تعاملاتها وممارسة وظائفها.

2- منهجية البحث:

مشكلة البحث.

أصبحت المنافسة سمة ملازمة لمنظمات الألفية الثالثة، إذ تشهد بيئة منظمات الأعمال تهديداً للأسواق والموارد بشكل مستمر، قد ينجم عن هذه التهديدات قيام بعض المنظمات إتباع إجراءات ضعيفة فيما يتعلق

بأخلاقيات العمل من أجل تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة التي تتصف بالاضطرابِ العالي الذي يخلف وراءه أزمات تنظيمية عديدة تحتم على القيادات مواجهتها، وهنا تظهر أهمية لجوء القيادات الادارية في منظمات الأعمال إلى تبني نمطاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والسلوكية في التعامل مع التهديدات والازمات الناتجة عنها.

ميدانياً أصبحت الجامعات والكليات الأهلية في الوقت الراهن محط أنظار مختلف الجهات وأصحاب المصالح في المجتمع، خاصة بعد الظروف البيئية التي شهدها العراق بعد أحداث عام 2003، إذ تزايدت أعداد الكليات الأهلية بشكل ملحوظ، فأصبحت هذه الجامعات والكليات من المؤسسات الحيوية في المجتمع التي تخدم أطرافاً عدة، وتعمل جنباً إلى جنب مع الجامعات الحكومية، لأنها تسهم في تخريج الطاقات الشبابية لسوق العمل، الا أن هذه الجامعات تواجه بعض الضغوط والتهديدات من بعض أصحاب المصلحة المتمثلين بالجهة المستثمرة، الأمر الذي يجعل من قرارتها وسياساتها رهن مصالح تلك الأطراف، ومن هنا تبدأ بعض التحديات المالية والاجتماعية والتكنولوجية....بالظهور أمام القيادات الإدارية في الجامعات، فقد تظهر أمام العيان بعض التصرفات غير القانونية نتيجة وجود تعارض في الأهداف والمصالح، وهذا سينعكس بالتالي على نتائج الأعمال لتلك الجامعات، ويسهم في زعزعة نجاحها الاستراتيجي في البيئة.

وفي ضوء ذلك يمكن تركيز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. هل تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟ ما مستوى توافرها؟
2. هل يتباين مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية المبحوثة؟
3. هل هنالك فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين تجاه أبعاد القيادة الأخلاقية؟

أهداف البحث.

تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية:

1. تشخيص مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المبحوثة في الكليات الاهلية.
2. قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى القيادات المبحوثة في الكليات الاهلية.

أهمية الدراسة

نظرياً: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تناولها لمتغيرات مهمة وحيوية، تتمثل بالقيادة الأخلاقية، فأهمية الدراسة تظهر بوضوح من الضرورة الملحة أمام القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في الوقت الراهن، بوصفه السبيل الذي يعزز مكانتها وسمعتها في المجتمع.

ميدانياً: تم إجراء الدراسة في بعض الكليات الأهلية التي تمثل إحدى المؤسسات الحيوية علمياً واقتصادياً واجتماعياً في بيئة القطاع الخاص العراقية، فضلاً عن ذلك يمكن القول إن الدور الحيوي والريادي الذي تمارسه الكليات المبحوثة في المجتمع العراقي في الوقت الراهن يتطلب البحث المستمر عن الأليات العلمية التي يجب أن تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، فتنطلق أهمية الدراسة من خلال تأكيدها على ضرورة تبني القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الكليات الأهلية في العراق ولاسيما في ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات مستمرة سياسية وثقافية واجتماعية وتكنولوجيا واقتصادية في إطار سعيها الحثيث لتحقيق النجاح بأبعاده الاستراتيجية المتمثلة في البقاء في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي، خاصة مع تزايد المنافسة بين الكليات الاهلية وتزايد أعدادها بشكل ملحوظ، والنمو من خلال سعي الجامعات و الكليات الأهلية إلى فتح الكليات والأقسام الجديدة في مختلف التخصصات العلمية والانسانية، والتكيف مع الوضع البيئي المتغير المليء بالفرص والتهديدات.

فرضيات البحث.

الفرضية الرئيسة **الأولى:** لا تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة.
الفرضية الرئيسة **الثانية:** لا تتباين درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات والكليات المبحوثة.
الفرضية الرئيسة **الثالثة:** لا يوجد فروق معنوية في إجابات القيادات المبحوثة بشأن الأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية.

منهج البحث.

تنتهج الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً، لأنها تركز على استطلاع الآراء، وهذا المنهج يتمتع بنظرة شمولية طالما أن وصف الموقف سيقترن بتحليله، وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. فقد استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، وأما التحليل فتوخى الباحثان منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة للإجابة على المشكلة المعروضة.

حدود الدراسة.

1. الحدود **العلمية:** تتحدد الدراسة علمياً بمتغيراتها، وهي المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة (النزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، توضيح الأدوار).
2. الحدود **الزمانية:** شرع الباحثان في اعداد البحث للفترة من نيسان /2019، ولغاية تموز/2019.
3. الحدود **المكانية:** طبقت الدراسة في عينة من الكليات الأهلية بلغ عددها خمس كليات تمثلت بـ (كلية الحدباء الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الكتاب الجامعة، كلية القلم، جامعة نوروز).
4. الحدود **البشرية:** عينة من التدريسيين والموظفين في الكليات المبحوثة بلغ عددهم (300).

مجتمع الدراسة وعينتها.

يتمثل مجتمع الدراسة بكليات وجامعات التعليم العالي الأهلي والبالغ عددها (5) خمس جامعات وكليات أهلية في العراق، توزعت في محافظات نينوى وكركوك ودهوك، إذ يُعد قطاع التعليم العالي الأهلي من القطاعات المهمة والحيوية والبناءة في البلد، لأنه يرفد ميادين العمل والمجتمع بالملاكات المتخصصة، ويُعد ركيزة أساسية في الحياة العلمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وقد تم التركيز على الأفراد العاملين (التدريسيين، الاداريين، الفنيين) في هذه الكليات. أما عينة الدراسة: فتنقسم عينة الدراسة على:

أ- العينة **المكانية:** تركزت عينة الدراسة في عدد من الكليات والجامعات الأهلية، وعمد الباحثان إلى اختيار أسلوب العينة القصدية (العمدية) والتي تمثلت في عدد من الكليات التي تكون على الأقل قد خرجت دورة كاملة من الطلبة في ظل اعتراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من أجل ضمان تجسيد واقعي لممارسات متغيرات الدراسة بشكل موضوعي لتحقيق الأهداف المرجوة للدراسة، ونتيجة لذلك فقد ضمت العينة المكانية (5) جامعات وكليات أهلية، وهي تمثل كامل العينة والتي تظهر في الجدول 1.

ب- العينة **البشرية:** تشمل عينة الدراسة الحالية الأفراد العاملين في الكليات المبحوثة والتي تتضمن (التدريسيين، الاداريين، الفنيين)، بوصفهم يمثلون الركيزة الأساسية في تلك الكليات، إذ يبلغ مجتمع الدراسة (953) فرداً سُحبت عينة منهم استناداً للمعادلة:

$$SS=\frac{t^2*\%Prevalence*(1-\%Prevalence)}{e^2}$$

الجدول1: العينة المكانية للدراسة

ت	الكلية	سنة التأسيس	الموقع الجغرافي	عدد الكليات	عدد الاقسام	عدد الأفراد العاملين	عدد الأفراد المبحوثين
1	كلية الحدباء الجامعة	1994	نينوى	6	9	200	73
2	جامعة نوروز	2004	دهوك	5	8	171	53
3	كلية القلم	2009	كركوك	5	9	125	44
4	كلية النور الجامعة	2012	نينوى	6	10	200	60
5	كلية الكتاب الجامعة	2012	كركوك	9	11	257	70

المصدر: إعداد الباحثين

ت- حجم **العينة:** بلغ حجم عينة الدراسة (300) فرد بين (التدريسيين، الاداريين، الفنيين) موزعة بين الجامعات والكليات المبحوثة، ووزعت (350) استبانة تم استرجاع (305) واستبعد (5) استبانات لعدم استيفائها للشروط.

أدوات البحث والأساليب الإحصائية

بهدف جمع بيانات الجانب النظري تم إجراء المسح المكتبي، إذ أجرى الباحثان مسحاً عن ما هو متاح من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث من (الكتب، ورسائل وأطاريح، وبحوث، ومقالات، وشبكة الانترنت).

ولجمع بيانات الجانب الميداني تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات للبحث، وقد اشتملت الاستبانة على محورين رئيسين هما محور المعلومات الشخصية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، ومحور متغيرات الدراسة ويشمل القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة.

خضعت استبانة الدراسة إلى اختبارات الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

مصداقية الاستبانة: إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ولاختبار صدق المقياس هناك عدة طرائق اعتمد الباحثان قسماً منها هي:

- الصدق الظاهري: على الرغم من أن المقياس جاهز ومستعمل في دراسات سابقة، تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقياس للخاصية المراد قياسها، وكان عدد المحكمين (7)، إذ تم تعديل الاستمارة وفقاً للآراء المقدمة من السادة المحكمين.
- صدق المحتوى: يعكس قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى عن طريق استخدام معامل اختبار (كرونباخ الفا) للاستبانة، وكما يظهر في الجدول 2. ومن الملاحظ أن قيمة الفا كرونباخ كانت عالية جداً.

الجدول 2: قيم معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الثبات
النزاهة	0.964
التوجه الأخلاقي	0.971
تقسيم السلطة	0.970
العدل	0.973
دوافع القائد لإنجاز العمل	0.973
توضيح الأدوار	0.967
القيادة الأخلاقية	0.995

المصدر: إعداد الباحثين

الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية (SPSS.version23) في توصيف البيانات وتحليلها لاستخراج نتائج الاستبانة، وقد تم استعمال الأساليب الاحصائية التي تنسجم مع فرضيات الدراسة، والمتوافرة في البرنامج المذكور ونذكر منها الآتي:

- التوزيع التكراري: لغرض وصف البيانات الخاصة بعينة الدراسة لأغراض التحليل.
- الوسط الحسابي: يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت المطلق في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف: لقياس درجة التشتت النسبي.
- معامل كرونباخ الفا: لقياس دقة فقرات الاستبانة وللتأكد من ثبات أداة القياس.
- اختبار(One-Sample T test) لمعرفة التباين في درجة أهمية أبعاد القيادة الاخلاقية في الكليات المبحوثة.

3- الخلفية النظرية:

3-1 مفهوم القيادة الأخلاقية.

يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفاعليتها، حيث إن القيادة الفاعلة لها دور رئيس في تحقيق أهداف المنظمة، وهي واحدة من أهم عناصر النجاح في المنظمة، لأنها ستوجه جميع الموارد نحو تحقيق الأهداف. وقبل الدخول في تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية يجب التعرف على المعنى الإداري لكل من القيادة والأخلاق.

- **القيادة:** بأنها عملية اتصال بين القائد أو المدير والأفراد العاملين، حيث يتبادلون المعرفة والاتجاهات ويتعاونون لإنجاز المهام الموكلة إليهم (Al-Qatarneh, 2017, 19). فيما يرى (Pearce, 2005, 339) أنها الالتزام بالتحفيز بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة خارجها لقبول التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تحديد وضع المنظمة من خلال تلك الانشطة المتعلقة بتوضيح الهدف الاستراتيجي.
- **الأخلاق:** يرتبط مفهوم الأخلاق في أصله بخلق الكون وخلق الانسان، ويستدل عليه بقوله تعالى "وإنك لعلى خلق عظيم "وجاء على لسان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم عندما قال "إنما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق" (الالباني 92:28/1)، وقد أوضح هذا الحديث وجود الأخلاق من القدم، وقد جاءت بعثة المصطفى صلى الله عليه وسلم لتعزيزها، وإرساء دعائم الخير منها، والنهي عن الذميم منها (Al-Otaibi, 2013, 23). وتعرف الأخلاق بأنها المبادئ التي تحدد الخطأ أو الصحيح

الجيد أو السيئ وما هو مناسب أو غير مناسب في بيئات متعددة (Mejia et al., 2005, 102).

- **القيادة الأخلاقية:** مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه نهج شامل في المنظمات التعليمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والإرادة وسلطة المركز وتبني أنماط القيادة ونماذجها التي تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار ورعاية الأفراد العاملين وتعزيز نموهم' كل هذا في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المنظمة وجودة إنتاجها ورعاية الأفراد العاملين والاهتمام بهم، والبعد الأخلاقي في قيادة الجامعة له أهمية خاصة، لأن قيادة الجامعة ليست إلا رسالة أخلاقية يقوم المدير بقيادتها وتوجيه العمل والأفراد العاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد الجامعي وبين مهمته الأخلاقية ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذه القيادة (Abu Tina et al., 2007, 140).

ومن بين تلك الأنماط والنماذج القيادة الأخلاقية التي تهتم بوضع معايير أداء واضحة تكون ثاقبة للعاملين معهم واعتبارهم مساءلين إيجابيا عنها، وتحرص على تطوير أخلاقيات ينظر إليها الجميع ويتقبلها بشكل إيجابي، ومن منطق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعا (Al-Habsiya, 2012, 55) وقد أشار (Blue and Singh, 2017,1394) إلى أن القيادة الاخلاقية تتطلب من القائد التصرف بطريقة أخلاقية لأن القيادة الأخلاقية لها جوانب مرئية و غير مرئية، لذا يجب أن تعكس تصرفات القائد في الأماكن العامة السلوكيات أخلاقية، تماماً كما يجب التفكير بطريقة أخلاقية، فالأخلاق تصبح جزءاً لا يتجزأ من إطار العمل اليومي للقائد ، وبالتالي تركز القيادة الأخلاقية بشكل أساسي وكبير على تنفيذ القيم الأخلاقية في كل جانب من جوانب القيادة. من الواضح أن زرع مفاهيم القيادة الأخلاقية نابع من عمل القيادة العليا، وإن المفاهيم الأخلاقية تنعكس بشكل إيجابي على عمل الأفراد العاملين، وبالتالي سيكون هناك هوية أخلاقية يعتز بها الأفراد العاملين بسبب انتمائهم لفلسفة هذه الهوية التنظيمية وإيمانهم العميق بالفلسفات الأخلاقية التي توفرها القيادة العليا والتي يكون لها عائد إيجابي لصالح المنظمة والأفراد العاملين (Al-tabi, 2016, 38). في ضوء اختلاف الكُتاب والباحثين حول وضع مصطلح موحد يعكس تعريف القيادة الأخلاقية نعرض في الجدول 3 المفاهيم التي تمت الإشارة إليها أدبيات الإدارة عن مفهوم القيادة الأخلاقية:

3-2 أهمية القيادة الأخلاقية.

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وإدماجها في العمل يضفي طابع الشرعية والمصداقية على رؤية المنظمة واستدامتها، من بدون وجود القيادة الأخلاقية فأن بنية المنظمة ليست اجتماعية، وعندما يشعر الأفراد العاملون بحالات الشك تجاه أخلاقيات القيادة لن يكونوا قادرين على العمل بشكل مهني، كما أن ذلك

سـيجعلهم غير قادرين على التحرك نحو الإنجاز، يأتي وجود القيادة الأخلاقية في المنظمة من خلال وجود النيـة الأخلاقيـة والمبـادئ الجيـدة التي توجـه القـائـد للعمـل على تحقيق الرؤيـة (Kanungo and Mendonca, 2018, 134).

الجدول 3: تعريف القيادة الأخلاقية

ت	المصدر	التعريف
1	Brown, M,2007, 120	إظهار السـلوك المناسـب من خلال الإجراءات والعلاقات الشـخصـية، وتعزيز هذا السـلوك بين الأتباع من خلال الاتصـالات ثنائية الاتجاه، ومن خلال التعزيز واتخاذ القرارات.
2	Ponnu & Tennako, 2009, 21	هي العرض العملي للسلوك المناسب بشكل طبيعي من خلال السلوك الشخصي والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السـلوك لدى الأفراد العاملين من خلال التواصـل ثنائي الاتجاه واتخاذ القرارات.
3	Tarawneh,2010, 103	التأثير على الأفراد العاملين بتحقيق الكفاءة والفاعلية وخلق مناخ تنظيمي مُنتج تسود فيه المعاملات ضمن إطار أخلاقي، وحسب ما تسمح به القوانين والانظمة.
4	Lawton & paez, 2015, 642	أنها مظاهر السلوك الاخلاقي المناسب في استخدام القيم الاخلاقية في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صناع القرار.
5	Al-tabi, 2016, 42	أنها فن التأثير على سـلوك الأفراد العاملين، وهذا ينعكس في أخلاقيات الأفراد العاملين بحيث يظهر تأثير ذلك من خلال تعاملهم مع موظفي ومراجعي المنظمة.

المصدر: إعداد الباحثين بتصرف.

يؤدي الالتزام بأخلاقيات العمل إلى انخفاض في الممارسـات غير العادلة، ويوفر فرصـاً متسـاوية للأفراد، ويوجه الموارد لما هو أكثر فائدة، ويزيد ثقة الأفراد في أنفسهم وتنظيمهم ومجتمعهم، ويقلل من القلق والتوتر داخل المنظمة (Al-Juaithni, 2017, 28)

وتُعد القيادة الأخلاقية عاملاً مهماً للقادة في مجال التعليم بسبب طبيعة عملية التأثير، يتحمل قادة التعليم مسؤولية أخلاقية خاصة، كما إن طبيعة عملهم تساعدهم في الحصول على فرص أكبر للتأثير على الآخرين بطرائق معينة، ولكل قائد جدول أعمال يتضـمن مجموعة من العروض والقيم والأفكار التي يرغب في تقديمها، والقيم التي يمتلكها القائد لها تأثير كبير على القيم التي تظهر في المنظمة (Al-Arayda, 2012, 5).

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

1. زيادة احترام الأفراد العاملين للقائد وموقعه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على نتائج العملية التعليمية وعلاقة القائد بالأفراد العاملين.
2. ابتعاد القائد عن اختيار الأفراد الفاسدين لشغل الوظائف الشاغرة.
3. تعزيز الفهم الأفضل للعملية التعليمية عن طريق استخدام مجموعة من المفاهيم العلمية التي تخدم مصلحة المنظمة بدلاً من الاهتمام بفائدتها الخاصة.
4. توجيه سلوك الأفراد العاملين الجدد المسجلين في الوظيفة.
5. تنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين أنفسهم وبينهم وبين الذين يتعاملون معهم.
6. تحديد مستوى مسؤولية الأفراد العاملين عن ما يقومون به وعن نتائجه معنوياً وقانونياً، بحيث يحمي الأفراد العاملون من سوء المعاملة والإساءة للآخرين من جهة ويوفر الحماية للآخرين من فشل الأفراد العاملين وإساءة معاملتهم من جهة أخرى.
7. تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخدمة وتقديمها للجمهور.
8. تحديد إطار أخلاقي عام لمتطلبات الدخول إلى الوظيفة من جانب وإطار ثقافي وفكري لأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى المسجلين في الوظيفة من جانب آخر.
9. تطوير روح الالتزام والولاء الوظيفي للأفراد العاملين.

ويرى (Sakkijha, 2015, 25-26) أن أهمية القيادة الأخلاقية واضحة في الآتي:

1. صقل أعلى معايير الأخلاق الشخصية بحيث لا يستطيع القائد النشط أن يعيش أخلاقية مزدوجة، بعضها يعزى إلى حياته العامة (الشخصية)، بينما يعزى البعض الآخر إلى العمل.
2. تبني المعايير الأخلاقية في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
3. بناء ثقافة متوازنة تأخذ في الاعتبار متطلبات الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات ونشر قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين، مما يسهم في خلق مناخ أخلاقي في المنظمة.
4. دعم الاستقرار والعدالة والرضا لجميع الأفراد العاملين.
5. زيادة ثقة الفرد في نفسه، والمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى الحد من الخوف والقلق بين الأفراد العاملين.
6. توفير بيئة موآتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على الجميع.
7. الحد من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الامتثال للقوانين هي قيم غير أخلاقية والمبدأ هو الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث هذه الاخطار.

3-3 أبعاد القيادة الأخلاقية.

تم تحديد أبعاد القيادة الاخلاقية بعد إجراء تسقيط لآراء عدد من الكُتاب والباحثين كما يظهر في الجدول 4.

الجدول 4: أبعاد القيادة الأخلاقية

ت	المصادر / الأبعاد	العدل	النزاهة	التوجه الاخلاقي	التوجه نحو الاخرين	تفويض السلطات	توضيح الادوار	الاهتمام بالانسانية	التمكين النفسي	الالتزام التنظيمي	الثقة في القائد	عملية صنع القرار	دوافع القائد للعمل	الشفافية	المجاملات	الايثار	صمت الموظف	صوت الموظف	اداء الموظف	التماسك	العوائق	التحديات الحالية	استراتيجية القائد	انعقاد شخصية	تأثيرات موقفيه	خصائص فردية	تأثيرات معتدلة
1	Balu, Sing, 2017		•								•			•	•												
2	Sagfert, et al 2016	•	•	•	•	•																•					
3	Ekaningtias, 2016												•							•	•						
4	Burnes, 2012					•	•					•		•													
5	Gemal, 2011																•	•	•								
6	Kelly, 2012		•	•																		•					
7	Karinne 2011 Deanne,	•	•	•	•	•	•	•																			
8	Gillian, et al,2009		•										•			•											
9	Annebel,2008 Deanne,	•	•	•			•																				
10	Mechael2016 Linda,																								•	•	•
11	Weichun, et al 2004			•					•	•	•																
12	Kanungo Mendonca,١٩٩٨												•										•	•			
	المجموع	3	6	4	2	4	3	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه.

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

2. **التوجه الأخلاقي:** يمثل التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ أن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الاسلامية، مما يجعلها أساساً لخير المجتمع، وهو الدرع الواقي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والأبداع والابتكار سوف تُعكس بشكل إيجابي الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، والتي يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه وينفذون ما هو مطلوب منهم ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخترق للمنظمة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين الى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت والمواد المستخدمة للحفاظ على المنظمة في المنافسة. يتسم التوجه الأخلاقي بأهمية كبيرة، حيث إنه ليس سلوكاً فحسب، بل هو عبادة يكافئها الله، وهي مؤشر واضح على استمرار أي منظمة، وينهي العداوة وبالتالي يزيد الحب والمودة بين الأفراد العاملين، وصياغة القوانين والأعراف التي تعمل على تحسين المنظمة وحمايتها من الانهيار والفساد، وتعزيز الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين، وكذلك تنظيم العلاقات بينهم، وبالتالي تعزيز الروابط والألفة والتماسك (Al-Taei et al., 2017, 282)
3. **تقسيم السلطة:** يجب أن تفصل القيادة الأخلاقية بين المستويات الإدارية ولكل مستوى مسؤولياته وسلطاته وتوزيع السلطات بين الأفراد العاملين ووفقاً للمهام الموكلة إليهم، بعد توزيع هذه الإجراءات من الضروري مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من أجل تحديد ومعالجة الانحرافات، وهذه العملية تجعل الأفراد العاملين يعرفون ما هي واجباتهم، وهو مساءل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بطريقة مهنية وحرفية، ويوجه الأفراد العاملين الذين لا يستطيعون إنجاز مهامهم وتسهيلها تقليل حالات الهدر والخسارة إن وجدت (Al-Taei et al., 2017, 282). يتم تقسيم السلطة بعدة طرائق، فيجوز للقائد إبلاغ أحد الأفراد العاملين أن يقوم بتسيير شؤون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة، هذا النوع يسمح للأفراد العاملين بسلطة واسعة، أما الطريقة الأخرى هي أن يكتب القائد ويحدد السلطة الممنوحة، هذه الطريقة أفضل من السابقة، فهي توضح العلاقة بأكملها وتزيل عدم اليقين (Al-Hariri, 2018, 45).
4. **العدل:** يقصد بالعدل منع الظلم وإصلاح ذلك الظلم، ويُعرف العدل شرعاً على أنه إعطاء كل شخص حقه دون أي إهمال أو تفريط وقد قيل أيضاً: إعطاء الحقوق اللازمة وتسوية من يحق لهم التمتع بحقوقه. ويمكن تقسيم العدل إلى ثلاثة أنواع: (Al-Ani et al., 2019, 7).
   - العدالة التوزيعية أو الاقتصادية: تهتم بإعطاء جميع أفراد المجتمع حصة عادلة من الفوائد والموارد المتاحة.
   - العدالة الإجرائية: تهتم باتخاذ القرارات وتنفيذها من خلال عمليات عادلة تضمن المعاملة العادلة.

- العدالة الجنائية: تشمل فكرة أن الناس يستحقون أن يعاملوا بالطريقة نفسها التي يعاملون بها الآخرين.

5. **دوافع القائد لإنجاز العمل:** تُعرف دوافع الانجاز وفقاً لوجهة نظر المفاهيم النفسية باعتبارها تكويناً افتراضياً يتمثل في العاطفة المتعلقة بأداء التقييم للوصول إلى معيار التميز، وهو نتيجة لثلاثة عوامل)الطموح العام، المثابرة في بذل الجهد، والتحمل من أجل الوصول الى الهدف) و يؤثر سلوك القائد الأخلاقي على تحديد واتجاه سلوك الأفراد العاملين، إذ إن إنتاجيتهم تعتمد على عدة عوامل معظمها يرجع الى فاعلية القيادة في تهيئة بيئة نفسية تعمل على تلبية احتياجات الأفراد المختلفة، وبالتالي التحكم في توجهاتهم وجهودهم ورفع مستوى حافزهم لتحقيقه من خلال استثمارهم في بذل الجهد، وذلك باستخدام أساليب مختلفة لتحفيز الإنجاز، كما يظهر في مظهر القوي والقادر والمسيطر على تصرفاته وعواطفه ومتوازن في شخصيته داخل المنظمة وخارجها، والمدافع عن الحقوق المادية والمعنوية للأفراد العاملين من المكافآت والزيادات في الرواتب وخلق فرص للنمو المهني، والتدريب والحصول على شهادات التقدير والترقيات في وظائفهم، بهذه الطريقة يكسب حب الأفراد العاملين وولاءهم وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم وإبقائهم في حالة تحفيز مستمرة تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة (Wastani, 2010, 52-67)
6. **توضيح الأدوار:** تعد مشاركة القائد الأخلاقي في تجاربه ومهاراته وأفكاره ومشاعره الشخصية خاصة في بداية العمل ذات أهمية كبيرة للأفراد العاملين، حيث تعمل هذه المشاركة على تشجيعهم على التحدث والتعبير عن مشاكلهم ومشاعرهم، وتساعدهم ايضاً في معرفة ما هو مطلوب منهم أو ما هو متوقع من داخل المنظمة، ويشعر العديد من الأفراد العاملين أنه من السهل عليهم التحدث عن مشاكلهم وأفكارهم ومشاعرهم أمام الآخرين كلما أحسو باستعداد القائد وزملائهم بالعمل مشاركتهم في ذلك، ويجب ألا يسرف القائد في استخدام هذه الطريقة، واستخدمها في الحالات والمواقف التي يعتقد أنها تحقق هدف استخدامها (Niazi, 2000, 250-299).

4- الاطار الميداني:

4-1 وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

تتطلب المعالجة المنهجية للبحث العلمي التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الميدان المبحوث، وذلك من خلال التعرف على آراء الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان المعبرة عن متغيرات البحث، وذلك وفق الآتي:

1. وصف وتشخيص بُعد النزاهة: تشير معطيات الجدول 5 الخاصة بالمؤشرات الإحصائية لفقرات بُعد النزاهة إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين والبالغة نسبتهم (73.475%) يتفقون على أن إدارة كلياتهم تفي بالوعود التي قطعتها على نفسها، وتحمل للمسؤولية تجاه أخطائها، وتحرص على

المال العام وتستثمره بفاعلية، فضلاً عن تحليها بالموضوعية عند تقييم أداء الأفراد العاملين. ومن أبرز المتغيرات التي أســـهمت في إغناء هذا المتغير هي(X3) الذي يشـــير إلى أن إدارة الكلية تحرص على المال العام وتســتثمره بفاعلية، إذ بلغت نســبة الاتفاق فيه (78%) بين أتفق بشــدة وأتفق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.033) بانحراف معياري (0.958). في حين بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبُعد النزاهة (3.918) وبانحراف معياري قدره (0.865)، وهذا يفسر لنا أن القيادة الجامعية في الكليات المبحوثة تتمتع بالنزاهة، لأن قيمة الوسط الحسابي لبُعد النزاهة كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

الجدول 5 المؤشرات الاحصائية لبُعد النزاهة

ت	قيـــاس الاستجـابـة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
	أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	64	21.3	168	56	64	21.3	4	1.3	-	-	3.973	.694	79.47
X2	78	26	138	46	68	22.7	12	4	4	1.3	3.913	.874	78.27
X3	104	34.7	130	43.3	48	16	8	2.7	10	3.3	4.033	.958	80.67
X4	64	21.3	136	45.3	62	20.7	38	12.7	-	-	3.753	.933	75.07
المؤشر الكلي		25.825		47.65		20.175		5.175		1.15	3.918	0.865	76.30
	73.475				20.175		6.325				3.918	0.865	76.30

المصدر: إعداد الباحثين

2. وصف بُعد التوجه الأخلاقي وتشخيصه: تشير معطيات الجدول 6 الخاصة بالمؤشرات الإحصائية لفقرات بُعد التوجه الأخلاقي إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين والبالغة نســـبتهم (72.85%) يتفقون على إن إدارة كلياتهم تتعامل بأخلاق عالية مع الموظفين، مما ينعكس على أدائهم، والســـلوك الأخلاقي الإيجابي لإدارة الكلية يجعلهم يؤدون أعمالهم بصـــورة متكاملة، ويســـود العمل جو من الأمانة والإخلاص والتعاون، وتتعامل إدارة الكلية مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون. ومن أبرز المتغيرات التي أســـهمت في إغناء هذا البُعد كان (X6) الذي يشـــير إلى أن الســـلوك الأخلاقي الإيجابي لإدارة الكلية يجعل الأفراد المبحوثين يؤدون أعمالهم بصـــورة متكاملة، إذ بلغت نسبة الاتفاق فيه (82%) بين أتفق بشدة، وأتفق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.226) بانحراف معياري ((0.836. في حين بلغت قيمة المؤشـــر الكلي للوســـط الحســـابي لبُعد التوجه الأخلاقي (3.945) وبانحراف معياري قد (0.981). وهذا يفســـر لنا أن القيادة الجامعية في الكليات المبحوثة لديها توجه أخلاقي في ممارساتها القيادية، لأن قيمة الوسط الحسابي لبُعد التوجه الأخلاقي كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).
3. وصـف بُعد تقسـيم السـلطة وتشـخيصـها: حقق هذا البُعد وسـطاً حسـابياً بلغ (3.873) بانحراف معياري (0.948). ولما كان الوسط الفرضـي يبلغ (3) على مساحة المقياس، فإن ذلك يشير إلى

محاولة إدارة الكليات المبحوثة توزيع المهام على الأفراد العاملين على نحو يسهل إنجازها، وتخول إدارة الكليات المبحوثة الأفراد العاملين بعض الصلاحيات لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وكذلك تتبنى إدارة الكليات المبحوثة استراتيجية التمكين في إنجاز العمل، وإيمان إدارة الكليات المبحوثة بأن مهارات الفرد وخبراته هي من تؤهله لتحمل المسؤولية والسلطة، وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية للمتفقين والبالغة (72.15%) وهي نسبة جيدة، وكان المتغير (X9) والمتعلق بمحاولة إدارة الكلية توزيع المهام على الأفراد العاملين على نحو يسهل إنجازها قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.040)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصل عليه المتغير (X10) والمتعلق بتخويل إدارة الكلية الأفراد العاملين بعض الصلاحيات لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، إذ حصل على وسط حسابي بلغ (3.626)، وكان أقل تشتتٍ في الإجابات للمتغير (X9)، إذ بلغ (0.818)، أما أعلى تشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي فكان للمتغير (X10) إذ بلغ (1.108). وتشير هذه النتائج بشكلٍ عام إلى أن القيادات في الكليات المبحوثة تلجأ وبدرجة جيدة إلى تقسيم السلطة.

الجدول 6 المؤشرات الاحصائية لبُعد التوجه الاخلاقي

ت	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
	أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_5	108	36	116	38.7	46	15.3	26	8.7	4	1.3	3.993	.993	79.87
X_6	134	44.7	112	37.3	42	14	12	4	-	-	4.226	.836	84.53
X_7	94	31.3	114	38	48	16	28	9.3	16	5.3	3.806	1.139	76.13
X_8	68	22.7	128	42.7	68	22.7	34	11.3	2	0.7	3.753	.954	75.07
المؤشر الكلي	33.675		39.175		17		8.325		1.825		3.945	.981	75.57
	72.85				17		10.15				3.945	0.981	75.57

المصدر: إعداد الباحثين

الجدول 7 المؤشرات الاحصائية لبُعد تقسيم السلطة

ت	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
	أتفق بشدة		أتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_9	94	31.3	136	45.3	58	19.3	12	4	-	-	4.040	.818	80.80
X_{10}	56	18.6	144	48	56	18.7	20	6.7	24	8	3.626	1.108	72.53
X_{11}	68	22.7	134	44.7	68	22.7	30	10	-	-	3.800	.904	76.00
X_{12}	106	35.3	128	42.7	38	12.7	24	8	4	1.3	4.026	.962	80.50
المؤشر الكلي	26.975		45.175		18.35		7.175			2.325	3.873	.948	74.64
	72.15				18.35		9.5				3.873	.948	74.64

المصدر: إعداد الباحثين

4. وصف بُعد العدل وتشخيصه: حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.695) بانحراف معياري (0.990)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس، فإن ذلك يشير إلى قيام إدارة الكليات المبحوثة باعتماد التوزيع العادل للمهام الوظيفية، واعتمادها سلماً مقبولاً لتوزيع المكافآت

على الأفراد العاملين، ولجوئها إلى محاسبة المقصر من الأفراد العاملين بعد بيان جوانب القصور لديه وفقاً للقانون، فضلاً عن تقييمها لأداء الأفراد العاملين بشفافية، وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية للمتفقين والبالغة (64.3%) وهي نسبة متوسطة، وكان المتغير (X15) والمتعلق بمحاسبة إدارة الكلية المقصر من الأفراد العاملين بعد بيان جوانب القصور لديه وفقاً للقانون، قد حقق أعلى وسط حسابي بلغ (3.886)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصل عليه المتغير(X14) والمتعلق باعتماد إدارة الكلية سلماً مقبولاً لتوزيع المكافآت على الأفراد العاملين، إذ حصل على وسط حسابي بلغ (3.513)، وكان أقل تشتت في الإجابات للمتغير (X16) إذ بلغ (0.972)، أما أعلى تشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي فكان للمتغير (X14) إذ بلغ (1.001). وتشير هذه النتائج بشكلٍ عام إلى أن القيادات في الكليات المبحوثة تتسم تعاملاتها بالعدالة وبدرجة متوسطة.

الجدول 8 المؤشرات الاحصائية لبُعد العدل

ت	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
	أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X13	58	19.3	98	32.7	98	32.7	42	14	4	1.3	3.546	1.000	70.93
X14	46	15.3	124	41.3	72	24	54	18	4	1.3	3.513	1.001	70.27
X15	80	26.6	148	49.3	38	12.7	26	8.7	8	2.7	3.886	.986	77.73
X16	72	24	146	48.7	50	16.7	24	8	8	2.7	3.833	.972	76.67
المؤشر الكلي		21.3		43		21.525		12.175		2	3.695	.990	69.03
		64.3			21.525		14.175				3.695	0.990	69.03

المصدر: إعداد الباحثين

5. وصف بُعد دوافع القائد لإنجاز العمل وتشخيصه: أظهر هذا البُعد مستوى جيداً في إجابات الأفراد المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.763) مقارنةً بالوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (1.006) وهذا يشير إلى إن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على تحقيق رؤيتها وأهدافها على نحو فاعل، وتستثمر الإمكانيات البشرية والمادية بفاعلية، ويُنسب النجاح والإنجاز لجميع الأفراد المبحوثين، فضلاً عن تنميته لمهارة صناعة القرار الجماعي لدى الأفراد المبحوثين، إذ أن الأفراد متفقون بنسبة (64.5%) من مجموع أفراد العينة، وقد حصل المتغير(X17) والمتعلق بعمل إدارة الكلية على تحقيق رؤية وأهداف الكلية على نحو فاعل، على أعلى وسط حسابي بلغ (4.100)، في حين حصل المتغير(X20) على أقل وسط حسابي مقارنةً ببقية المتغيرات في هذا البُعد، إذ بلغ (3.386)، وكان المتغير (X17) قد حقق أدنى تشتت في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.825) وهذه دلالة على إتفاق أفراد العينة وبشكلٍ كبير، وتركز إجاباتهم على قيمة الوسط الحسابي، أما أعلى تشتت في الإجابات فكان في المتغير (X19)، إذ بلغ الانحراف

المعياري (1.156)، بسبب أن هنالك (31%) من الأفراد المبحوثين غير متفقين على ما جاء به هذا المتغير، الأمر الذي جعل انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مرتفعة.

الجدول 9 المؤشرات الاحصائية لبُعد دوافع القائد لإنجاز العمل

ت	قيـــــاس الاستجـــابـــة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
	أتفق بشدة		أتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X17	106	35.3	130	43.3	52	17.4	12	4	-	-	4.100	.825	82.00
X18	114	38	110	36.7	48	16	28	9.3	-	-	4.033	.958	80.67
X19	68	22.7	102	34	68	22.7	46	15.3	16	5.3	3.533	1.156	70.67
X20	50	16.7	94	31.3	90	30	54	18	12	4	3.386	1.085	67.73
المؤشر الكلي	28.175		36.325		21.525		11.65		2.325		3.763	1.006	70.60
	64.5				21.525		13.975				3.763	1.006	70.60

المصدر: إعداد الباحثين

6. وصـــف بُعد توضـــيح الأدوار وتشـــخيصـــه: أظهر هذا البُعد مســـتوى جيداً في إجابات الأفراد المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.72) مقارنةً بالوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.942)، وهذا يشير إلى تبني إدارة الكليات المبحوثة مدخل المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات، وتقديرها لآراء الآخرين وأفكارهم واستثمارها في صالح الكلية، فضلاً عن سعيها إلى تقليل حالات التعارض بين الموظفين في ميدان العمل، وأتسام التعليمات التي تنظم عملي بالوضوح، إذ إن الأفراد متفقون بنسبة (64.8%) من مجموع أفراد العينة، وقد حصل المتغير (X24) والمتعلق باتسام التعليمات التي تنظم عملي بالوضوح، على أعلى وسط حسابي بلغ (3.946)، في حين حصـــل المتغير (X22) على أقل وســـط حســـابي مقارنةً ببقية المتغيرات في هذا البُعد، إذ بلغ (3.520)، وكان المتغير (X24) قد حقق أدنى تشـــتت في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.849) وهذه دلالة على أتفاق أفراد العينة وبشـــكلٍ كبير، وتركز إجاباتهم على قيمة الوســـط الحســـابي، أما أعلى تشـــتت في الإجابات فكان في المتغير (X21)، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.053).

من خلال ما تقدم تظهر المؤشـــرات الإحصـــائية الواردة في الجدول (11) أن جميع قيم الوســـط الحسابي لأبعاد القيادة الأخلاقية والتي تراوحت بين (3.695–3.945) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، الأمر الذي يفســـر لنا توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات في الميدان المبحوث. وهذا يدعونا إلى رفض الفرضـــية الأولى للبحث " **لا تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات والكليات المبحوثة**" .

ويتبين من قيم معامل الاختلاف إن أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة هو النزاهة، لأنها حصـــلت على أقل نســـبة لمعامل الاختلاف ، إذ بلغت (22%) في حين أقل الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة هو توضيح الأدوار' لأنه حصل على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (27%).

ويتوســطهما بعد تقســيم الســلطة الذي جاء بالمرتبة الثانية، ثم التوجه الاخلاقي بالمرتبة الثالثة، فتوضــيح الأدوار بالمرتبة الرابعة، فالعدل بالمرتبة الخامســة، وهذا يدعونا الى رفض فرضــية البحث الثانية التي مفادها "لا تتباين درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات والكليات المبحوثة".

الجدول 10 المؤشرات الاحصائية لبُعد توضيح الادوار

ت	قيـــــاس الاستجـــابـــة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
	أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا اتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_{21}	54	18	120	40	68	22.7	50	16.7	8	2.7	3.540	1.053	70.80
X_{22}	42	14	114	38	110	36.7	26	8.6	8	2.7	3.520	.932	70.40
X_{23}	80	26.6	136	45.3	50	16.7	34	11.3	-	-	3.873	.936	77.47
X_{24}	72	24	160	53.3	56	18.7	4	1.3	8	2.7	3.946	.849	78.93
المؤشر الكلي		20.65		44.15		23.7		9.475		2.025	3.72	.942	70.60
		64.8			23.7		11.5				3.72	0.942	70.60

المصدر: إعداد الباحثين

الجدول 11 المؤشرات الإحصائية للقيادة الأخلاقية

ت	أبعاد القيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	النزاهة	3.918	0.865	22.07	الأول
2	التوجه الأخلاقي	3.945	.981	25.00	الثالث
3	تقسيم السلطة	3.873	.948	24.211	الثاني
4	العدل	3.695	.990	26.867	الخامس
5	دوافع الفائد لإنجاز العمل	3.763	1.006	27.169	السادس
6	توضيح الأدوار	3.72	.942	25.481	الرابع
	المؤشر الكلي	3.819	0.955	25.133	

المصدر: إعداد الباحثين

4-1 اختبار الفرضيات.

تشـــير معطيات الجدول 12 والخاص بنتائج اختبار(One-Sample T– test) لمتغير القيادة الاخلاقية وأبعادها في الكليات المبحوثة الى أن قيمة متوســـط الاختلافات بلغت (3.819)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوســـط (3.715–3.922)، وهذا دليل على دقة اجابة الفرد المســـتجيب وفهمه لمحتوى فقرات القيادة الاخلأقية.

الجدول 12 قيم اختبار T في الكليات المبحوثة

المتغيرات	المؤشرات الاحصائية			
	متوسط الاختلافات	الحد الادنى	الحد الاعلى	الانحراف المعياري
النزاهة	3.918	3.824	4.012	.909
التوجه الأخلاقي	3.945	3.837	4.052	.8267
تقسيم السلطة	3.873	3.769	3.977	.944
العدل	3.695	3.587	3.803	.911
دوافع القائد لإنجاز العمل	3.763	3.652	3.874	.950
توضيح الأدوار	3.720	3.617	3.822	.973
القيادة الاخلاقية	3.819	3.715	3.922	.900

المصدر: إعداد الباحثين

أما قيمة متوسط الاختلافات للأبعاد فيمكن تأشير الملاحظات الآتية لتوضيحها:

1. بُعد النزاهة: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.918)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.824–4.012).
2. بُعد التوجه الأخلاقي: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.945)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.837–4.052).
3. بُعد تقسيم السلطة: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.873) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.769–3.977).
4. بُعد العدل: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.695) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.587–3.803).
5. بُعد دوافع القائد لإنجاز العمل: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.763) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.652–3.874).
6. بُعد توضيح الأدوار: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.72) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.617–3.822).

تعكس قيم متوسط الاختلافات الخاصة بأبعاد القيادة الاخلاقية وقوعها جميعاً بين حديها الادنى والاعلى وبذلك يمكن القول أن اجابات الأفراد المبحوثين كانت دقيقة كونهم فهموا مضمون الفقرات الخاصة بالاستبانة وعبروا عن آرائهم بشكل حقيقي.

وتشير معطيات الجدول 13 إلى قيم اختبار (One-Sample T Test) وتبين أن قيمة sig)) للقيادة الأخلاقية في الكليات المبحوثة بلغت (0.000)، وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم الرئيسة الثالثة التي مفادها (لا يوجد فروق معنوية في إجابات القيادات المبحوثة بشأن الأبعاد المعبرة عن القيادة

الاخلاقية) وقبول بديلتها، ويدعم ذلك قيمة (t) المحســـوبة التي بلغت (72.726) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.660) عند مســتوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,299). وفيما يخص كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في الميدان المبحوث، نلاحظ أن قيم الـــــــ (Sig) الواردة في الجدول 13 قد بلغت (0.000) لكل بُعد من الأبعاد، وهي تؤشر لنا وجود فروق معنوية بين القيادات المبحوثة بشأن أبعاد القيادة الاخلاقية، ويدعم ذلك قيم (t) المحســـوبة الواردة في الجدول 13 لكل بُعد من أبعاد القيادة الاخلاقية، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.660).

الجدول 13 قيم اختبار T

المتغيرات	Sig	درجات الحرية	قيمة T	
			المحسوبة	الجدولية
النزاهة	.000	1,299	82.089	1.660
التوجه الأخلاقي	.000	1,299	72.313	1.660
تقسيم السلطة	.000	1,299	73.562	1.660
العدل	.000	1,299	67.322	1.660
دوافع القائد لإنجاز العمل	.000	1,299	66.947	1.660
توضيح الأدوار	.000	1,299	71.586	1.660
القيادة الاخلاقية	.000	1,299	72.726	1.660

المصدر: إعداد الباحثين

4- الاستنتاجات والمقترحات:

4-1 الاستنتاجات.

1. يرى الأفراد العاملون في الجامعات الأهلية أن مديريهم يتمتعون بصـــفات القائد الأخلاقية، وذلك بدلالة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، وهذا يؤشــر لنا الاختيار الناجح للقيادات الاكاديمية في القطاع الخاص، فعلى الرغم من انخفاض مســتوى الرقابة الحكومي على الجامعات الأهلية مقارنة بالحكومية، نجد أن هنالك التزاماً جيداً من قبل قياداتها بالنزاهة في التعامل، وتحقيق العدل في العمل والســعي لتحفيز الأفراد العاملين بشــكل مســتمر إلى الإنجاز، من خلال توضــيح أدوارهم الوظيفية، وتقسيم العمل فيما بينهم كل بحسب تخصصه.
2. تباينت أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة، يليها اللجوء إلى تقســيم الســلطة، ومن ثم التوجه الأخلاقي، وبعدها دوافع القائد لإنجاز العمل، ومن ثم العدل وأخيراً توضيح الأدوار.

4-2 التوصيات.

1. من المهم أن يتم ترسـيخ ثقافة أخلاقيات العمل في كل الجامعات الحكومية والأهلية، وأن تكون منهج عمل يحتذى به في كافة المفاصـل والأنشـطة الوظيفية، لأنها تحدد ما هو جانب الصـواب الواجب إتباعه في العمل، وما هو جانب الخطأ الذي يجب تفادي الوقوع فيه.
2. ضـرورة تضـمين التوجه الاسـتراتيجي للجامعات الأهلية النواحي الأخلاقية، لأنها منظمات خاصـة تخضـع لأسـس رقابية تختلف عن تلك المتبعة في الجامعات الحكومية، أو قد تكون ذاتها لكن بمستويات أقل.
3. لكي تضـمن إدارة الجامعات الارتقاء بمسـتويات عالية من الأداء عليها أن تسـعى وبشـكل أخلاقي الى تعزيز كافة أنشطتها ووظائفها وممارساتها بعيداً عند أساليب الاحتيال والفساد والمحسوبيات، فالالتزام الاخلاقي يقدم صورة ناجحة للجامعة أمام المجتمع.
4. صـياغة المدونات الأخلاقية للعمل في الجامعات الاهلية، والحث على ضـرورة الالتزام بها ووضـع قواعد واضـحة لممارسـة المهنة بما يُبعد الافراد العاملين عن إتباع الممارسـات غير المقبولة في العمل.
5. بناء القائد الأكاديمي أمر غاية في الأهمية، وهذا البناء يتطلب خضـوعه لبرامج تطويرية عن الأنماط القيادية التي قدمتها لنا النظريات والمدارس الإدارية، لكي يتعرف على مضـامينها وحالات ومواقف اسـتخدامها، كي يسـتفاد منها في عمله، ويسـعى إلى فهم الأفراد العاملين بشـكل أكبر، فنظريات القيادة تقدم للمدير آلية عمل توضـح كيفية التعامل مع عدد كبير من الأفراد الذين يحملون خلفيات علمية وعملية متباينة، وذلك ليكون قادراً على اسـتيعاب أبعادهم السـلوكية المؤثرة على العمل.

References

Abu Tina, Abdullah, and Khasawneh, Samer, and Tahina, Ziyad, (2007), "Servant leadership in Jordanian schools as perceived by teachers and administrators": An Exploratory Study, ***Journal of Educational and Psychological Sciences***, Vol.8, No.4.

Al-Taei, Youssef Hajim, Abdullah, Dehron Fereidoon, Rashid, Najm and Raya (2017), "Ethical Leadership and its Role in Organizational Integrity to Reduce the Nutrition of Administrative Corruption: An Applied Study on a Sample from the Departments of Najaf Governorate, Ashraf," ***Journal of the University of Human Development*** , Volume (3), Issue (2), Iraq.

Balu.L, Aishwarya, Singh, (2017), "Ethical Leadership The reflecting journey to an evolution of Management", ***International Journal of Engineering Technology Science and Research*** Ijetsr, Vol.4, No.9.

Brown, M. (2007), "Misconception of Ethical Leadership How to Avoid Protentional Pitfalls", ***Organizational Dynamics Journal***, Vol.36, No.2.

Kanungo R.N. & Mendonca, M.(2018), "Ethical Leadership in Three Dimensions", ***Journal of human values***, Vol.4, No.2.

Karakose, T. & Kocabas I., (2009), "An Investigation of Ethical Culture in Educational Organizations", ***African Journal of Business Management***, Vol.3, No.10.

Lawton, Alan & Paez, Iliana, (2015), "Developing a Frame work for Ethical Leadership", journal of Business Ethics, http://www.researchgate.net.

Ponnue, c, & Tennakon, G, (2009), "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: The Malaysian case Electronic" ***Journal of Business Ethical and organization studies***, Vol.14, No.1.

Al-Ani, Alaa Abdul-Mawgood, adham, Alaa, and Nazir, Saja (2019), "The Role of Ethical Dimensions of Work in Organizational Crisis Management: A Field Study at Al-Khansaa Teaching Hospital in Mosul, ***The Third Scientific Conference of the Iraqi Business Administration Association***," Management Crises and coping strategies between reality and the future, 17-18 April, University of Mosul, Iraq.

Al-Arayda, Raeda Hani Mahmoud, (2012), "The level of moral leadership of public secondary school principals in Amman and its relationship to the level of exercising organizational citizenship behavior from the teachers' point of view, "unpublished ***Master Thesis***, Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Atabi, Mohsen Rashid , (2016), "The Impact of Ethical Leadership Behaviors on Power Practices in the Light of Companion Theory of Interest: An Analytical Diagnostic Field Study in a Number of Baghdad University Colleges", Unpublished ***PhD thesis***, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.

Al-Juaithni, khitam Kassem Mustafa, (2017),"The degree of private school principals' practice of ethical leadership and its relationship to the behavior of organizational citizenship of their teachers," Unpublished ***Master Thesis***, Islamic University, Gzza, Palestine.

Al-Otaibi, Ahmad, (2013), "The degree of secondary school principals practice ethical leadership and its relationship to their organizational values from the viewpoint of teachers in the State of Kuwait," unpublished ***Master Thesis***, Middle East University, Amman, Jordan.

Sakkijha, A., (2015), "The level of moral leadership of private kindergarten principals in Amman Governorate and its relationship to the level of female teachers' participation in decision-making from their viewpoint, "unpublished ***Master Thesis***, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

Tarawneh, Tahseen, (2016), "Ethics and Leadership", Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

Wastani, Afaf, (2010), "Achievement Motivation with the Work Team and its Relationship with the Leadership Style of the Director of the Educational Institution in the Light of the Foundation Project, Unpublished ***Master Thesis***, Farhat Abbas University, Setif, Algeria.

Al-Habsiya, Radhia Bint Suleiman, (2012), "Ethical Leadership," ***Al-Hamid House*** and Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Al-Hariri, Rafidah, (2018), "Recent Trends in Human Resources Management", Al ***Yazouri*** Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.

Al-Qatarneh, Ziad Hamad, (2017), "Effective leadership and decision-making methods", ***Academics House*** for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Mejia, Luis R. Gomez & Balkin David. B & Cardy, Robert:, (2005), "**Management**", Mc Graw- Hill, Inc., 2nd, ed, New York, USA.

Niazi, Abdul Majeed bin Tash, (2000), "**The Basics of Practicing Working with Communities**" Obeikan Library, Riyadh, Saudi Arabia.

Pearce, Philip L, (2005), **Tourist behavior**: "Themes and conceptual schemes", James cook university.