



اسم المقال: تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية

اسم المُكتب: فدעם عبد الله حمد، آلاء عبد الموجود العاني

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3666>

تاریخ الاسترداد: 2025/06/18 14:03 +03

الموسوعة السياسية 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 الإنترنط.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن 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 Hamad¹; Alaa A. Alani²

^{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 الأكademie دراسة تحليلية في
عينة مختارة من الكليات الاهلية

فدع ع عبد ال حمد¹; آلاء عبد الموجود العاني²

^{1&2} كلية الإدراة والاقتصاد، جامعة الموصل

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

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

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

المستخلص

أستهدف البحث تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكademie في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، وأنطلق البحث من مشكلة مفادها "هل يتباين مستوى توافق 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 المعتبرة عن القيادة الأخلاقية". حيث ذلك في عدد من الكليات الأهلية في العراق التي مثلت مجتمع البحث، إذ تم اختيار الكليات (الحدياء، 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 والتدريسين العاملين في الكليات المبحوثة، إذ جرى استقصاء آرائهم حول مدى تمتع قياداتهم بأبعاد القيادة الأخلاقية، ولعراض إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات البحث تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (*person*), ومعادلة خط الانحدار، ومعامل كرونياخ الفاء، تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات كان منها: تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكademie في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافرًا لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافرًا.

الكلمات الرئيسية

القيادة الأخلاقية، النزاهة، التوجه الأخلاقي، العدل، تقسيم السلطة، دوافع القائد، توضيح الأدوار.

مجلة

تنمية الرافدين

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

المجلد (39)، العدد (125)،
ادار 2020

© جامعة الموصل |

كلية الإدراة والاقتصاد، الموصل، العراق.



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

الاقتباس: ع عبد ، فدع ؛ العاني، آلاء عبد الموجود (2020). " تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكademie دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية". *تنمية الرافدين*، 39 (125)، 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 إلى المدارس المعاصرة، خلال هذه الفترات التاريخية من عمر الإدارة قدم لنا المهتمون العديد من النظريات التي كانت القيادة المجال الرئيس الذي تمحور 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، وتقسيم العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل القادة، ظهرت دراسات تركز على سلوكيات القادة وتصيرفاتهم مثل دراسات ميشيغان (The Michigan Studies) بقيادة Black and Blalock (1940) ودراسة ولاية أوهايو (Rensis Likert, 1940)، 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 (1958)، لتأتي بعدها دراسات ركزت على التكامل في التعامل مع القيادة مثل الدراسات التي جاء بها Mouton (1988) وFiedler (1976) 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 والتوجيه الأخلاقي وتقسيم السلطة ودفاع القائد لإنجاز العمل.

ولأن منظمات الأعمال تعمل في بيئه مليئة بالتحديات والتغيرات المتتسارعة التي تؤثر على مسارات العمل فيها، فإن نجاحها وبقاءها مرهون بقياداتها وبالسلوكيات التي تتبعها هذه القيادات سعيًا في تحقيق نتائج الأعمال التي ترغب بها، وفي هذه الحالة تواجه القيادة أمررين، 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 ملزمة لمنظمات الألفية الثالثة، إذ تشهد بيئه منظمات الأعمال تهديدًا للأسوق والموارد بشكل مستمر، قد ينجم عن هذه التهديدات قيام بعض المنظمات باتخاذ إجراءات ضعيفة فيما يتعلق



بأخلاقيات العمل من أجل تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة التي تتصف بالاضطراب العالي الذي يخلف وراءه أزمات تنظيمية عديدة تحتم على القيادات مواجهتها، وهنا تظهر أهمية لجوء القيادات الإدارية 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 شهدتها العراق بعد أحداث عام 2003، إذ تزايدت أعداد الكليات الأهلية بشكل ملحوظ، فأصبحت هذه الجامعات والكليات من المؤسسات الحيوية في المجتمع التي تخدم أطراهاً عدة، وتعمل جنباً إلى جنب مع الجامعات الحكومية، لأنها تسهم في تخريج الطاقات الشبابية لسوق العمل، إلا أن هذه الجامعات تواجه بعض الضغوط والتهديدات من بعض أصحاب المصلحة المتمثلين بالجهة المستمرة، الأمر الذي يجعل من قراراتها 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 وبالتالي على نتائج الأعمال لتلك الجامعات، ويسهم في زعزعة نجاحها الاستراتيجي في البيئة.

وفي ضوء ذلك يمكن ترکيز 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 هناك 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 الأهلية.
2. قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى القيادات المبحوثة في الكليات الأهلية.

أهمية الدراسة

نظرياً: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تناولها لمتغيرات مهمة وحيوية، تمثل 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 الآليات العلمية التي يجب أن تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، فتطلق 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 الأهلية وتزايد أعدادها بشكل ملحوظ، والنمو من خلال سعي الجامعات و الكليات الأهلية إلى فتح الكليات والأقسام الجديدة في مختلف التخصصات العلمية والأنسانية، والتكيف مع الوضع البيئي المتغير المليء بالفرص والتهديدات.

فرضيات البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافق أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكademie في الكليات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتبادر درجة توافق أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكademie في الجامعات والكليات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية في إجابات القيادات المبحوثة بشأن الأبعاد المعتبرة عن القيادة الأخلاقية.

منهج البحث.

تنتهج الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً، لأنها تركز على استطلاع الآراء، وهذا المنهج يتمتع بنظرية شمولية طالما أن وصف الموقف سيقترب بتحليله، وتقول العملية إلى استخلاص النتائج والممؤشرات الأساسية. فقد استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، وأما التحليل فتوكى 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 إعداد 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 الجامعية، كلية النور الجامعية، كلية الكتاب الجامعية، كلية القلم، جامعة نوروز).
4. الحدود البشرية: عينة من التدريسيين والموظفين في الكليات المبحوثة بلغ عددهم (300).



مجتمع الدراسة وعيتها.

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 والبناء في البلد، لأنّه يرثى ميادين العمل والمجتمع بالملاءات المتخصصة، ويُعد ركيزة أساسية في الحياة العلمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وقد تم التركيز على الأفراد العاملين (التدريسيين، الإداريين، الفنانين) في هذه الكليات. أما عينة الدراسة: فتتقسم عينة الدراسة على:

أ- العينة المكانية: تركزت عينة الدراسة في عدد من الكليات والجامعات الأهلية، وعدم 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 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، الإداريين، الفنانين)، بوصفهم يمثلون الركيزة الأساسية في تلك الكليات، إذ يبلغ مجتمع الدراسة (953) فردًا سُحبت عينة منهم استناداً للمعادلة:

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

الجدول 1: العينة المكانية للدراسة

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

المصدر: إعداد الباحثين

ت- حجم العينة: بلغ حجم عينة الدراسة (300) فرد بين (التدريسيين، الإداريين، الفنانين) موزعة بين الجامعات والكليات المبحوثة، وزوّدت (350) استبانة تم استرجاع (305) واستبعد (5) استبيانات لعدم استيفائها للشروط.



أدوات البحث والأساليب الإحصائية

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

ولجمع بيانات الجانب الميداني تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات للبحث، وقد اشتملت الاستبانة على محورين رئисين 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:

صدقانية الاستبانة: إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ولاختبار صدق المقاييس هناك عدة طرائق اعتمد الباحثان قسمًا منها هي:

► **الصدق الظاهري:** على الرغم من أن المقاييس جاهز ومستعمل في دراسات سابقة، تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقاييس لخاصية المراد قياسها، وكان عدد المحكمين (7)، إذ تم تعديل الاستماراة 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 الملحوظ أن قيمة الفا كرونباخ كانت عالية جداً.

الجدول 2: قيم معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

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

المصدر: إعداد الباحثين



الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية (SPSS.version23) في توصيف البيانات وتحليلها لاستخراج نتائج الاستبانة، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تسجم مع فرضيات الدراسة، والمتوفرة 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 وللتتأكد من ثبات أداة القياس.
- اختبار(One-Sample T test) لمعرفة التباين في درجة أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية في الكليات المحوسبة.

3- الخلفية النظرية:

3-1 مفهوم القيادة الأخلاقية.

يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها، 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) (Pearce, 2005, 339) أنها الالتزام بالتحفيز بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة خارجها لقبول التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تحديد وضع المنظمة من خلال تلك الأنشطة المتعلقة بتوضيح الهدف الاستراتيجي.
- الأخلاق: يرتبط مفهوم الأخلاق في أصله بخلق الكون وخلق الإنسان، ويستدل عليه بقوله تعالى "إِنَّكَ لَعَلَىٰ خَلْقِ عَظِيمٍ" وجاء على لسان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم عندما قال "إِنَّمَا بَعَثْتَ لِأَنْتَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ" (اللباني 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).



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 التخلص من 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 الأفراد العاملين 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 إيجابياً عنها، وتحرص على تطوير أخلاقيات ينظر إليها الجميع ويقبلها بشكل إيجابي، ومن منطق الاقتضاء بكامل فائدها لهم جميعاً (Blue and Singh, 2012, 55) وقد أشار Al-Habsiya (2012, 55) إلى أن القيادة الأخلاقية تتطلب من القائد التصرف بطريقة أخلاقية لأن القيادة الأخلاقية لها جوانب مرئية وغير 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 تتركز 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 تتعكس بشكل إيجابي على عمل الأفراد العاملين، وبالتالي سيكون هناك هوية أخلاقية يعتز بها الأفراد العاملين بسبب انتظامهم 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 الكتاب والباحثين حول وضع مصطلح موحد يعكس تعريف القيادة الأخلاقية نعرض في الجدول 3 المفاهيم التي تمت الإشارة إليها أبيبات الإدارة عن مفهوم القيادة الأخلاقية:

3- أهمية القيادة الأخلاقية.

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



سيجعلهم غير قادرين على التحرك نحو الإنجاز ، يأتي وجود القيادة الأخلاقية في المنظمة من خلال وجود النية الأخلاقية والمبادئ الجيدة التي توجه القائد للعمل على تحقيق الرؤية (Kanungo and (Mendonca, 2018, 134).

الجدول 3: تعريف القيادة الأخلاقية

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

المصدر: إعداد الباحثين بتصرف.

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

وتعزى القيادة الأخلاقية عاماً 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 بطريق معينة، وكل قائد جدول أعمال يتضمن 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 بالبعد 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 بفائدة خاصة.
 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 لآخرين من جهة ويوفر الحماية لآخرين 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، والمنطقة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتهي إليه، مما يؤدي إلى الحد من الخوف والقلق بين الأفراد العاملين.
 6. توفير بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على الجميع.
 7. الحد من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الامتثال للقوانين هي قيم غير أخلاقية والمبدأ هو الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث هذه الأخطار.

3-3 أبعاد القيادة الأخلاقية.

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

الجدول 4: أبعاد القيادة الأخلاقية

	المصادر	الأبعاد															
		التعول	النزاهة	الأخلاقي	النوعي	الذريعة	الافتراض	الأخلاقية	السلوكية	العالية	العقوبة	الاعتدال	الأخلاقيات	الأخلاقي	الأخلاقي	الأخلاقي	
	Balu, Sing, 2017										*						1
	Sagfert, et al 2016										*	*	*	*	*		2
	Ekaningtias, 2016																3
	Burnes, 2012										*	*					4
	Gemal, 2011																5
	Kelly, 2012										*	*					6
	Karinne 2011 Deanne,										*	*	*	*	*		7
	Gillian, et al,2009											*					8
	Annebel,2008 Deanne,										*	*		*	*		9
	Mechael2016 Linda,																10
	Weichun, et al 2004										*						11
	Kanungo Mendonca, ١٩٥٨																12
1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 2 3 1 2 1 1 1 3 4 2 4 6 3	المجموع																

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 البعد عن السوء وترك الشبهات، وهناك نوعان من النزاهة، النوع الأول: يتعلق بالأفراد الذين أساووا 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 تشجيع الممارسات السليمة أخلاقياً، بدءاً من الرقابة الذاتية التي تمكن الفرد من الترفع عن كل تصرف سيء، وهذا يعني أن النزاهة هي نوع من الالتزام تجاه الواجب الأخلاقي الذي يفصل بين المصالح الشخصية والانسانية عندما يوضع الفرد في موقف تجاري 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 الإسلامية، مما يجعلها أساساً لخير المجتمع، وهو الدرع الواقي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والابداع والابتكار سوف يعكس بشكل إيجابي الممارسات القيادية التي يتبعها القائد، والتي يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه وينفذون ما هو مطلوب منهم ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخترق المنظمة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين إلى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت والمورد المستخدمة لحفظ 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 والتلمسك (Al-Taei et al., 2017, 282).

3. تقسيم السلطة: يجب أن تفصل القيادة الأخلاقية بين المستويات الإدارية وكل 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 مساعي لها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتبع 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 تغريط وقد قيل أيضاً: إعطاء الحقوق الازمة 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 إلى الهدف) و يؤثر سلوك القائد الأخلاقي على تحديد واتجاه سلوك الأفراد العاملين، إذ إن إنتاجيتهم تعتمد على عدة عوامل معظمها يرجع إلى فاعلية القيادة في تهيئة بيئه 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 الإنماز، كما يظهر في ظهر 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 أيضاً 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 أحسوا باستعداد القائد وزملائهم بالعمل مشاركتهم في ذلك، ويجب ألا يسرف القائد في استخدام هذه الطريقة، واستخدامها في الحالات والمواضف التي يعتقد أنها تحقق هدف استخدامها (Niazi, 2000, 250-299).

4- الإطار 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 وباللغة نسبتهم (73.475%) يتلقون على أن إدارة كلياتهم تقي بالوعود التي قطعتها على نفسها، وتحمل للمسؤولية تجاه خطأها، وتحرص على

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

الجدول 5 المؤشرات الإحصائية لبعد النزاهة

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ن	
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			
			%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
79.47	.694	3.973	-	-	1.3	4	21.3	64	56	168	21.3	64	X ₁	
78.27	.874	3.913	1.3	4	4	12	22.7	68	46	138	26	78	X ₂	
80.67	.958	4.033	3.3	10	2.7	8	16	48	43.3	130	34.7	104	X ₃	
75.07	.933	3.753	-	-	12.7	38	20.7	62	45.3	136	21.3	64	X ₄	
76.30	0.865	3.918	1.15		5.175		20.175		47.65		25.825		المؤشر الكلي	
76.30	0.865	3.918			6.325		20.175				73.475			

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 نسبتهم (72.85%) يتفقون على إن إدارة كلياتهم تعامل بأخلاق عالية مع الموظفين، مما يعكس على أدائهم، والسلوك الأخلاقي الإيجابي لإدارة الكلية يجعلهم يؤدون أعمالهم بصورة متكاملة، ويسود العمل جو من الأمانة والإخلاص والتعاون، وتعامل إدارة الكلية مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون. ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناه هذا البُعد كان (X6) الذي يشير إلى أن السلوك الأخلاقي الإيجابي لإدارة الكلية يجعل الأفراد المبحوثين يؤدون أعمالهم بصورة متكاملة، إذ بلغت نسبة الاتفاق فيه (682%) بين أتفق بشدة، وأتفق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.226) بانحراف معياري (0.836). في حين بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد التوجه الأخلاقي (3.945) وبانحراف معياري قد (0.981). وهذا يفسر لنا أن القيادة الجامعية في الكليات المبحوثة لديها توجه أخلاقي في ممارساتها القيادية، لأن قيمة الوسط الحسابي لبعد التوجه الأخلاقي كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

3. وصف بُعد تقسيم السلطة وتشخيصها: حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.873) بانحراف معياري (0.948). ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس، فإن ذلك يشير إلى

محاولة إدارة الكليات المحوسبة توزيع المهام على الأفراد العاملين على نحو يسهل إنجازها، وتحول إدارة الكليات المحوسبة الأفراد العاملين بعض الصالحيات لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وكذلك تبني إدارة الكليات المحوسبة استراتيجية التمكين في إنجاز العمل، وإيمان إدارة الكليات المحوسبة بأن مهارات الفرد وخبراته هي من تؤهله لتحمل المسؤولية والسلطة، وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية للمتقفين 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 بتحويل إدارة الكلية الأفراد العاملين بعض الصالحيات 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 بشكل عام إلى أن القيادات في الكليات المحوسبة تجأ بدرجة جيدة إلى تقسيم السلطة.

الجدول 6 المؤشرات الاحصائية بعد التوجه الأخلاقي

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ن	
			لا تتفق بشدة		لا تتفق		تفق إلى حد ما		تفق		تفق بشدة			
			%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
79.87	.993	3.993	1.3	4	8.7	26	15.3	46	38.7	116	36	108	X ₅	
84.53	.836	4.226	-	-	4	12	14	42	37.3	112	44.7	134	X ₆	
76.13	1.139	3.806	5.3	16	9.3	28	16	48	38	114	31.3	94	X ₇	
75.07	.954	3.753	0.7	2	11.3	34	22.7	68	42.7	128	22.7	68	X ₈	
75.57	.981	3.945	1.825		8.325		17		39.175		33.675		المؤشر الكلي	
75.57	0.981	3.945		10.15			17			72.85				

المصدر: إعداد الباحثين

الجدول 7 المؤشرات الاحصائية بعد تقسيم السلطة

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ن	
			لا تتفق بشدة		لا تتفق		تفق إلى حد ما		تفق		تفق بشدة			
			%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
80.80	.818	4.040	-	-	4	12	19.3	58	45.3	136	31.3	94	X ₉	
72.53	1.108	3.626	8	24	6.7	20	18.7	56	48	144	18.6	56	X ₁₀	
76.00	.904	3.800	-	-	10	30	22.7	68	44.7	134	22.7	68	X ₁₁	
80.50	.962	4.026	1.3	4	8	24	12.7	38	42.7	128	35.3	106	X ₁₂	
74.64	.948	3.873	2.325		7.175		18.35		45.175		26.975		المؤشر الكلي	
74.64	.948	3.873		9.5			18.35			72.15				

المصدر: إعداد الباحثين

4. وصف بعد العدل وتشخيصه: حقق هذا البعد 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 المحوسبة باعتماد التوزيع العادل للمهام الوظيفية، واعتمادها سلماً مقبولاً لتوزيع المكافآت

على الأفراد العاملين، ولجوئها إلى محاسبة المقصر من الأفراد العاملين بعد بيان جانب القصور لديه وفقاً للقانون، فضلاً عن تقييمها لأداء الأفراد العاملين بشفافية، وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية للمتقفين والبالغة (64.3%) وهي نسبة متوسطة، وكان المتغير (X15) والمتعلق بمحاسبة إدارة الكلية المقصر من الأفراد العاملين بعد بيان جانب 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 بشكل عام إلى أن القيادات في الكليات المبحوثة تسم تعاملاتها بالعدالة وبدرجة متوسطة.

الجدول 8 المؤشرات الاحصائية لبعد العدل

نوع الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نوع	
			لا انافق بشدة		لا انافق		انافق إلى حد ما		انافق		انافق بشدة			
			%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
70.93	1.000	3.546	1.3	4	14	42	32.7	98	32.7	98	19.3	58	X ₁₃	
70.27	1.001	3.513	1.3	4	18	54	24	72	41.3	124	15.3	46	X ₁₄	
77.73	.986	3.886	2.7	8	8.7	26	12.7	38	49.3	148	26.6	80	X ₁₅	
76.67	.972	3.833	2.7	8	8	24	16.7	50	48.7	146	24	72	X ₁₆	
69.03	.990	3.695	2		12.175		21.525		43		21.3		المؤشر الكلي	
69.03	0.990	3.695			14.175		21.525				64.3			

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، وينسب النجاح وإنجاز الجميع الأفراد المبحوثين، فضلاً عن تميته لمهارة صناعة القرار الجماعي لدى الأفراد المبحوثين، إذ أن الأفراد متتفقون 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 اتفاق 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 الإحصائية لبعد دوافع القائد لإنجاز العمل

شدة الاستجابة	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												ت	
			لا تتفق بشدة		لا تتفق		اتفاق إلى حد ما		تفق		تفق بشدة					
			%	t	%	t	%	t	%	t	%	t				
82.00	.825	4.100	-	-	4	12	17.4	.52	43.3	130	35.3	106	X ₁₇			
80.67	.938	4.033	-	-	9.3	28	16	.48	36.7	110	38	114	X ₁₈			
70.67	1.156	3.533	5.3	16	15.3	46	22.7	.68	34	102	22.7	68	X ₁₉			
67.73	1.085	3.386	4	12	18	54	30	.90	31.3	94	16.7	50	X ₂₀			
70.60	1.006	3.763	2.325		11.65		21.525		36.325		28.175			المؤشر الكلي		
70.60	1.006	3.763			13.975		21.525				64.5					

المصدر: إعداد الباحثين

6. وصف بُعد توضيح الأدوار وتشخيصه: أظهر هذا البُعد مستوىً 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، وأنساق التعليمات التي تنظم عملها بالوضوح، إذ إن الأفراد متفقون بنسبة (64.8%) من مجموع أفراد العينة، وقد حصل المتغير (X24) والمتعلق باتساع التعليمات التي تنظم عملها بالوضوح، على أعلى وسط حسابي بلغ (3.946)، في حين حصل المتغير (X22) على أقل وسط حسابي مقارنةً ببقية المتغيرات في هذا البُعد، إذ بلغ (3.520)، وكان المتغير (X24) قد حقق أدنى تشتت في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.849) وهذه دلالة على اتفاق أفراد العينة وبشكلٍ كبير، وتذكر إجاباتهم على قيمة الوسط الحسابي، أما أعلى تشتت في الإجابات فكان في المتغير (X21)، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.053).

من خلال ما تقدم تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (11) أن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الأخلاقية والتي تراوحت بين (3.695-3.945) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، الأمر الذي يفسر لنا توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات في الميدان المبحوث. وهذا يدعونا إلى رفض الفرضية الأولى للبحث " لا توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكademie في الجامعات والكليات المبحوثة".

ويتبين من قيم معامل الاختلاف إن أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة هو النزاهة، لأنها حصلت على أقل نسبة 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%).

ويتوسطهما بعد تقسيم السلطة الذي جاء بالمرتبة الثانية، ثم التوجه الأخلاقي بالمرتبة الثالثة، فتوضيح الأدوار بالمرتبة الرابعة، فالعدل بالمرتبة الخامسة، وهذا يدعونا إلى رفض فرضية البحث الثانية التي مفادها "لا تتبادر درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكademie في الجامعات والكليات المبحوثة".

الجدول 10 المؤشرات الإحصائية لبعد توضيح الأدوار

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

المصدر: إعداد الباحثين

الجدول 11 المؤشرات الإحصائية للقيادة الأخلاقية

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

المصدر: إعداد الباحثين

4-1 اختبار الفرضيات.

تشير معطيات الجدول 12 والخاص بنتائج اختبار (One-Sample T-test) لمتغير القيادة الأخلاقية وأبعادها في الكليات المبحوثة إلى أن قيمة متوسط الاختلافات بلغت (3.819)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.715-3.922)، وهذا دليل على دقة اجابة الفرد المستجيب وفهمه لمحتوى فقرات القيادة الأخلاقية.

الجدول 12 قيم اختبار T في الكليات المبحوثة

المتغيرات	متوسط الاختلافات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المؤشرات الاحصائية
				الاحرف 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
دُوافع القائد لإنجاز العمل	3.763	3.652	3.874	.950
توضيح الأدوار	3.720	3.617	3.822	.973
القيادة الأخلاقية	3.819	3.715	3.922	.900

المصدر: إعداد الباحثين

أما قيمة متوسط الاختلافات للأبعاد فيمكن تأثير الملاحظات الآتية لتوضيحيها:

1. بُعد النزاهة: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.918)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.012-3.824).
2. بُعد التوجه الأخلاقي: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.945)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (4.052-3.837).
3. بُعد تقسيم السلطة: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.873) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.977-3.769).
4. بُعد العدل: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.695) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.803-3.587).
5. بُعد دُوافع القائد لإنجاز العمل: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.763) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.874-3.652).
6. بُعد توضيح الأدوار: بلغت قيمة متوسط الاختلافات في الكليات المبحوثة (3.720) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.822-3.617).

تعكس قيم متوسط الاختلافات الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية وقوعها جميعاً بين حدتها الأدنى والعلى وبذلك يمكن القول أن إجابات 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) وتبيّن أن قيمة sig ((

للقيادة الأخلاقية في الكليات المبحوثة بلغت (0.000)، وهذا يقودنا إلى رفض فرضية عدم الرئيسة الثالثة التي مفادها (لا يوجد فروق معنوية في إجابات القيادات المبحوثة بشأن الأبعاد المعبّرة عن القيادة



الأخلاقية) وقبول بديلاتها، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (72.726) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,299). وفيما يخص كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في الميدان المبحوث، نلاحظ أن قيم — (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 الأخلاقية، ويدعم ذلك قيم (t) المحسوبة الواردة في الجدول 13 لكل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.660).

الجدول 13 قيم اختبار T

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

المصدر: إعداد الباحثين

4- الاستنتاجات والمقترحات:

1- الاستنتاجات.

1. يرى الأفراد العاملون في الجامعات الأهلية أن مديرיהם يتمتعون بصفات القائد الأخلاقية، وذلك بدلالة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، وهذا يؤشر لنا الاختيار الناجح للقيادات الأكاديمية في القطاع الخاص، فعلى الرغم من انخفاض مستوى الرقابة الحكومية على الجامعات الأهلية مقارنة بالحكومية، نجد أن هنالك التزاماً جيداً من قبل قياداتها بالنزاهة في التعامل، وتحقيق العدل في العمل والسعى لتحفيز الأفراد العاملين بشكل مستمر إلى الإنجاز، من خلال توضيح 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 تقسيم السلطة، ومن ثم التوجه الأخلاقي، وبعدها د الواقع القائد لإنجاز العمل، ومن ثم العدل وأخيراً توضيح الأدوار.



4- التوصيات.

1. من المهم أن يتم ترسـيخ ثقافة أخلاقيات العمل في كل الجامعات الحكومية والأهلية، وأن تكون منهج عمل يحتذى به في كافة المفاصل والأنشطة الوظيفية، لأنها تحدد ما هو جانب الصواب الواجب إتباعه في العمل، وما هو جانب الخطأ الذي يجب تقادـي الوقوع فيه.
2. ضرورة تضمين التوجه الاستراتيجي للجامعات الأهلية النواحي الأخلاقية، لأنها منظمات خاصة تخضع لأسس رقابـية تختلف عن تلك المتـبعة في الجامعات الحكومية، أو قد تكون ذاتـها لكن بمستويات أقل.
3. لكي تضمن إدارة الجامعات الارتفاع بمستويات عالية من الأداء عليها أن تسعى وبشكل أخلاقي إلى تعزيـز كافة أنشطتها ووظائفها وممارساتها بعيداً عن أساليـب الاحتيـال والفسـاد والمحـسوبـيات، فـالالتزام الأخـلاقي يقدم صورة ناجحة للجامعة أمام المجتمع.
4. صياغة المدونات الأخـلاقية للعمل في الجامعات الأهلية، والـحث على ضرورة الالتزام بها ووضع قواعد واضحة لممارسة المهنة بما يـبعـدـ الأفراد العـاملـينـ عنـ إـتـابـعـ المـمارـسـاتـ غـيرـ المـقـبـولـةـ فيـ الـعـلـمـ.
5. بناء القـائدـ الأـكـادـيـميـ أمرـ غـايـةـ فيـ الأـهـمـيـةـ، وـهـذـاـ الـبـنـاءـ يـتـطـلـبـ خـصـصـوـعـهـ لـبرـامـجـ تـطـوـيرـيـةـ عـنـ الأـنـماـطـ الـقـيـادـيـةـ الـتـيـ قـدـمـتـهـاـ لـنـاـ النـظـريـاتـ وـالـمـارـسـ الإـدـارـيـةـ، لـكـيـ يـتـعـرـفـ عـلـىـ مـضـامـينـهـاـ وـحـالـاتـ وـمـوـاقـفـ اـسـتـخـادـهـاـ، كـيـ يـسـتـفـادـ مـنـهـاـ فـيـ عـلـمـهـ، وـيـسـعـىـ إـلـىـ فـهـمـ الـأـفـرـادـ الـعـالـمـلـيـنـ بـشـكـلـ أـكـبـرـ، فـنـظـريـاتـ الـقـيـادـةـ تـقـدـمـ لـلـمـديـرـ آـلـيـةـ عـلـمـ تـوـضـحـ كـيـفـيـةـ الـتـعـاـمـلـ مـعـ عـدـدـ كـبـيرـ مـنـ الـأـفـرـادـ الـذـيـنـ يـحـمـلـونـ خـلـفـيـاتـ عـلـمـيـةـ وـعـمـلـيـةـ مـتـبـاـيـنـةـ، وـذـلـكـ لـيـكـونـ قـادـراـ عـلـىـ اـسـتـيـعـابـ أـبعـادـهـمـ السـلـوكـيـةـ الـمـؤـثـرـةـ عـلـىـ الـعـلـمـ.

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.