

القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية Ethical Leadership For Academic leaders And Its relation To Organizational Trust

Dr. Fahad Ahmed Alnughaymish
Academic degree : Associate professor – Department of Educational Sciences- college of Education – Mjmaah University .
Email : fahmd7255@gmail.com

د. فهد بن أحمد النعيمش
أستاذ مساعد، جامعة المجمعة - كلية التربية بالمجمعة - قسم العلوم التربوية .
البريد الإلكتروني :: fahmd7255@gmail.com

<https://doi.org/10.56760/KKYA3695>

Abstract

Study title: Ethical Leadership For Academic leaders and its Relation to Organizational Trust

The study aimed at identifying the extent to which academic leaders practice ethical leadership from the point of view of faculty members. The study used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for data collection because it is suitable to the objectives of the study, its methodology, and its society. To answer its questions, the researcher limited the study sample to a simple random sample consisting of (280) participants, with a response rate of 32.4%.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- 1.The study sample's agreement came to a (medium) degree on the academic leaders practice of ethical leadership with regard to the dimension of ethical personal behaviors.
- 2.The study sample's agreement came to a (high) degree on the level to which academic leaders practice ethical leadership with regard to the dimension of ethical administrative behaviors.
- 3.The study sample's agreement came to a (high) degree on the level to which academic leaders practice ethical leadership with regard to the dimension of human relations behaviors.
- 4.The study sample's agreement came to a (high) degree on the level of organizational trust of ethical leadership.
- 5.There are no differences in the attitudes of the

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها واقتصر الباحث في عينة الدراسة على عينة أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٨٠) مشاركاً، بنسبة استجابة بلغت ٣٢.٤٪، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

١. أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الشخصية الأخلاقية،
٢. أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الإدارية الأخلاقية
٣. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده سلوكيات العلاقات الإنسانية
٤. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية.
٥. عدم وجود فروق اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية (السلوكيات الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية) باختلاف متغير الدرجة العلمية، ووجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة

study sample members regarding the dimensions of ethical leadership (ethical personal behaviors, ethical administrative behaviors, the degree to which academic leaders practice ethical leadership) according to the degree variable, and there are differences in the study sample members attitudes about the same dimensions, but according to the variable number of years of service.

6. There are differences in the attitudes of the study sample members about (the level of organizational trust in ethical leadership) according to the educational degree variable, as well as the number of years of service variable.

Key words:

Ethical Leadership, Organizational Trust .

حول ذات الأبعاد ولكن باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

٦. وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية) باختلاف متغير الدرجة العلمية، وكذلك باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

الكلمات المفتاحية:

القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية.

أخلاقيّة عمليّة تختلف عن الأخرى، لأنّ كلّ عمل يتضمّن مجموعة من الأخلاقيّات يلتزم بها العاملون. تريفينو وبراون (Trevino, Brown, 2004, p74)

إن القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك الموظفين، كما أن القيادة الأخلاقية قد تحتوي على عدة مجالات أو معايير مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق و صفات العلاقات الإنسانية والتي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية وعلى الإنجاز الوظيفي. هذه المعايير تحدد إلى أي مستوى القائد الإداري يستخدم نمط القيادة الأخلاقية في المنظمة (القرني والزائدي، ٢٠١٦م، ص ١٢).

إن الفلسفة والأسلوب القيادي الذي يتعامل به القائد مع المرؤوسين يضيفي طابعاً مميزاً على البيئة الإداريّة؛ الأمر الذي ينتج عنه الإحساس بالثقة، ومن ثمّ ارتفاع مستوى الأداء، ويشير

المقدمة:

تعتبر الأخلاق إحدى الركائز المهمة لأيّ مجتمع بشريّ، حيث شغلت اهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين والمربّين عبر العصور المختلفة؛ وذلك لارتباطها بشكل مباشر بتوجيه السلوك الإنساني، ولقد اهتمّ الدين الإسلاميّ ببناء منظومة القيم لدى المجتمع المسلم، وحثّ عليه، بل ربّ عليه الأجر الوفير، وبعث الله - سبحانه - نبيّه صلى الله عليه وسلم لإتمام مكارم الأخلاق وتعدّد الجامعات إحدى الركائز المهمة في احتضان مثل تلكم القيم والاخلاق وتزداد أهميتها في الجامعات حين تتعلق بقياداتها ومسؤوليها لأنها هي المنطلق لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات.

ومع اتّساع أعمال المؤسسات التربويّة وتعاضم مسؤوليّاتها، وكثرة أعبائها، فإنّها تتطلّب من القائمين على إدارتها مسؤوليّات ومهّمات صعبة، بحيث تشتمل كلّ مؤسسة على قواعد وآداب

انعدام الثقة التنظيمية للمؤسسين تجاه قائدهم قد يكون سبباً في إيجاد فجوة فيما بينهم قد تؤثر في سير العمل .

كما أن ضعف الثقة بين الأفراد، أو بينهم وبين رؤوسهم يترتب عليه ضعف الأداء، وقلة الاهتمام، وتفكك فرق العمل داخل التنظيم، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى فشل المنظمة.

(المسدي، ١٤٣٢هـ، ص ٢٠٤)

ويُفرض عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية إلى إفساد النظام التعليمي، إدارة وتعليمًا وتعلمًا، إذ يتدنّى احترام العاملين للقائد الأكاديمي، وتنخفض جودة التعليم والتعلم، ويزداد معدل الدوران في الجامعة، وتزداد منازعات العمل، ويتولد الإحباط لدى العاملين، ويزدهر الاتصال القائم على ردود الفعل السريعة بدلاً من الرؤية والتخطيط السليم ويكون التركيز على الجانب الكمي بدلاً من النتائج النوعية. (عابدين، ٢٠٠٥م)، (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥م)

وقد أشار أكير (Akeer,2009) إلى أن معظم السلوكيات الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي مع الثقة، وكلما تصرف القائد بطريقة يشعر أتباعه بأنها السلوك القيادي الأخلاقي المناسب زادت الثقة في ذلك القائد، ومن ثم فإن العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقائد والثقة تخضع جزئياً لمدى التوافق بين سلوك القائد المطلوب وسلوكه الملاحظ من وجهة نظر أتباعه. وفي حال اهتزاز هذه العلاقة بين السلوك الأخلاقي والثقة لدى القائد تحت أي متغير فإن ذلك بلا شك سيجعل هناك ازدواجية كبيرة بين سلوكه وبين أدائه مما قد يفقد الثقة فيه من قبل رؤوسه .

وبحكم طبيعة عمل الباحث في الجامعة أستاذًا ثم قائداً أكاديمياً وملاحظته لاختلاف ممارسات

(الزهراني، ١٤٣٣هـ) أن جوَّ الثقة إذا ساد في المنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام؛ ولهذا اعتبر أوشي (Ouchi) أن الثقة هي الدرس الأول في نظرية (Z) المتعلقة بفلسفة الإدارة اليابانية؛ لأن الثقة والإنتاجية تسيران جنباً إلى جنب.

وتعتبر الثقة التنظيمية أحد الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال والمهام، فإذا كانت المنظمات قادرة على اكتساب ثقة العاملين بها، فإن أولئك الأفراد سيقومون ببذل مزيداً من الجهد لإنجاز النتائج المرغوبة، أما في حالة نقص الثقة فإن ذلك سوف يضعف كل المحاولات الرامية إلى توجيه انتباه الأفراد لإنجاز النتائج المرغوبة، كما أكد ذلك دراسة كاليبرك وآخرون (Kalleberg, 2004)، ودراسة ميير وجافين (Meyer, Gavin,2005) .

مشكلة الدراسة:

إن ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية تسهم بشكل كبير في الحد من السلوكيات السلبية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك انطلاقاً من أن المبادئ الأخلاقية التي يتم إبرازها عن طريق أساليب صحيحة، تطور لديهم السلوكيات الأخلاقية والاتجاهات المرغوبة، فهناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لكون القيادة الأخلاقية تعزز جانب الثقة التنظيمية تجاه القائد الأكاديمي. وهذا ما أكدته دراسة ديلوجا (Deluga,1994)، ودراسة موران (Moran, 2003) والتي جاء من نتائجها أن الثقة التنظيمية من المفاهيم والمتغيرات التي لها تأثير في أداء الفرد داخل المنظمة . وبالتالي فان

- القيادة الأخلاقية لدى القادة الأكاديمين، وتأثيرها في العاملين، ونتيجة لندرة وجود الدراسات التي تناول القيادة الأخلاقية لدى القادة الأكاديمين في الجامعات، وقتها في الوطن العربي عمومًا، ولأن أسلوب القائد الأكاديمي له تأثير مباشر في الثقة التنظيمية، فقد ظهرت الحاجة لتسليط الضوء على مشكلة الدراسة، وهي ما علاقة القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؟
- أسئلة الدراسة:
- حاولت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
١. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 ٢. ما درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 ٣. ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 ٤. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 ٥. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- أهمية الدراسة:
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:
- الأهمية النظرية:
١. الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة الأخلاقية الذي تم التركيز عليه بقوة في عالم المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للقيادة.
 ٢. من المؤمل أن يكون لهذه الدراسة أهمية خاصة بما ستضيفه للإطار النظري والمعرفي عن

- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. القيادة الأكاديمين للقيادة الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية.
٣. يتوقع الباحث أن تسعى هذه الدراسة لسدّ الفجوة الحالية بين الدراسات الميدانية والبحوث المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية.
٤. من خلال البحث في مصادر المعرفة - وعلى حد علم الباحث - لا توجد دراسات أو بحوث علمية على المستويين المحلي والعربي تتناول موضوع الدراسة الحالية في الجامعات.
٥. يُتَوَقَّع أن تُشير نتائج هذه الدراسة اهتمام الباحثين لتناول الموضوع من جوانب مهمة لم تشملها حدود الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية:

١. قد تعطي هذه الدراسة تغذية راجعة للقيادات الأكاديمية في الجامعات فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للقيادة الأخلاقية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى معلمهم بشكل يحفزهم على تعديل إستراتيجياتهم وسلوكياتهم والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل.
٢. قد تُسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه نظر القيادات العليا إلى ضرورة تنمية ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية لتطوير سلوكياتهم الإدارية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

- اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على درجة ممارسة القيادة الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على درجة الثقة التنظيمية بين القائد الأكاديمي وبين عضو هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثمّ الكشف عن العلاقة الارتباطية - إن وجدت - بين درجة ممارسة
- أولاً: القيادة الأخلاقية: (Ethical Leadership): بالرغم من حداثة موضوع القيادة الأخلاقية، واختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين والمتخصصين في هذا المجال حول ماهية مفهوم القيادة الأخلاقية وخصائصها فقد عرّفها براون (Brown, 2005, P120) "بمدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتشجيع الرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات". وتُعرف إجرائياً بأنها السلوك القيادي المناسب الذي يقوم به القائد الأكاديمي أثناء عمله لتحقيق الكفاءة والفاعلية مع توافر السمات الشخصية الأخلاقية، والتزامه بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية، مع المحافظة على العلاقات الإنسانية، والتي يتمّ قياسها من خلال الإجابة عن فقرات الجزء الخاص بالقيادة الأخلاقية في أداة الدراسة.
- ثانياً: الثقة التنظيمية (Organizational Trust): لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل

لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية ومن هو إداري أكاديمي (عضو هيئة تدريس) ولكنه أنيط به القيام بالأعمال الإدارية في الجامعة .

الأدب النظري والدراسات السابقة :

يغطي هذا الجزء الادب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ويغطي الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول : القيادة الأخلاقية :

تمهيد:

إن مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وقد نشأ نتيجة تداخل بين كتابات القيادة والأخلاقيات معاً، ومن أشهر الكتابات في هذا الموضوع مقال قدمه باس (Bass, 1985) بعنوان: "أخلاقيات الإدارة"، حيث قسّم فيه القيادة التحويلية إلى نوعين هما: القيادة التحويلية الحقيقية -الأخلاقية-، والقيادة التحويلية الزائفة- غير الأخلاقية-، ومن جانب آخر، طرح سيولا (Ciulla, 1995, p 5) تساؤلاً مهماً: وهو ما القيادة الجيدة؟ وتوصل إلى استنتاج مهم وهو أن الأخلاق هي قلب القيادة الإدارية، وأن أساس القيادة الأخلاقية وجوهرها هو أن يكون القائد شخصاً أخلاقياً، وبمعنى أن القائد الأخلاقي له سمات معينة، ويمارس أنواعاً معينة من السلوكيات والتصرفات، ويقوم بصنع القرارات في ضوء معايير أخلاقية. (خليل، ١٤٣٦ هـ)

واليوم أصبحت القيادة الأخلاقية تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع، سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو مستوى الأفراد أو الجامعات، وهذا الاهتمام نابع من ضرورة الالتزام

وموحد للثقة، ويعود ذلك إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم، فالباحثون ينظرون إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة، ويقدمون على هذا الأساس التعاريف المختلفة، حيث يرى راولينس أن "الثقة التنظيمية تشير إلى تحمّل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته". (Rawlins, 2008, P5)

وتعرّف إجرائياً بأنها المشاعر الإيجابية والالتزام التام التي يحملها أعضاء هيئة التدريس تجاه قادتهم الأكاديمين، نتيجة ثققتهم والافتناع بكفاءتهم وقدراتهم، وأن كل ما يصدر عنهم يخدم مصلحة العمل، وهو جدير بالاعتماد عليه والأخذ به، والتي يتمّ قياسها من خلال الإجابة عن فقرات الجزء الخاص بالثقة التنظيمية في أداة الدراسة.

القائد الأكاديمي (Academic leader) :

عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم (نوابهم) في الجامعات السعودية (الشمري، ٢٠١٥، ص ١١٢).

ويعرف القائد الأكاديمي بأنه: كل شخص يشغل منصب إداري بتكليف رسمي من قبل رئيس الجامعة يتيح له صلاحية الإشراف الإداري أو الأكاديمي والإداري المباشر على جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية التي تتعلق بمستوى إداري محدد (عمداء الكليات وعمادات الجامعة، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) أو الإداري فقط (رؤساء الأقسام الإدارية، مديري الإدارة بالكليات والجامعات) (عيد، ٢٠١٥، ص ٣٩١).

ويعرّف إجرائياً بأنهم الأشخاص المنوط بهم أعمال إدارية في الجامعات السعودية والمتمثل هنا (في) عمداء العمادات والكليات وكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية) وقد سميت بالأكاديمية حتى

بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد، حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضاري الذي يقيسه المجتمع.

ويعرف بونو وتيناكون (Ponnu, Tennakoon, 2009, P21) القيادة الأخلاقية بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار".

وتختلف القيادة الأخلاقية عن غيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى، إذ أنها تركز على البعد الأخلاقي بشكل مباشر لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاهتمام بالسمات والسلوكيات الأخلاقية، وتشجيعها بين المرؤوسين لتحسين جودة العمل، كما أنها تدعم اتخاذ القرارات الأخلاقية. (الشملان، ٢٠١٤م)

وفي ضوء التعاريف السابقة يُلخص الباحث إلى أن القيادة الأخلاقية تضمنت الأفكار الرئيسة التالية:

- أن القيادة الأخلاقية مجموعة من السلوكيات والممارسات المعيارية والتي لها ضوابط ومبادئ محددة.
- تُحقق القيادة الأخلاقية مستوىً عالياً من الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة.
- أن القائد الأخلاقي لا بد أن يمتلك مهارات شخصية، تمكنه من تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة.
- أن القائد كلما التزم بالسلوك الأخلاقي وطبقه داخل المنظمة كان تأثيره في المرؤوسين بشكل أكبر.

بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والمهنية، بل إن التوجه الحديث للمنظمات يُحتم وجود نظام قيمي يكون بمثابة المرجع الذي يُحتكم إليه في تقويم ممارسات العاملين السلوكية والمهنية.

مفهوم القيادة الأخلاقية: (Ethical Leadership):

يقصد بالبعد الأخلاقي بأنه التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ الإنسانية، من عدل وعدم التفرقة وتقدير الصدق والشفافية مع الآخرين على تحقيق المصالح الشخصية أو العامة، إذ أن الأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، وتستقي أخلاقيات المهنة أهميتها من أنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التي تواجهها طبيعة المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها، ويتعاملون في بيئة العمل وفقاً لها، ولها اعتبارات خاصة، بحيث يصبح من يخالفها في موقف محرج أمام زملائه على أقل تقدير أو يتم عزله، أو يتلقى العقاب (الزبناتي، ٢٠١٤، ٢). ويعرف عثمان (٢٠٠٨م) القيادة الأخلاقية بأنها: "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه"

والأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث تركز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع (حمادنة، ٢٠١٣). فالأخلاق تعتبر قاسم مشترك

أهمية القيادة الأخلاقية:

لذا فلا بد من دعم السلوك الأخلاقي وتحسين السلوك الأخلاقي وقواعد السلوك الأخلاقي عبر وضع معايير أخلاقية تؤثر على النسيج الأخلاقي في المنظمة وتبرهن السلوك الأخلاقي والتركيز على ثقافة الانفتاح والحوار من خلال العمل وفقا لأعلى معايير السلوك الأخلاقي، وهذا يلزم القادة بضرورة الالتزام لأخلاقيات المهنة (Mcshane and Ann Mary , 2005).

مبادئ القيادة الأخلاقية:

إن مبادئ القيادة الأخلاقية هي مبادئ كونية تُحدد الصواب والخطأ في السلوك الإنساني، حيث يشير كوفي (covey) نقلاً عن حياة الحربي (٢٠١٥م- ب) إلى أنها واضحة بذاتها، وتحمل صدقها في ذاتها، وأنها لا تتغير ولا تتحول، بل تقدم الوجهة الصحيحة لحياتنا، إنها البوصلة التي تشير دائماً إلى الوجهة الصحيحة، وكلما طبقت بصورة مستمرة تصبح عادات سلوكية تؤدي إلى إحداث تحولات أساسية للأفراد والعلاقات والمؤسسات. أما معهد جوزيفسون فقد حدد مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها في ست ركائز أساسية، وهي كما تذكرها مولان (Muliane, 2009):

- الجدارة بالثقة، والصدق، والنزاهة، والموثوقية، والولاء.
- استخدام القاعدة الذهنية: عامل الناس كما ترغب أن تعامل، وبالاستماع إليهم في قبول الاختلافات.
- المسؤولية والمساءلة، وضبط النفس، والسعي للتميز.
- الإنصاف دون محاباة أو تحيز.
- الرعاية، واللطف والرحمة، والإيثار، والعمل على تقليل المشقة، ومساعدة الآخرين ما أمكن ذلك.

من المعلوم أنه لا بد أن تكون علاقات القيادي مع الناس علاقة تتمثل بالحيوية والتفاعل لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالقيادي الذي ينجح في توطيد علاقات إنسانية سليمة يملك القدرة على مساعدة المجتمع على إظهار الشعور والإحساس بالغاية والهدف الإداري وكما يساعد الإدارة على وضع سياسات أفضل ويستقطب عاملين أفضل وبهذا يتمكن من أن يحقق تنفيذاً أفضل لسياسة المنظمة (شهاب، ٢٠١٠).

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيره في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (حمائل، ٢٠١٢، ص ٨٢).

ويشير (Maninger & Stiab, 2012) إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات التعليمية حيث إنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية. كما ويوضح عابدين (٢٠٠١م) بأن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي:

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواح.
- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل

والطموح، والصبر، والاستقلال بالرأي، وحسن المظهر، وجدير بالثقة (موثوق به)، والمساواة بين الموظفين، والولاء للعمل، والمثابرة، وأنه اجتماعي، وإيجابي في مواقفه، وحسن الخلق مع الزملاء والرؤساء، وشريف في عمله، ويُعتمد عليه، وقوي وحازم.

السُّلوكيات الإدارية الأخلاقية:

وتهدف ممارسة السُّلوكيات الإدارية الأخلاقية إلى توزيع المهام للمرؤوسين وتوضيحها، وتقييم أدائهم وفق معايير واضحة ومحددة، مع التشجيع والتحفيز، كما تركز السُّلوكيات الإدارية الأخلاقية على اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع بشفافية ووضوح. أن أبرز السُّلوكيات الإدارية للقائد الأخلاقي هي أن يعمل القائد على تحقيق رسالة المدرسة، وأن يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها، وأن يشجع على الإنجاز، ويقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهامهم، ويحرص على متابعة النمو المهني لدى المعلمين. (رائدة العرايضة، ٢٠١٢م، ص ١٢٤).

العلاقات الإنسانية:

ويرى العنقري (٢٠١٤م) أن العلاقات الإنسانية هي مجالات التعامل مع المرؤوسين، والتي يجب فيها تحري التقدير والاحترام، والمحافظة على أسرارهم، وإشباع حاجاتهم بشكل موضوعي، مع مراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف بجانبهم في مناسباتهم الاجتماعية.

إن قدرة القائد الأكاديمي على إدامة العلاقة بينه وبين العاملين معه والتي تتميز بالاحترام والتقدير والتواضع، ومشاركته للمرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية، واحترام العادات والتقاليد في أثناء التعامل معهم، واجتنابه للتحيز مع فرد أو مجموعة من العاملين معه، هي عوامل مهمة في بناء علاقات إنسانية تمتاز بالتوافق والانسجام

• أما كالشوفين (Kalshoven et, 2011) فقد حدد مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها بالتالي:

- العدالة: وتعني المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة: من خلال الشورى واحترام الأفكار وتشجيعها.
- وضوح الدور: وتعني تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.
- التوجيه الأخلاقي: ويقصد به ممارسة الأخلاق وتشجيعها ومناصرتها.
- الاهتمام بالأشخاص واحترامهم.
- النزاهة: نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.
- الاهتمام المستمر: يقصد به علاقة القائد مع المجتمع المحلي.

ويرى الباحث أن القائد الذي يمتلك أخلاقاً كريمة وسمات سامية هو الذي يستطيع ان يحدد المبادئ الأساسية التي من خلالها يستطيع ان يتعامل بها مع مرؤوسيه .

خصائص القيادة الأخلاقية :

وهي نظام متكامل يتكون من السمات الجسميّة والعقليّة والاجتماعيّة والانفعاليّة، والتي تميّز الفرد عن غيره، وتحدد أسلوب تعامله مع الآخرين، وأيضاً مع البيئة الاجتماعيّة المحيطة به (عبادة، ٢٠٠١م، ص ١٣).

وقام خليل (١٤٣٦هـ) بحصر أهم الخصائص أو السمات الشخصية الواجب توفرها في القائد الأخلاقي وفقاً لنظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية وبلغ عددها ٢٩ خصيصة أو سمة، من أبرزها: الأمانة والاحترام والإنجاز والإخلاص في العمل، والتواضع واحترام المشاعر

داخل المنظّمة.

المبحث الثاني:

الثقة التنظيمية (Organizational Trust) :

مقدمة:

قد تنبه عدد من الباحثين والمتخصصين إلى أهمية الثقة التنظيمية، وأخذوا يهتمون بدراسة العوامل والمؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين، ومحاولة تعزيزها؛ لما لها من علاقة إيجابية في تحسين درجة إنجازهم ورفع مستوى أدائهم (الكساسبة والفاعوري ٢٠١٠، ص ٥٧).

ويؤكد الكيسي (٢٠١٠م) أن الأخلاق من أهم القوانين، والثقة أهم من رأس المال، وأن ازدهار الأمة وقدرتها على النماء والعطاء يعتمد على مستوى الثقة المتبادلة بين أبنائها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات، وغياب الثقة في أوساطها وبين قياداتها يُفقدتها الكثير من فرص التقدم.

مفهوم الثقة التنظيمية:

اختلف تعريف الباحثين للثقة التنظيمية، مما أعطاه مزيداً من الغموض؛ وذلك لاختلاف وجهة نظر علماء الإدارة لهذا المفهوم، إضافة إلى أن مفهوم الثقة التنظيمية ارتبط بالعديد من العلوم المختلفة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد، والتسويق، وغير ذلك. ووفقاً لقاموس (Oxford, 2003) فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر، من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها.

ويعرفها (النويقة، ٢٠١٣م، ص ١٦٦) بأنها " تلك التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظّمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة

والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة".

ويعرف الباحث الثقة التنظيمية بأنها: المشاعر الإيجابية الصادقة، والالتزام التام الذي يحملها أعضاء هيئة التدريس تجاه قادتهم الأكاديمين؛ ما يصدر عنهم يخدم مصلحة العمل، وهو جدير بالاعتماد عليه، والأخذ به.

ومما سبق يُمكن أن نخلص إلى أن الثقة التنظيمية اشتملت على الأفكار الرئيسة التالية:

- لا يوجد مفهوم متفق عليه بين الباحثين للثقة التنظيمية .
- تُبنى الثقة التنظيمية على التوقع، أو الاعتقاد، أو الإدراك، وأنها تتضمن قدرًا من المخاطرة، لأنّ كلا من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد مدى كفاءة استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.
- مفهوم الثقة التنظيمية عبارة عن علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، وبين العاملين والمنظّمة، وليس محصوراً على العاملين فقط.
- للمنظمة دور كبير في بناء الثقة لدى العاملين من خلال التزامها بوعودها، واتخاذ الإجراءات التي تكون لصالح الموظف، أو على الأقل تكون غير ضارة به.

أهمية الثقة التنظيمية:

يذكر (رشيد، ٢٠٠٣م) أنّ هناك عدة فوائد من الإدارة بالثقة، منها ما يلي:

- أن الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظّمة أكثر تماسكاً، وتزيد من الإنتاجية.
- أن الثقة تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي، والحد من دوران العمل.
- تشجّع على المناقشات المفتوحة وتقلل من

حدة الصراع.

وأشار الكبيسي (٢٠١٠م) إلى أن المتأمل فيما توصلت له بعض الدراسات يلحظ العديد من النتائج والفرضيات التي تبين الدور الفاعل للثقة التنظيمية، منها ما يلي:

- أن الذين لديهم مستويات عالية من الثقة في أوساط المنظمات يكونون أميل للتعاون .
- أن العاملين الأكثر في تبادلهم للثقة مع زملائهم وقياداتهم هم الأكثر استعداداً لتبادل المعلومات، وانسيابية المعرفة من غيرهم الأقل ثقة، وأن توقعاتهم حول المستقبل هي الأكثر تفاؤلاً.
- أن الأعلى ثقة بالآخرين هم الأكثر مبادرة لتقديم أفكار الإبداعية، وتقبل النقد والحوار حولها.

وفي ظل زيادة التنافسية في معظم بيئات العمل، وانتشار التكنولوجيا، ونظم المعلومات، واللامركزية صنع القرار، سيكون للثقة فوائد عديدة تعود على العاملين أفراداً وجماعات، وكذلك على المنظمة، فيتضح دورها في العلاقات، وتبادل المعلومات، والقدرة على تحسين المشاركة لإنجاز الأهداف، فهي بحد ذاتها استثمار ومصدر للميزة التنافسية. (الحربي، ٢٠١١م، ص ٩٧)

معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها:

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات. وقد حدد كرامير (Kramer) نقلاً عن (منى المرشد، ٢٠١٤م) بعضاً من تلك المعوقات والتي من أبرزها:

١- هشاشة الثقة:

تعد الهشاشة من أخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها.

فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً، مع الأخذ في الاعتبار: أ. أن الممارسات والأحداث السلبية التي تهدم الثقة يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها. ب. أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة، مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

٢- استخدام التقنيات التي تُضعف الثقة:

تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية، أو قد تُضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

- عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ومن تحفيزهم للعمل.
- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبير عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاماً بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة.

٣- الإخلال بالعقد النفسي:

يقصد بالعقد النفسي: توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقصه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق- المبني على تجربة شخصية - بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

٤- الشك وعدم الثقة:

من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة-

لا سيما أن الثقة التنظيمية هي جزء من الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وقد أكدت دراسة كل من: أكير (Akker, 2009)، ونساقى وعلي (Necati, Ali, 2012)، وجيم وتوكماك وتورغوت (Geem, Tokmak, Turgut, 2012)، وآلان مرشال (Alan Marshall, 2012)، وأغادافودا (Agh- adavooda, 2013)، ومحمود (٢٠١٤م)، وأموس وبراييت (Amos, Bright, 2015). أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية.

وتعتبر القيادة الأخلاقية عامل مهم جدا في زرع الثقة التنظيمية من قبل أعضاء هيئة التدريس نحو قائدهم فالقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تربطهم علاقة تبادلية يتضح أثرها على بيئة العمل لكلا الطرفين.

الدراسات السابقة :

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل تقديم خلفية وافية عنه، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها. هذا وقد تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث حيث قام الباحث بتناولها وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

أولاً: الدراسات العربية :

دراسة حياة الحربي (٢٠١٥م) درجة تخرجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الإستراتيجية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تخرجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة

عند بناء الثقة والمحافظة عليها- الشك وعدم الثقة، ويميز كرامير (Kramer) عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة؛ وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير منفتحين، ومن ثم لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

المبحث الثالث:

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية :

أفرزت الأزمت الحالية التي تمر بها العديد من المنظمات إلى الحاجة الماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارة اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق، ويُعد غياب القيادة الأخلاقية في أي منظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى أضرارها تماماً؛ وذلك لأنه يُضعف معنويات الأفراد، ويفقدتهم ثقتهم بالقائد (العريضة، ٢٠١١م، ص ٣٢). وعندما تفشل المؤسسات في وضع قيادات ذات أخلاق فإن ذلك يؤدي إلى الانحطاط الأخلاقي المتزايد في المنظمة، ومن ثم سيفشل القادة في كسب ثقة الأتباع بالمؤسسة. أموس وبراييت (Amos, Bright, 2015).

إن بناء الثقة داخل المنظمة وبين أفرادها يُعتبر مطلباً في غاية الأهمية وذلك لتحقيق التكامل والتعاون بين أفراد المنظمة من أجل الوصول لأهدافها، خاصة في ظل تنوع الثقافات الشخصية والاهتمامات الفردية، والتوجهات الشخصية،

حيث الممارسة، يليه بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية للقائد، ومن ثم جاء بُعد الصفات العلائقية الأخلاقية للقائد، وأن هناك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين، والحد من ظاهرة الفساد الإداري.

القرني والزائدي (٢٠١٦م) القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وبلغ حجم عينة الدراسة (١١١) (عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية من مجمل المجتمع البالغ قوامه (٧٦١) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك الصمت التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها.

دراسة خليل (١٤٣٦هـ) بعنوان: أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك.

أم القرى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر طلبة الجامعة، ودرجة تأثير هذه الممارسة فيهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتأثير ونوعية هذه العلاقة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات الطلبة لدرجة الممارسة والتأثير تُعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المستوى الدراسي)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبانة، والعينة المستهدفة (٩٠٠) طالب وطالبة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة، وأن تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية لعضو هيئة التدريس على الطلبة بدرجة متوسطة ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لعضو هيئة التدريس والتأثير في الطلبة.

دراسة المصري والأغا (٢٠١٥م) بعنوان: إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين وعلاقتها بالحد من ظاهرة الفساد. وقد هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وعلاقتها بالحد من ظاهرة الفساد الإداري، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة، طبقت على عينة مكونة من (١١٠) من العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد توصلت البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة المديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة وأن بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية للقائد في الدرجة الأولى من

دراسة كاترانسي واخرون (Katranci, 2015) بعنوان: تصورات المعلمين حول سلوكيات مدرء المدارس الأخلاقية في المدارس: دراسة من المدارس الثانوية المهنية التركية. وهدفت إلى معرفة تصورات المعلمين حول سلوكيات مدرء المدارس الأخلاقية في المدارس. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البحث الوصفي والاستبانة تم أخذ عينة قوامها (٢٥٠ معلماً من وزغات). وأظهرت النتائج أن تصورات المعلمين لسلوكيات المدرء هي أن المديرين يمتلكون على الأغلب السلوكيات الاخلاقية.

دراسة انيل (Anil Kadir ERANIL & Fatih, 2017) بعنوان العلاقة بين سلوكيات مدرء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات مدرء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام المنهج العلائقي. تم أخذ عينة قوامها (٣٨٣) معلم، وقد بينت النتائج مستوى عال من العلاقة الإيجابية المهمة بين مديري المدارس الأخلاقية ومستويات القيادة، والممارسات المناخية الإيجابية وتعتبر الممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس. وهذا قد يؤثر على كل من الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

دراسة جينفر (Jennifer Ah-Kion Uma, 2017) بعنوان القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية بين مدرء موريشيوس. وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية، تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح ومتوازن للقيادة الأخلاقية، وتحديد أبعادها ومعرفة درجة أهمية كل بُعد منها بالتطبيق على الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣) مشرفاً وموظفياً إدارياً في (١٢) جهة حكومية، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي، والأداة المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة (بعد المعايير الأخلاقية، يليه بعد السمات الشخصية للقائد، ثم بعد السلوكيات الوظيفية، وأخيراً بعد المهارات الشخصية للقائد الأخلاقي) وعدم وجود اختلافات معنوية في أبعاد القيادة الأخلاقية وفق متغيري عدد سنوات الخبرة ومستوى التعليم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة آلان مرشال (Alan Marshall, 2012) بعنوان: القيادة الأخلاقية والنمطية والنزاهة والثقة وفعالية القائد. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنمطية والنزاهة والثقة وفعالية القائد، وبناء نموذج مقترح لتلك العلاقة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (٢٠٠) فرد من أعضاء القوات الجوية في ولاية فيرجينيا في أمريكا، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القائد، وهذه العلاقة تتوسطها نمطية القائد ونزاهته وثقة التابعين وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وثقة التابعين وبين نمطية القائد وثقة التابعين للقائد، وهذه العلاقة تتوسطها نزاهة القائد.

على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والكشف عن مستوى ثقة أعضاء التدريس بالمنظمات التي يعملون بها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٩٦٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين من جامعة أم القرى بمكة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى أفراد الدراسة متوسطة و مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الدراسة متوسطاً بالازافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة شذى فرج (٢٠١٣م) بعنوان: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، وكذلك الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (١٢٢٥) فرداً.

المقابلات، تم أخذ عينة قوامها (٢٤٧) مديراً. وبينت النتائج أنه كان للقيادة أثر سلبي من المرؤوسين فيما يتعلق في القضايا الأخلاقية بما فيه الكفاية بسبب المحسوبية، والمحابة السياسية، مما يشير إلى إمكانية الزائفة وتأثير العوامل الثقافية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

أولاً: الدراسات العربية :

دراسة معاينة وأندراوس (٢٠٠٩م) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية . وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (٤٦٨) وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن شيوخ ممارسات الثقة التنظيمية والتي تدرج في دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية.

• وجود أسس موضوعية لتقويم الأداء تزيد من الثقة بالسياسات الإدارية والسلوك القيادي للقيادات الأكاديمية، بهدف الحصول على ولاء العاملين وانتائهم والالتزام بواجباتهم، ومن ثم حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

دراسة نيفين الحربي (٢٠١١م) بعنوان: الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأتباع على ثقة هؤلاء الأتباع بقائدهم، وقد ارتكزت هذه الدراسة على نظرية القيادة الأخلاقية من براون، تريفينيو، وهاريسون، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، والعينة بلغ عدده (٥٠٠) مشارك من الشركات التجارية الأوروبية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن معظم السلوكيات الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي مع الثقة، أن ممارسة القائد للسلوك الأخلاقي المناسب يجعل أتباعه أكثر وثوقاً به، وأن العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقائد والثقة تخضع جزئياً لمدى التوافق بين سلوك القائد المطلوب وسلوكه الملاحظ من وجهة نظر أتباعه.

دراسة فينيورغ (vineburgh, 2010) بعنوان: الثقة التنظيمية والمتغيرات ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات والكليات الأفروأمريكية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية، والمتغيرات المرتبطة بها، وهي: التمكين، ومقاومة التغيير، ودعم الابتكار، والصراع بين الأفراد، والمتغيرات الديموغرافية كما يدررها أعضاء هيئة التدريس في بيئة عمل الجامعات، والكليات الأفروأمريكية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيقها على عينة من (٦٩٧، ١٩) عضواً من (٧٣) من الجامعة والكليات الأفروأمريكية المتعاونة داخل الولايات المتحدة، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً وأن المستويات العليا من التمكين، ودعم الابتكار، والمستويات المنخفضة من الصراع بين الأفراد مرتبطة بالمستويات العليا من الثقة

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام كان مرتفعاً، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والثقة التنظيمية بأبعادها.

دراسة الشتوي (١٤٣٦هـ) بعنوان القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم وكذلك التعرف على درجة الثقة التنظيمية من وجهة من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، الارتباطي وذلك باستخدام أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة) وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمنطقة الرياض، ويبلغ عددهم (٤٧٣١) ومشرفي الإدارة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ويبلغ عددهم (٤٥) مشرفاً تربوياً، وكانت أبرز نتائج أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، يليه بعد العلاقات الإنسانية، وفي الأخير يأتي بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية، كما أن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة أكير وآخرين (Akker et al,2009) بعنوان: أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأتباع على ثقة هؤلاء الأتباع بقائدهم. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات

التنظيمية.

والثقة التنظيمية والالتزام المؤثر، ينتج عنه قيم إيجابية تجاه المنظمة.

التعليق على الدراسات السابقة :

سعى الباحث إلى الاستفادة من جميع الدراسات التي تطرقت إلى القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، إلا أن ندرة الدراسات حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة الأكاديمية كانت واضحة وبشكل واسع إلا من بعض الدراسات التي تدور حول مفهوم القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية، ونظرا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر فقد اكتفى الباحث بستة عشر دراسة محلية وعربية وأجنبية توزعت بين موضوعي القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وقد انفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة في مجال التعليم العالي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة واستخدام المنهج الوصفي المسحي بالإضافة إلى:

- أنها تناول القيادة الأخلاقية لدى القادة الأكاديميين (عمداء الكليات وعمادات الجامعة، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية)
- تتفق الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها تناولت آراء أعضاء هيئة التدريس حول تحلي القيادات الأكاديمية بالقيادة الأخلاقية .

وقد انفردت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:

- دراسة علاقة الثقة التنظيمية بالقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية .
- تعتبر هذه الدراسة (على حسب علم الباحث) أول دراسة تناولت القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات وعلاقتها

دراسة يلماز والتين كورت (Yilmaz, Altinkurt, 2012) بعنوان: العلاقة بين سلوك القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية. وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المدرسية وتصورات المعلمين للثقة والعدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧١) معلماً من معلمي المدارس العليا بمحافظة كوتاهيا بتركيا، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واعتمدا على الاستبانة كأداة للبحث. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات المعلمين تجاه سلوك القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كانت إيجابية وأن هناك علاقة قوية بين سلوك القيادة الداعم للمعلمين وتصورات المعلمين للثقة والعدالة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين سلوك القيادة الداعم للمعلمين وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة بالزملاء والأطراف المعنية.

دراسة جيم وتوكماك وتورغوت (Geem, Tok-mak, Turgut, 2012) بعنوان: علاقة القيادة الأخلاقية بين الثقة التنظيمية والالتزام المؤثر والرضا الوظيفي. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الأخلاقية بين الثقة التنظيمية والالتزام المؤثر والرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وقد طبقت على (١٧٨) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية والالتزام المؤثر والرضا الوظيفي، ووجود أثر إيجابي ذو مدلول للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي

الأكاديمية في جامعة المجمعة، والبالغ عددهم (٨٤٦) عضواً خلال فترة إجراء الدراسة. (التقرير السنوي جامعة المجمعة، ١٤٤١-١٤٤٢ هـ)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية حيث طبقت على عينة مكونة من (٢٨٠) قائد أكاديمياً في جامعة المجمعة، بنسبة استجابة بلغت ٣٢.٤٪ من مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الدرجة العلمية -سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

النسبة %	التكرار	الدرجة العلمية
١٠,٠	٢٨	أستاذ
٣٠,٠	٨٤	أستاذ مشارك
٦٠,٠	١٦٨	أستاذ مساعد
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
١٧,٥	٤٩	من سنة إلى خمس سنوات
٣٢,٥	٩١	من ست إلى عشر سنوات
٥٠,٠	١٤٠	أكثر من عشر سنوات
٪١٠٠	٢٨٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (١٦٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٠,٠٪ درجتهم العلمية أستاذ مساعد، بينما (٨٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣٠,٠٪ من أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، و(٢٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ.

كما أن (١٤٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما

بالثقة التنظيمية .

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وأهميتها.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة منها في بناء أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة).
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة الحالية.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، من حيث الاتفاق والاختلاف والتحليل والتفسير.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٦: ٢١١) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً والذي يعد أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع عمداء العمدات والكليات وكلائهم ورؤساء الأقسام

نسبته ٥٠,٠٪ سنوات خبرتهم أكثر من عشر سنوات، بينما (٩١) منهم يمثلون ما نسبته ٣٢,٥٪. للتحقق من صدق الاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (- Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور. ما نسبته ١٧,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من سنة إلى خمس سنوات.

الجدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول (درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)				
العدد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
السلوكيات الشخصية الأخلاقية	١	**٠,٨٠٧	٧	**٠,٨٣٣
	٢	**٠,٨٩٨	٨	**٠,٧٩٤
	٣	**٠,٨٥٢	٩	**٠,٨٧٧
	٤	**٠,٨٦٧	١٠	**٠,٧٥٩
	٥	**٠,٦٦٤	١١	**٠,٨٩٠
	٦	**٠,٧٩٢	١٢	**٠,٨٦٢
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	١٣	**٠,٧٣٣	٢١	**٠,٨٦٥
	١٤	**٠,٨٥٥	٢٢	**٠,٧١٢
	١٥	**٠,٥٨٧	٢٣	**٠,٨٩٢
	١٦	**٠,٧٦٦	٢٤	**٠,٨٣٨
	١٧	**٠,٨١٥	٢٥	**٠,٨٣٨
	١٨	**٠,٨٩٢	٢٦	**٠,٧٨٣
	١٩	**٠,٨٢١	٢٧	**٠,٧٧٦
	٢٠	**٠,٨٤٠	-	-
سلوكيات العلاقات الإنسانية	٢٨	**٠,٧٧١	٣٤	**٠,٨٩٦
	٢٩	**٠,٨٧٠	٣٥	**٠,٩٠٧
	٣٠	**٠,٨١٠	٣٦	**٠,٩١٩
	٣١	**٠,٩٠٥	٣٧	**٠,٨٩٢
	٣٢	**٠,٩١٧	٣٨	**٠,٨٩٦
	٣٣	**٠,٨٩١	٣٩	**٠,٩٠١

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١، فأقل

كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني (درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٨٧٣	٨	**٠,٨٨٦
٢	**٠,٨١٢	٩	**٠,٩١٦

المحور الثاني (درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
٣	٠,٩٢٠***	١٠	٠,٦٥٠***
٤	٠,٨٤٢***	١١	٠,٩٢٩***
٥	٠,٩٠٢***	١٢	٠,٩٣٣***
٦	٠,٨٨٣***	١٣	٠,٩١٧***
٧	٠,٨٨١***	١٤	٠,٩٠٦***

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه. (ب) ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٤) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	السلوكيات الشخصية الأخلاقية	١٢	٠,٩٥٥
	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	١٥	٠,٩٥٩
	سلوكيات العلاقات الإنسانية	١٢	٠,٩٧٣
درجة الثقة التنظيمية للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس		١٤	٠,٩٧٦
الثبات العام		٥٣	٠,٩٩٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٩٠)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق لاستبانة وثباتها، وصلاحيتها، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على

١. توزيع الاستبانة إلكترونياً.

٢. جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (٢٨٠) استبانة بما يمثل نسبة استجابة بلغت ٣٢.٤٪ من إجمالي مجتمع الدراسة.

الصفير تركزت الاستجابات، وانخفض تشتهاها.

٥. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٦. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٧. اختبار شيفيه للتحقق اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الاحادي.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها :

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جدول رقم (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	السلوكيات الشخصية الأخلاقية	٣, ٢٠	٠, ٧١٦	٣
٢	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	٣, ٢٨	٠, ٦٦٦	٢
٣	سلوكيات العلاقات الإنسانية	٣, ٣٢	٠, ٧٢٠	١
-	درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية	٣, ٢٧	٠, ٦٧٥	-

الإنسانية بمتوسط (٣, ٣٢ من ٤)، يليها بُعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية بمتوسط (٣, ٢٨ من ٤)، وأخيراً جاء بُعد السلوكيات الشخصية الأخلاقية بمتوسط (٣, ٢٠ من ٤).

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

البُعد الأول: السلوكيات الشخصية الأخلاقية:

متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية بمتوسط (٣, ٢٧ من ٤)، وأتضح من النتائج أن أبرز درجة لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية تمثلت في بُعد سلوكيات العلاقات

جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق إطلاقاً				
٨	يُحافظ على أسرار العمل.	ك	١٥٤	١٠٥	١٤	٧	٠,٧٠٧	٣,٤٥	كبيرة	
		%	٥٥,٠	٣٧,٥	٥,٠	٢,٥				
١	يصدق في الحديث مع أعضاء هيئة التدريس.	ك	١٤٧	٩٨	٣٥	-	٠,٧٠١	٣,٤٠	كبيرة	
		%	٥٢,٥	٣٥,٠	١٢,٥	-				
٧	يُنجز المهام الموكلة إليه بإخلاص.	ك	١٤٧	١٠٥	٢١	٧	٠,٧٣٦	٣,٤٠	كبيرة	
		%	٥٢,٥	٣٧,٥	٧,٥	٢,٥				
٩	يحترم جميع أطراف العملية التعليمية.	ك	١٥٤	٧٧	٣٥	١٤	٠,٨٧٩	٣,٣٣	كبيرة	
		%	٥٥,٠	٢٧,٥	١٢,٥	٥,٠				
٥	يتحل بالصبر في إنجاز المهام.	ك	١٢٦	١١٩	٣٥	-	٠,٦٨٦	٣,٣٢	كبيرة	
		%	٤٥,٠	٤٢,٥	١٢,٥	-				
١١	يحرص أن يكون قدوة حسنة للمجتمع الأكاديمي.	ك	١٤٧	٩١	٢٨	١٤	٠,٨٥٠	٣,٣٢	كبيرة	
		%	٥٢,٥	٣٢,٥	١٠,٠	٥,٠				
٢	يفي بالوعود التي يُلمها على نفسه.	ك	١٤٠	٩١	٤٢	٧	٠,٨١٤	٣,٣٠	كبيرة	
		%	٥٠,٠	٣٢,٥	١٥,٠	٢,٥				
١٢	يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه الجامعة	ك	١١٩	٩٨	٤٢	٢١	٠,٩٢٩	٣,١٣	متوسطة	
		%	٤٢,٥	٣٥,٠	١٥,٠	٧,٥				
٦	يتقبل النقد الموجه إليه برحابة صدر.	ك	١٠٥	١٠٥	٤٩	٢١	٠,٩٢٢	٣,٠٥	متوسطة	
		%	٣٧,٥	٣٧,٥	١٧,٥	٧,٥				
١٠	يتصرف في المواقف المختلفة بشجاعة.	ك	١١٩	٦٣	٨٤	١٤	٠,٩٦٣	٣,٠٣	متوسطة	
		%	٤٢,٥	٢٢,٥	٣٠,٠	٥,٠				
٤	يعتذر عن الخطأ إذا ما وقع فيه.	ك	١٠٥	٨٤	٣٥	٥٦	١,١٣٢	٢,٨٥	متوسطة	
		%	٣٧,٥	٣٠,٠	١٢,٥	٢٠,٠				
٣	يعترف بخطئه أمام الآخرين.	ك	٩١	٨٤	٦٣	٤٢	١,٠٥٥	٢,٨٠	متوسطة	
		%	٣٢,٥	٣٠,٠	٢٢,٥	١٥,٠				
		المتوسط العام					٠,٧١٦	٣,٢٠	متوسطة	

يتضح في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الشخصية الأخلاقية التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة)، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "يُحافظ على أسرار العمل." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥ من ٤)

يتضح في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الشخصية الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠ من ٤,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢,٥١ إلى ٣,٢٥)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٦) أن أبرز

التدريس وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري والآغا (٢٠١٥م) والتي بينت اتسام القيادات بالصّدق والإخلاص والأمانة، كما انها تؤكد ما ذهبت اليه الدراسة النظرية التي تدعو الى الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٦) أن أقل ممارسات القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الشخصية الأخلاقية تتمثل في العبارة رقم (٣) وهي: "يعترف بخطئه أمام الآخرين". بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٨٠,٢ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تتمتع بالشفافية في عملها ولذلك نجدها تعترف بأخطائها أمام الآخرين.

البعد الثاني: السلوكيات الإدارية الأخلاقية:

وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تدرك خصوصية العمل الأكاديمي ولذلك نجدها تحافظ على أسرار العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني والزائدي (٢٠١٦م) والتي بينت أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كان مرتفعاً وهذا ما ذهبت اليه الدراسة النظرية التي تؤكد أن من خصائص القيادة الأخلاقية العلاقات الإنسانية والتي من ضمنها المحافظة على السرية والأمانة في العمل.

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يصدق في الحديث مع أعضاء هيئة التدريس." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٤٠,٣ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تسعى لكسب ثقة وتعاون أعضاء هيئة التدريس ولذلك نجدها تصدق في الحديث مع أعضاء هيئة

جدول رقم (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق إطلاقاً
٢٠	يُحافظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه.	ك ٪	١٦٨	٩٨	٧	٧
			٦٠,٠	٣٥,٠	٢,٥	٢,٥
٢١	يُشجّع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم	ك ٪	١٧٥	٧٧	٢١	٧
			٦٢,٥	٢٧,٥	٧,٥	٢,٥
٢٧	يؤكد على أهمية القيم التربوية لدى أعضاء هيئة التدريس.	ك ٪	١٦١	٨٤	٢٨	٧
			٥٧,٥	٣٠,٠	١٠,٠	٢,٥
٢٥	يُنمي الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس.	ك ٪	١٤٧	٩٨	٢١	١٤
			٥٢,٥	٣٥,٠	٧,٥	٥,٠
٢٤	يقدم المساعدة والاهتمام المعيدين والمحاضرين.	ك ٪	١٤٧	٩٨	٢١	١٤
			٥٢,٥	٣٥,٠	٧,٥	٥,٠
٢٢	يحرص على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي.	ك ٪	١٣٣	٩٨	٤٩	-
			٤٧,٥	٣٥,٠	١٧,٥	-

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفئة
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق إطلاقاً				
٢٣	ينسب النجاح الذي تحقّقه إدارته لكافة العاملين فيها.	ك	١٦١	٦٣	٣٥	٢١	٣,٣٠	كبيرة	٧	
		%	٥٧,٥	٢٢,٥	١٢,٥	٧,٥				
١٧	ضح المهام الموكلة لأعضاء هيئة التدريس.	ك	١٣٣	٩١	٥٦	-	٣,٢٨	كبيرة	٨	
		%	٤٧,٥	٣٢,٥	٢٠,٠	-				
١٣	يعمل على تحقيق رسالة الجامعة.	ك	١٣٣	٩٨	٤٢	٧	٣,٢٧	كبيرة	٩	
		%	٤٧,٥	٣٥,٠	١٥,٠	٢,٥				
١٥	يتخذ القرارات حسب ما هو مخول له من الصلاحيات.	ك	١١٩	١١٢	٤٢	٧	٣,٢٢	متوسطة	١٠	
		%	٤٢,٥	٤٠,٠	١٥,٠	٢,٥				
٢٦	تتسم إدارته بأسلوب يتناسب مع الموقف.	ك	١٢٦	٩١	٥٦	٧	٣,٢٠	متوسطة	١١	
		%	٤٥,٠	٣٢,٥	٢٠,٠	٢,٥				
١٦	يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الادارية.	ك	١٢٦	٩١	٥٦	٧	٣,٢٠	متوسطة	١٢	
		%	٤٥,٠	٣٢,٥	٢٠,٠	٢,٥				
١٩	يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية.	ك	١٤٠	٧٠	٣٥	٣٥	٣,١٣	متوسطة	١٣	
		%	٥٠,٠	٢٥,٠	١٢,٥	١٢,٥				
١٨	يراعي الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس عند توزيع المهام.	ك	١١٢	١٠٥	٤٩	١٤	٣,١٣	متوسطة	١٤	
		%	٤٠,٠	٣٧,٥	١٧,٥	٥,٠				
١٤	يُطبق الأنظمة واللوائح بكل شفافية ووضوح.	ك	٩٨	١١٢	٤٩	٢١	٣,٠٢	متوسطة	١٥	
		%	٣٥,٠	٤٠,٠	١٧,٥	٧,٥				
		المتوسط العام					٣,٢٨	كبيرة	٠,٦٦٦	

الممتلكات الموضوعه تحت تصرفه." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تدرك مسؤولياتها تجاه ممتلكات الجامعة وأنها تمثل قدوة لمنسوبي الجامعة في هذا السلوك ولذلك نجدها تحافظ على الممتلكات الموضوعه تحت تصرفها.

٢. جاءت العبارة رقم (٢١) وهي: "يُشجّع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية

يتضح في الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الإدارية الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨ من ٤,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أن أبرز ممارسات القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعده السلوكيات الإدارية الأخلاقية تتمثل في العبارات رقم (٢٠,٢١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة)، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي: "يُحافظ على

بالجامعات تحرص على تطبيق أخلاقيات مهنة التعليم لارتباطها بجودة التعليم ولذلك نجدها تشجع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حياة الحربي (٢٠١٥م) والتي بينت ممارسة عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية بالإضافة الى أن هذا البعد يعتبر من أولويات القائد الأكاديمي كما جاء في خصائص القيادة الأخلاقية لدى القائد الأكاديمي وذلك في الجزء النظري .

البُعد الثالث: سلوكيات العلاقات الإنسانية:

ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أن أقل

جدول رقم (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببُعد سلوكيات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق إطلاقاً
٣٠	يُحافظ على أسرار العاملين.	ك	١٧٥	٨٤	٢١	-
		%	٦٢,٥	٣٠,٠	٧,٥	-
٣٣	يتعامل مع الجميع باحترام.	ك	١٨٢	٧٧	٧	١٤
		%	٦٥,٠	٢٧,٥	٢,٥	٥,٠
٣١	يُقَدَّر ظروف أعضاء هيئة التدريس بشكل موضوعي.	ك	١٥٤	٩١	٣٥	-
		%	٥٥,٠	٣٢,٥	١٢,٥	-
٣٥	يتواضع في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	ك	١٦٨	٧٧	٢١	١٤
		%	٦٠,٠	٢٧,٥	٧,٥	٥,٠
٢٩	يُنصت إلى مرؤوسيه بكل اهتمام.	ك	١٥٤	٩١	٢٨	٧
		%	٥٥,٠	٣٢,٥	١٠,٠	٢,٥
٣٨	يُبَادِر في حل الخلافات التي تقع داخل دائرته	ك	١٤٠	٩٨	٣٥	٧
		%	٥٠,٠	٣٥,٠	١٢,٥	٢,٥
٣٩	يُعزِّر العلاقة الايجابية بين العاملين تحت ادارته	ك	١٤٠	٨٤	٤٩	٧
		%	٥٠,٠	٣٠,٠	١٧,٥	٢,٥
٣٧	يُشجِّع على الحوار البناء والفعال داخل الجامعة.	ك	١٣٣	٨٤	٥٦	٧
		%	٤٧,٥	٣٠,٠	٢٠,٠	٢,٥
٣٦	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في الجامعة.	ك	١٤٧	٧٠	٤٢	٢١
		%	٥٢,٥	٢٥,٠	١٥,٠	٧,٥
٣٢	يمد يد العون والمساعدة لأعضاء هيئة التدريس	ك	١٢٦	٩١	٥٦	٧
		%	٤٥,٠	٣٢,٥	٢٠,٠	٢,٥

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق إطلاقاً
٢٨	يُشارك أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية.	ك	١٣٣	٨٤	٤٢	٢١
		%	٤٧,٥	٣٠,٠	١٥,٠	٧,٥
٣٤	يراعي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.	ك	١١٢	١١٢	٤٢	١٤
		%	٤٠,٠	٤٠,٠	١٥,٠	٥,٠
المتوسط العام			٣,٣٢	٠,٧٢٠	كبيرة	

(كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تحرص على فرض احترامها على الجميع لتنفيذ توجهاتها في العمل ولذلك نجدها تعامل مع الجميع باحترام وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري والآغا (٢٠١٥م) والتي بينت تعامل القيادات باحترام مع مرؤوسيه.

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أن أقل ممارسات القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعدها سلوكيات العلاقات الإنسانية تتمثل في العبارة رقم (٣٤) وهي: "يراعي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية." بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تسعى لكسب تقدير أعضاء هيئة التدريس لدعم رضاهم وتعزيز مبادرتهم في التدريس ولذلك نجدها تراعي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

يتضح في الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعدها سلوكيات العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢ من ٤,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أن أبرز ممارسات القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية فيما يتعلق ببعدها سلوكيات العلاقات الإنسانية تتمثل في العبارات رقم (٣٠، ٣٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة)، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي: "يُحافظ على أسرار العاملين." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٥٥ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تسعى لكسب ثقة العاملين بالجامعة ولذلك نجدها تحافظ على أسرار العاملين.

٢. جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي: "يتعامل مع الجميع باحترام." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				النسبة	الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق إطلاقاً					
١٠	يلتزم بمواعيد العمل كحضور الاجتماعات وغيرها	ك	١٦٨	٨٤	٢١	٧	٪	كبيرة	٠,٧٤٣	٣,٤٨	
			٦٠,٠	٣٠,٠	٧,٥	٢,٥					
٤	يملك الخبرة المهنية المطلوبة لأداء العمل.	ك	١٥٤	١٠٥	٢١	-	٪	كبيرة	٠,٦٣٣	٣,٤٧	
			٥٥,٠	٣٧,٥	٧,٥	-					
١٤	يتسم بالمرونة بالتعامل مع الآخرين	ك	١٨٢	٥٦	٣٥	٧	٪	كبيرة	٠,٨٠٧	٣,٤٧	
			٦٥,٠	٢٠,٠	١٢,٥	٢,٥					
٣	يملك قيم مهنية عالية.	ك	١٧٥	٧٠	٢١	١٤	٪	كبيرة	٠,٨٣٧	٣,٤٥	
			٦٢,٥	٢٥,٠	٧,٥	٥,٠					
٥	يحرص على تطوير قدراته وامكانياته باستمرار.	ك	١٦١	٧٧	٣٥	٧	٪	كبيرة	٠,٨٠١	٣,٤٠	
			٥٧,٥	٢٧,٥	١٢,٥	٢,٥					
٧	يتمتع بالقبول والاحترام من قبل الجميع	ك	١٦١	٧٧	٣٥	٧	٪	كبيرة	٠,٨٠١	٣,٤٠	
			٥٧,٥	٢٧,٥	١٢,٥	٢,٥					
١٣	يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح.	ك	١٧٥	٤٩	٤٢	١٤	٪	كبيرة	٠,٩١٥	٣,٣٨	
			٦٢,٥	١٧,٥	١٥,٠	٥,٠					
٩	يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطوير قدراتهم العلمية والبحثية	ك	١٥٤	٧٠	٤٩	٧	٪	كبيرة	٠,٨٥٠	٣,٣٢	
			٥٥,٠	٢٥,٠	١٧,٥	٢,٥					
٨	يحرص على تميز أعضاء هيئة التدريس ونجاحهم.	ك	١٥٤	٧٧	٣٥	١٤	٪	كبيرة	٠,٨٧٩	٣,٣٢	
			٥٥,٠	٢٧,٥	١٢,٥	٥,٠					
١١	يحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار.	ك	١٦١	٥٦	٤٢	٢١	٪	كبيرة	٠,٩٧٦	٣,٢٧	
			٥٧,٥	٢٠,٠	١٥,٠	٧,٥					
٦	يسعى لتهيئة المناخ الأكاديمي الملائم لعضو هيئة التدريس	ك	١٥٤	٦٣	٣٥	٢٨	٪	متوسطة	١,٠١٤	٣,٢٢	
			٥٥,٠	٢٢,٥	١٢,٥	١٠,٠					
١٢	يتبادل المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس بصدق ووضوح.	ك	١٥٤	٦٣	٣٥	٢٨	٪	متوسطة	١,٠١٤	٣,٢٢	
			٥٥,٠	٢٢,٥	١٢,٥	١٠,٠					
١	يملك قدرات تسهم في تطوير الجامعة.	ك	١١٩	١٠٥	٤٩	٧	٪	متوسطة	٠,٨١٤	٣,٢٠	
			٤٢,٥	٣٧,٥	١٧,٥	٢,٥					
٢	يهتم بتطوير قدرات وإمكانيات جميع مرؤوسيه.	ك	١١٢	٩٨	٦٣	٧	٪	متوسطة	٠,٨٤٤	٣,١٣	
			٤٠,٠	٣٥,٠	٢٢,٥	٢,٥					
المتوسط العام											
كبيرة											

يتضح في الجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة متوافقون بدرجة (كبيرة) على درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤ من ٤,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (٩) أن أبرز ملامح الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية تتمثل في العبارات رقم (٤,١٠) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة)، كالتالي: ١. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يلتزم

متسلسل ولذلك نجدها تمتلك الخبرة المهنية المطلوبة لأداء العمل.

ويتضح من النتائج في الجدول (٩) أن أقل ملامح الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية تتمثل في العبارة رقم (٢) وهي: "يهتم بتطوير قدرات وإمكانيات جميع مرؤوسيه". بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (١٣, ٣ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تحرص على تطوير منسوبيها بما يحسن من أدائهم للعمل ولذلك نجدها تهتم بتطوير قدرات وإمكانيات جميع مرؤوسيه.

إجابة السؤال الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جدول رقم (١٠) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية

البعده	معامل الارتباط	درجة الثقة التنظيمية
السلوكيات الشخصية الأخلاقية	٠,٨٩١	معامل الارتباط
	**٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	٠,٨٦٧	معامل الارتباط
	**٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية
سلوكيات العلاقات الإنسانية	٠,٨٨٢	معامل الارتباط
	**٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية	٠,٩١٠	معامل الارتباط
	**٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

التنظيمية وتفسر هذه النتيجة بأن ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية تعزز من العلاقات مع مرؤوسيه وتحسن من تنظيم العمل مما يحسن من الثقة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة القرني والزائدي (٢٠١٦م) والتي بينت هناك أثر للقيادة الأخلاقية

بمواعيد العمل كحضور الاجتماعات وغيرها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٤٨, ٣ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات تحرص على الاستفادة من وقت العمل وإنجازه في وقته المحدد ولذلك نجدها تلتزم بمواعيد العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فينيبورغ (vineburgh, 2010) والتي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً.

٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يملك الخبرة المهنية المطلوبة لأداء العمل". بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٤٧, ٣ من ٤) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية بالجامعات ترقى في العمل بتدرج وظيفي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية.

حيث يتضح أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، تحسنت درجة الثقة

دراسة جيم وتوكماكوتورغوت (Geem, Tokmak, 2012) والتي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وتتفق مع نتيجة دراسة يلماز والتينكورت (Yilmaz, Alt-inkurt, 2012) والتي بينت أن هناك علاقة قوية بين سلوك القيادة الداعم للمعلمين وتصورات المعلمين للثقة والعدالة التنظيمية، وتتوافق هذه النتيجة مع صحة الجانب النظري لهذه الدراسة والتي أكدت على أن القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تربطهم علاقة تبادلية يتضح أثرها على بيئة العمل لكلا الطرفين.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة)؟ (١) الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية:

الجدول رقم (١١) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
السلوكيات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	٢,٣١٥	٢	١,١٥٨	٢,٢٧٦	٠,١٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٠,٨٦٣	٢٧٧	٠,٥٠٩			
	المجموع	١٤٣,١٧٨	٢٧٩	-			
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	١,٩٩٨	٢	٠,٩٩٩	٢,٢٧٢	٠,١٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١,٨٣٦	٢٧٧	٠,٤٤٠			
	المجموع	١٢٣,٨٣٥	٢٧٩	-			
سلوكيات العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٥,٦٤٤	٢	٢,٨٢٢	٥,٦١٩	**٠,٠٠٤	دالة
	داخل المجموعات	١٣٩,١٠١	٢٧٧	٠,٥٠٢			
	المجموع	١٤٤,٧٤٤	٢٧٩	-			
درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	٢,٥٤٨	٢	١,٢٧٤	٢,٨٣٣	٠,٠٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٤,٥٦٦	٢٧٧	٠,٤٥٠			
	المجموع	١٢٧,١١٤	٢٧٩	-			

**دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (سلوكيات العلاقات الإنسانية) باختلاف متغير الدرجة العلمية، ولتحديد الفروق بين فئات الدرجة العلمية تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

يتضح من خلال النتائج الموضحة الجدول (١١)

جدول رقم (١٢) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
سلوكيات العلاقات الإنسانية	أستاذ	٢٨	٣,٧٥	-	**	**
	أستاذ مشارك	٨٤	٣,٢٦	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٦٨	٣,٢٨	-	-	-

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ وأفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)

الجدول رقم (١٣) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
السلوكيات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	١١,٢٠٩	٢	٥,٦٠٤	١١,٧٦٤	***٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١٣١,٩٦٩	٢٧٧	٠,٤٧٦			
	المجموع	١٤٣,١٧٨	٢٧٩	-			
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	٧,٤٠٨	٢	٣,٧٠٤	٨,٨١٢	***٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١١٦,٤٢٧	٢٧٧	٠,٤٢٠			
	المجموع	١٢٣,٨٣٥	٢٧٩	-			
سلوكيات العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٨,٧٤٩	٢	٤,٣٧٤	٨,٩١٠	***٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١٣٥,٩٩٦	٢٧٧	٠,٤٩١			
	المجموع	١٤٤,٧٤٤	٢٧٩	-			
درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	٨,٤٦١	٢	٤,٢٣٠	٩,٨٧٦	***٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١١٨,٦٥٣	٢٧٧	٠,٤٢٨			
	المجموع	١٢٧,١١٤	٢٧٩	-			

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (السلوكيات الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، سلوكيات العلاقات الإنسانية، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة. ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه وجاءت نتائجها:

جدول رقم (١٤) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	من سنة إلى خمس سنوات	من ست إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
السلوكيات الشخصية الأخلاقية	من سنة إلى خمس سنوات	٤٩	٣,٤٥	-	**	**
	من ست إلى عشر سنوات	٩١	٣,٣٧	-	**	**
	أكثر من عشر سنوات	١٤٠	٣,٠٠	-	-	-
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	من سنة إلى خمس سنوات	٤٩	٣,٣٥	-	**	**
	من ست إلى عشر سنوات	٩١	٣,٤٨	-	**	**
	أكثر من عشر سنوات	١٤٠	٣,١٢	-	-	-
سلوكيات العلاقات الإنسانية	من سنة إلى خمس سنوات	٤٩	٣,٥٨	-	**	**
	من ست إلى عشر سنوات	٩١	٣,٤٥	-	**	**
	أكثر من عشر سنوات	١٤٠	٣,١٥	-	-	-
درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية	من سنة إلى خمس سنوات	٤٩	٣,٤٥	-	**	**
	من ست إلى عشر سنوات	٩١	٣,٤٤	-	**	**
	أكثر من عشر سنوات	١٤٠	٣,٠٩	-	-	-

**دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من عشر سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ست إلى عشر سنوات حول (السلوكيات الإدارية الأخلاقية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ست إلى عشر سنوات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري والآغا (٢٠١٥م) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين، والحد من ظاهرة الفساد الإداري تُعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من عشر سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (من سنة إلى خمس سنوات، من ست إلى عشر سنوات) حول (السلوكيات الشخصية الأخلاقية، سلوكيات العلاقات الإنسانية، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (من سنة إلى خمس سنوات، من ست إلى عشر سنوات).

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الثقة (٣) الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية: عدد سنوات الخبرة؟

الجدول رقم (١٥) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	٣,٥٧٦	٢	١,٧٨٨	٣,٢٣٩	*٠,٠٤١	دالة
	داخل المجموعات	١٥٢,٩٠٦	٢٧٧	٠,٥٥٢			
	المجموع	١٥٦,٤٨٢	٢٧٩	-			

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية) باختلاف متغير الدرجة العلمية. ولتحديد الفروق بين فئات الدرجة العلمية تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (١٦) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية	أستاذ	٢٨	٣,٦٦	-	*	
	أستاذ مشارك	٨٤	٣,٢٥		-	
	أستاذ مساعد	١٦٨	٣,٣٣			-

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ وأفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك حول (درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ. الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة: (٤)

الجدول رقم (١٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	١١,٤٩٧	٢	٥,٧٤٨	١٠,٩٨٣	***٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١٤٤,٩٨٥	٢٧٧	٠,٥٢٣			
	المجموع	١٥٦,٩٨٥	٢٧٩	-			

*** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٧) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية) ولتحديد لفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه، والتي نتائجها كالتالي:

جدول رقم (١٨) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	من سنة إلى خمس سنوات	من ست إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية	من سنة إلى خمس سنوات	٤٩	٣,٦٠	-	**	**
	من ست إلى عشر سنوات	٩١	٣,٥١	-	**	-
	أكثر من عشر سنوات	١٤٠	٣,١٤	-	-	-

**دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من عشر سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (من سنة إلى خمس سنوات، من ست إلى عشر سنوات) حول (درجة الثقة التنظيمية للقيادة الأخلاقية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (من سنة إلى خمس سنوات، من ست إلى عشر سنوات).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- حث القيادات الأكاديمية بالجامعات على التصرف في المواقف المختلفة بشجاعة.
- توجيه القيادات الأكاديمية بالجامعات بعدم استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية.
- حث القيادات الأكاديمية بالجامعات بمراعاة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس عند توزيع المهام.
- توجيه القيادات الأكاديمية بالجامعات بتطبيق الأنظمة واللوائح بكل شفافية ووضوح.

المراجع العربية:

١. الحربي، حياة محمد. (٢٠١٥م - أ). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية. مجلة معهد الإدارة، العدد (٣). المجلد (٥٥). ص ص

- ٥٥٥ - ٦١٢ .
٢. الحربي، حياة محمد. (٢٠١٥م) القيادة الأخلاقية للأستاذ الجامعي ودورها في تعزيز قيم المواطنة لدى طلبته. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الشباب والمواطنة قيم وأصول، جامعة أمّ القرى، خلال الفترة ١٥-١٦/٤/١٤٣٦هـ: مكة المكرمة.
٣. الحربي، نيفين حامد. (٢٠١١م). الإدارة بشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه. مكة المكرمة: جامعة أمّ القرى.
٤. حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٣م). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
٥. حمادنة، أديب ذياب (٢٠١٣م) درجة التزام معلمي اللغة العربية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات والتعليم لمحافظة المفرق، المجلة الأردنية في العلوم التربوية. لعدد (١) المجلد (٩). ص ص ٢٩-٥٠
٦. جامعة الجمعة، (١٤٤٢هـ) التقرير السنوي لوكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي .
٧. خليل، نبيل محمد. (١٤٣٦هـ). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات،
- معهد الإدارة العامة خلال الفترة ١٠-١٢/٢/١٤٣٦هـ: الرياض.
٨. الدوري، زكريا، وصالح، أحمد. (٢٠٠٩م). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الأردن: دار اليابوري العلمية للنشر والتوزيع.
٩. رشيد، مازن. (٢٠٠٣م). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة الإدارة العامة، العدد (٤٣)، المجلد (٣)، ٤٣٧-٤٥٧.
١٠. الزهراني، علي مهدي. (١٤٣٤هـ). أثر العدالة التنظيمية والرضا عن الحوافز على الثقة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود.
١١. الزيناتي، أسامة. (٢٠١٤م). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين.
١٢. السعود، راتب، وبطاح، أحمد. (١٩٩٦م). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات لمهنة من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، العدد (٣)، المجلد (٢): ص ص ١٣٦-١٦٢.
١٣. الشتوي، سليمان (١٤٣٦هـ) القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
١٤. الشريقي، عباس عبد مهدي، والتنج، منال محمود. (٢٠١١م) درجة ممارسة مديري

- المدارس الثانويّة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقيّة وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين مجلة العلوم التربويّة والنفسيّة. العدد (٣). لمجلد (١٢)، ص ص ١٣-١٦٢.
١٥. الشمالان، خالد عبد العزيز. (٢٠١٤م). القيادة الأخلاقيّة وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإداريّة الحكومية في المملكة العربيّة السعوديّة الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامّة خلال الفترة ٢-٤/١٢/٢٠١٤م: الرياض.
١٦. شهاب، شهرزاد محمد. (٢٠١٠م) القيادة الإداريّة ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامّة، مجلة دراسات تربويّة، ع(١١). ص ص ٩٩-١٣١
١٧. عابدين، محمّد عبد القادر. (٢٠٠٥م). الإدارة المدرسيّة الحديثة. ط ١. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٨. عبادة، أحمد. (٢٠٠١م). مقاييس الشّخصية للشباب والراشدين. ج ١. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
١٩. عثمان، إبراهيم، وساري، سالم. (٢٠١٠م). نظريات في علم الاجتماع. القاهرة: الشركة العربيّة المتحدّة للتسويق والتوريدات.
٢٠. العساف، صالح أحمد. (٢٠١٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٣. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
٢١. العمري، عبد الرحمن شاوش. (٢٠٠٠م). القيم الشّخصية التنظيميّة لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانويّة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمّ القرى.
٢٢. الغالبي، طاهر، والعامري، صالح. (٢٠٠٥م). المسؤولية الاجتماعيّة وأخلاقيّات الأعمال. الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع.
٢٣. فرج، شذى إبراهيم. (٢٠١٣م). العدالة التنظيميّة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيميّة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أمّ القرى.
٢٤. القرني، عبد الله، والزائدي، أحمد. (٢٠١٦م) القيادة الأخلاقيّة لدى رؤساء الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ع(٣٥)، المجلد (١٧٠)، الجزء (٤).
٢٥. الكبيسي، عامر. (٢٠١٠م). نحو إدارة عامّة جديدة للإنقاذ. الرياض: مؤسسة اليامة الصحفيّة.
٢٦. الكساسبة، محمد مفضي. (١٩٩٦م). العوامل المؤثّرة في الثقة التنظيميّة. رسالة ماجستير غير منشورة، كليّة الدراسات العليا، الجامعة الأردنيّة: الأردن.
٢٧. محمود، السيد الحضري. (٢٠١٤م). أثر القيادة الأخلاقيّة في دعم وتعزيز الثقة التّظيميّة دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكوميّة بالطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج: مصر، العدد (٢) المجلد (٢٨).
٢٨. المرشد، منى عبد الهادي. (٢٠١٤م). الثقة التنظيميّة وعلاقتها بالإبداع الإداري. دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة

- and leader effectiveness. Unpublished Doctoral Thesis. Regent University.
4. Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2015). The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 24(1), 2-10.
 5. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
 6. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311.
 7. Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
 8. Freakley, M., & Burgh, G. (2000). Engaging with ethics: Ethical inquiry for teachers.
 9. Güçel, C., Tokmak, İ., & Turgut, H. (2012). The relationship of the ethical leadership among the organizational trust, affective commitment and job satisfaction: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 101-110.
- بنت عبد الرحمن بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
٢٩. المسدي، عادل عبد المنعم. (٢٠١١م). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة. *مجلة جامعة الملك سعود. العلوم الإدارية. العدد (٢٢)، المجلد (١)، ص ص ٢٠٣-٢٣٨.*
 ٣٠. معاينة، عادل، وأندرواس، رامي. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (١٠)، المجلد (٤)، ص ص ٨٨-١١٦.*
 ٣١. النويقة، عطا الله بشير. (٢٠١٣). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف. *المجلة المصرية للدراسات التجارية. العدد (٣٧)، ص ص ١٥٥-١٩٠.*
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
1. Aghadavood, S., Dehaghani, M., Dehkordi, L., Faradonbeh, M., & Sedeian, S. (2013). A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran. *Management Science Letters*, 3(4), pp. 1233-1238.
 2. Akker, V. D. L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), pp.102- 122.
 3. Marshall, J. A. (2012). Ethical leadership, prototypicality, integrity, trust,

- trievedonJune,4,2006fromhttp://www.utexas.edu/lbj/research/leadership
18. Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2).
 19. Shaw, S. M. (2008). Leadership development and the characteristics/traits of ethical and effective leaders: The Delphi technique. Capella University.
 20. Garrett-Staib, J., & Maninger, R. M. (2012, January). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 29, No. 2).
 21. Gezer, K., Katkat, D., & Mizrak, O. (2016). Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers. *International Journal of Sport Studies*, 6(10), 612-619.
 22. Vineburgh, J. H. (2010). A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs (Doctoral dissertation, University of Iowa).
 23. Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership Behaviors, organizational justice and Organizational trust. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1).
 24. Yukl G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
 10. Kalleberg, A., Appelbaum, E., Sleigh, S., & Schmitt, J. (2004). For better or worse: Union and company trust and citizenship behaviors. Champaign, IL: IRRA Proceedings.
 11. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
 12. Lim, L. Y. (2012). The impact of perceived leadership and ethical leadership behaviour on job satisfaction and organisational commitment (Doctoral dissertation, UTAR).
 13. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior* (7th ed). McGraw-Hill Education, New York, USA.
 14. Cemaloglu, N., & Kilinc, A. C. (2012). The relationship between school principals' ethical leadership behaviors and teachers' perceived organizational trust and mobbing. *Egitim ve Bilim*, 37(165), 137.
 15. Oxford English Readers Dictionary (2003). London: Oxford Press.
 16. Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21 – 32.
 17. Prince, H. (2006). “The haditha investigation”, Dallas Morning News. Re-