

**القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية بجامعة المنوفية  
(دراسة ميدانية)**

**إعداد**

**د/ هناء محمد جلال جمال الدين لطفي**

أستاذ مساعد الإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة المنوفية

**مستخلص البحث:**

هدف البحث الحالي إلى تفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء تحسين ممارسة القيادات الجامعية الممثلة في رؤساء الأقسام وعمداء الكليات لسلوكيات القيادة الأخلاقية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. وأعدت استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية، بلغ عددهم (٢٥٢) عضو هيئة تدريس . وقد توصل البحث الحالي إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي : أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية الممثلة في رؤساء الأقسام وعمداء الكليات قد تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية؛ أن ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، قد تحققت أيضا بدرجة كبيرة. وفي ضوء هذه النتائج اقترح البحث الحالي مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الأخلاقية لدي القيادات الجامعية من أجل تحقيق وتفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس .

**الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية - الاستقامة التنظيمية- جامعة المنوفية.**

**Abstract:**

The current research aims to activate the organizational virtuousness of faculty members in light of improving the practice of university leaders represented by department heads and the college deans of ethical leadership behaviors. The descriptive approach was used. A questionnaire was prepared and applied to a random sample of faculty members in theoretical and practical colleges at Menoufia University, numbering (252) faculty members. The current research reached several results, the most important of which were the following: The practice of ethical leadership behaviors among university leaders represented by department heads and college deans has been achieved to a large extent from the point of view of its faculty members. The results of the field study also showed that the practice of organizational virtuousness behaviors among faculty members, from their point of view, has also been achieved to a large extent. In light of these results, the current research suggested a set of proposed mechanisms to activate ethical leadership in order to achieve and activate the organizational virtuousness of faculty members.

**Keywords:** Ethical Leadership- - Organizational Virtuousness- Menoufia University.

## مقدمة:

للأخلاق أهمية بالغة في حياة المجتمعات، بغض النظر عن مدى تقدمها أو تأخرها. وهذه المجتمعات تحتضن كثيرا من المهن كالتطب والهندسة والتجارة وغيرها، وطبيعة المهن تختلف عن بعضها البعض، لذا فلا بد أن تكون لكل مهنة من هذه المهن أخلاقيات يؤمن بها أصحابها ويلتزمون بها ويعملون على ترسيخها لدى أفراد المهنة الواحدة. ولقد دعت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الأخلاقية مؤخرا، وذلك نظرا لتزايد الأفكار والاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تتادي بالشفافية الإدارية، وتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث يصبح العاملون أكثر التزاما وسيطرة على العمل وأكثر مسؤولية واستقلالية وبدون اشراف مباشر في العمل ، الأمر الذي يتطلب تزايد الثقة بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية.

ومع اتساع أعمال المؤسسات التربوية وتعاضم مسؤوليتها وكثرة أعبائها، فإنها تتطلب من القائمين على ادارتها مسؤوليات ومهام صعبة؛ بحيث تشمل كل مؤسسة على قواعد وآداب أخلاقية عملية تختلف عن الأخرى، لأن كل عمل يتضمن مجموعة من الأخلاقيات يلتزم بها العاملون (Trevino et al,2005,74).

فالقيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفاعليتها، إذ أن لها تأثيرات ايجابية على أنماط سلوك الموظفين. كما أنها قد تحتوي على عدة معايير أو مجالات مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقات الإنسانية التي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية وعلى الإنجاز الوظيفي. وهذه المعايير تحدد إلى أي مستوى القائد الإداري يستخدم نمط القيادة الأخلاقية في المنظمة (القرني، والزائدي، 2017، 12).

إن الفلسفة والأسلوب القيادي الذي يتعامل به القائد مع المرؤوسين؛ يضيف طابعاً مميزاً على البيئة الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الاستقامة التنظيمية، فالاستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية التي تدعم أخلاقيات المهنة. فالاستقامة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية التي تحقق التناؤل الأكاديمي لدى القادة والعاملين في المؤسسات المعاصرة، كما أن لها تأثيرات إيجابية على الصحة النفسية والذهنية والبدنية وحتى الاجتماعية، وأيضاً تحسن الأداء وتحفز العاملين على أداء

واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بجودة وتميز، وجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات والتحديات (Gukiiiana et al,2017) .

والجامعة لا يمكن اعتبارها مؤسسة تعليمية فقط ، أو اعتبارها مراكز بحثية لإجراء البحوث الأكاديمية ، فلا يمكن لأي جامعة أن تعيش بمعزل عن المجتمع المحيط بها بكل ما يواجهها من تحديات ومشاكل ، وتعد القيادات الجامعية لهم دوراً أساسياً يشمل جميع الجوانب المرتبطة بأداء المؤسسات ، فهي تعد عنصراً أساسياً لتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم من تحقيق أهداف الجامعة ومحوراً مهما ترتكز عليه مختلف أنشطتها (عيد، ٢٠٢٠، ٣٤٥). لذا يجب مراعاة المعيار الأخلاقي عند اختيار القيادات الجامعية بدءاً من رؤساء الأقسام ، وعمداء الكليات وصولاً إلى رؤساء الجامعات ، لما له من انعكاسات وآثار ايجابية على منظومة العمل الجامعي بكافة جوانبه (نوفل، ٢٠١٦، ٢٩٢-٢٣٧).

من هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثة بموضوع البحث الحالي الذي عني بتفعيل الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء تحسين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية .

#### مشكلة البحث:

يعمل القادة الاخلاقيون كقدوة للسلوك المناسب ويستخدمون المكافأة والعقاب لتحفيز السلوك الأخلاقي لدى رؤوسهم (Brown&Trevino,2006).

فالقيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل العاملين والمؤسسة، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، لأنه يضعف معنويات الأفراد ويقفدهم ثقتهم بالقائد (Ruiz et al,2011). وعليه فإن ممارسة القيادة

الأخلاقية بالجامعات المصرية؛ يسهم بشكل كبير في تحقيق الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، فالاستقامة التنظيمية لها دور كبير في تحفيز الأفراد جوهرياً من خلال تنشيط دوافعهم الاجتماعية الايجابية (Nikandrou&Tsachouridi,2015,1826).

كما تعمل الاستقامة التنظيمية على تحسين العمل الجماعي، وتؤدي إلى مستويات أعلى من الاندماج، إنها تعزز مجتمعات وعلاقات أقوى وتدعم تطوير مناخ عمل إيجابي (Mayer,2018,250).

فالاستقامة التنظيمية تحفز المشاعر الإيجابية بين أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى مستويات عالية من الاندماج (Shahid&Muchiri,2014,512). ونتيجة لطبيعة التحديات والضغوط التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، والتي تتسم بظروف بيئية (داخلية وخارجية) غير مستقرة، فضلا عن ضعف هذه المؤسسات لإدراك القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقامة التنظيمية؛ كما أن المستقرى لواقع بعض الجامعات المصرية؛ يلاحظ وجود بعض المؤشرات التي قد تشير إلى أوجه مظاهر الفساد بالجامعات المصرية على المستوى الأخلاقي، والتي تحول دون حدوث استقامة تنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بها؛ ومنها ما يلي:

-قيام البعض بتصرفات غير لائقة سلوكياً، وجمع البعض بين الوظيفة الجامعية كعضو هيئة تدريس أو قيادي جامعي وأعمال أخرى دون إذن الجامعة.  
-تغليب البعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.  
-المحاباة الشخصية دون النظر لاعتبارات الكفاءة والجدارة.  
-الصراع غير الخلفي بين بعض القيادات وبعض الزملاء داخل الأقسام الأكاديمية، وتتصل البعض من مسؤولياته والتزاماته تجاه تطوير التدريس والبحث العلمي (زيان، ٢٠١٥، 116-1).

مما سبق يتضح وجود خلل في تحقيق أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية، واستنادا إلى ما تم ذكره، يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تحسين ممارسات القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية بجامعة المنوفية؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١-ما الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الجامعية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

- ٢- ما الأسس الفكرية للاستقامة التنظيمية في المؤسسات الجامعية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- ما واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم؟
- ٥- هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية وأبعاد الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بذات الجامعة؟
- ٦- ما الآليات المقترحة لتفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء تحسين ممارسات القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية؟.
- أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى تفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء تحسين ممارسات القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية؛ ويتفرع من ذلك؛ الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف إلى الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات الجامعية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف إلى الأسس الفكرية للاستقامة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
- ٣- الكشف عن واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- ٤- الكشف عن واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.
- ٥- معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الاستقامة التنظيمية.
- ٦- وضع بعض الآليات المقترحة لتفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تحسين ممارسات القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

**أهمية البحث:** ترجع أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:

أ- الأهمية النظرية: حيث تناول البحث الحالي إطاراً نظرياً حول متغيرين هما: القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية ، وهذا الإطار النظري يعتبر مساهمة في تطور الفكر النظري في مجالي القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية بالجامعات المصرية. فهذا البحث من المحاولات المحدودة والمهمخة في تناول كلا من القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة وجامعة المنوفية بصفة خاصة.

**ب- الأهمية التطبيقية:**

١- تكمن الأهمية التطبيقية في بعض الآليات المقترحة التي قد تسهم في تفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تحسين ممارسات القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

٢- يساعد البحث الحالي في تقديم تغذية راجعة للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للقيادة الأخلاقية بشكل يحفزهم على تعديل سلوكياتهم واستراتيجياتهم والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل.

٣- يبرز البحث الحالي إيجابيات تبني القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين (القيادات الجامعية) ، ولا سيما في ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات مستمرة سياسية وثقافية واجتماعية وتكنولوجيا واقتصادية وحاجتها للتكيف مع الأوضاع الحالية المتغيرة المليئة بالفرص والتحديات، وفي إطار سعيها الحثيث لتحقيق النجاح والتقدم وتحقيق الاستقامة التنظيمية للعاملين بها؛ و فيما يخص ترتيبها في التصنيفات العالمية والحصول على البقاء والاستمرار، خاصة مع تزايد أعداد الجامعات وفي ظل المنافسة فيما بينها.

٤- تفيد نتائج البحث الحالي المسؤولين، آخذين بعين الاعتبار عند تصميم ووضع برامج تدريبية للقيادات الجامعية حول أهمية كل من القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية.

### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة كلا من القيادة الأخلاقية من حيث ( المفهوم - الأهمية - الخصائص - المداخل - الأبعاد ) ، الاستقامة التنظيمية من حيث ( المفهوم - الأهمية - النماذج - الأبعاد).
- ٢- الحدود الجغرافية: اقتصر البحث الحالي على وصف وتحليل جامعة المنوفية من خلال التعرف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى كلا من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وأيضا التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.
- ٣- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية.
- ٥- الحدود الزمنية : تم اجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

٢٠٢٣/٢٠٢٤م

### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، بكونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، والذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى التحليل والتفسير؛ وذلك بهدف التعرف على الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، والأسس الفكرية للاستقامة التنظيمية، من أجل وضع بعض الآليات المقترحة لتنفيذ القيادة الأخلاقية للقيادات الجامعية لتحقيق وتفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

**مصطلحات البحث:**

تتحدد مصطلحات البحث فيما يلي:

**القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):**

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها اظهار السلوك المناسب معياريا من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية وترويج هذا السلوك بين المرؤوسين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز وصنع القرار (Xinxin&Yidong,2013,420-455)، كما تعرف بأنها:

القدرة على تحديد ما هو جيد وسيئ أو صواب وخطأ ، من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة للمنظمات والتأثير في الآخرين ( Ozan et al,2017 ).

وتعرف الباحثة القيادة الأخلاقية اجرائيا بأنها: قيادة تقوم بمجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص اخلاقية مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة) الصادرة عن القيادات الجامعية الممثلة في كلا من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجامعة المنوفية، والتي تسهم في تعديل وتحسين السلوكيات بين مرؤوسيهم لتحقيق الاستقامة التنظيمية؛ مما ينعكس إيجابيا على تطوير أدائها ، ويمكنها من البقاء والتكيف والاستمرار بين منافسيها من الجامعات الأخرى.

**الاستقامة التنظيمية (Organizational Virtuousness):**

تعرف الاستقامة التنظيمية بأنها: الجودة المثلى للسلوك البشري أو التنظيم (Nurrohman et al, 2022,75)، كما عرفت أيضا بأنها: وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والتسامح والثقة، والتي تعمل على دعمها ونشرها (Ahmed et al,2018,2). كما عرفت أيضا بأنها: استراتيجية المنظمات التي تدعم الأنشطة المستقيمة للمشاركين فيها (Majeed& et al,2020,819).

وتعرف الباحثة الاستقامة التنظيمية اجرائيا بأنها: مجموعة من الفضائل التي يتحلى بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والتي تساعدهم على النمو السلوكي الإيجابي، والتي تساعدهم على الجودة في العمل ومواجهة كافة التحديات.

الدراسات السابقة: توصل البحث الحالي إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

١- دراسة تميمي، والجندي (٢٠٢٣) . هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم، وفحص درجة ممارساتهم للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وقد طبقت الاستبانة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل وبلغ عددهم (٢٣) رئيساً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق تعزي لمتغيري (الجنس، والتخصص).

٢- دراسة عبد الرحيم، واليامي (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين: دراسة حالة للكادر الإداري بجامعة نجران، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية متوافرة لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران.

٣- دراسة Piricz (2023). هدفت الدراسة إلى التعرف على توقعات طلاب الجامعة للقيادة الأخلاقية وأخلاقيات العمل. وقد تم مقابلات مع طلاب الجامعة المجرية الذين يدرسون بشكل رئيسي الاقتصاد، وقد تم تطبيق استبيان خاص بذلك على عينة بلغت (١٤٣) واستخدم النموذج الأخلاقي لـ (Starratt) وإجراء تحليل (SEM)، وقد توصلت الدراسة إلى أن عامل أخلاقيات العدالة يؤثر على أخلاقيات النقد وأخلاقيات الرعاية، كما أظهرت الدراسة

أيضا أن تحقيق أكبر قدر من العدالة الاجتماعية أمر مهم بالنسبة للطلاب في عملية صنع القرار.

٤- دراسة الصراف (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم اتجاهات العاملين تجاه أبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة، والتوجيه بالعاملين، والتوجيه الأخلاقي) والتماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء للمنظمة، والتشابه مع المنظمة، والعضوية مع المنظمة) للعاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. وقد استخدم المنهج الوصفي. وتم تطبيق الاستبانة على عينة من العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت بلغت (٣٨٤). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي.

٥- دراسة الحلواني، ومحمد (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال الممارسات المرتبطة بسمات القيادة الأخلاقية وسلوكياتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة. وقد استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة استبانتان لتحقيق أهداف الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٨٢) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات القسم. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط للقيادة الأخلاقية تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، وأيضا توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط للمواطنة التنظيمية تحققت بدرجة كبيرة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وبين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٦- دراسة (Mitugn, 2021). هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية، ولتحقيق هذه الغاية تم استخدام منهج البحث المختلط المعاصر، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية مع مديري الجامعات ورؤساء الأقسام. وقد بلغت عينة الدراسة (٣٦٥) عضو. وقد توصلت الدراسة أن ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية كان متوسطاً. كما أن تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية أظهرت متوسطاً مرتفعاً من حيث العوامل الداخلية من خلال إيصال القيم الأخلاقية عند التعامل مع المرؤوسين، كما يتم أخذ الصدق والنزاهة بعين الاعتبار، كما أن متوسط العوامل الخارجية وسلوك وتصرفات القيادة الأخلاقية كانت عالية؛ مما يشير إلى أن الإيمان والقيم عوامل غير مهمة إحصائياً لممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية.

٧- دراسة القحطاني، وحميدي (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي، وكذلك التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، وأيضاً التعرف على أثر متغيرات الدراسة (اللقب العلمي-سنوات الخبرة) على علاقة كل من القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة عدن والبالغ عددهم (١١٩). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن جاءت بدرجة متوسطة، وجاء أيضاً مستوى الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وبين مستوى الولاء التنظيمي، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى كلا من (اللقب العلمي- سنوات الخبرة).

٨- دراسة نصر الدين (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين في جامعات (ورقلة، ومسيلة، وبسكرة). وقد استخدم

المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان الذي طبق على عينة مكونة من (٣٧٧) أستاذ جامعي. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى جيد من ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

٩- دراسة (Ali & Yuhuan, 2021). هدفت الدراسة إلى التعرف على اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) ، واختبار الدور المعتدل للتهكم التنظيمي (OC) . وقد استخدم المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٤٠٠) عضو هيئة تدريس ومساعدتهم بجامعة سوهاج بمصر. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتهكم التنظيمي. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية تضعف في حالة الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من التهكم التنظيمي على الأفراد على عكس الأفراد الذين يتمتعون بمستوى منخفض من التهكم التنظيمي.

١٠- دراسة حمد، والعاني (٢٠٢٠). هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، وقد استخدم المنهج الوصفي . واستخدم الاستبيان الذي طبق على عينة قوامها (٣٠٠) مبحوث. وقد توصلت الدراسة إلى تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، حيث كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافرا، وأقلها بعد توضيح الأدوار، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية محل الدراسة لديها توجه أخلاقي جيد في ممارسات القيادة.

١١- دراسة جبريل (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية. وقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء. وقد أجريت الدراسة على (٢٤١)

- عضو هيئة تدريس بالجامعات الخاصة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي بنسبة (٣.٥) فوق المتوسط.
- ١٢- دراسة على وآخرون (٢٠١٨). هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين في ظل وجود متغير وسيط وهو جودة حياة العمل. وتم استخدام المنهج الوصفي. وتم الاعتماد على الاستبيان المطبق اليكترونياً، حيث طبق على عينة مقدارها (١٤٨) من موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي: عدم توفر أبعاد القيادة الأخلاقية وأيضاً جودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، بينما كان هناك اتفاق على أن العاملين لديهم القدرة على الإبداع، وتؤثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين بدرجة أكبر من المتوسط، كما توصلت الدراسة بأن تقديرات العينة نحو جودة حياة العمل منخفضة. وهو ما جعل المتغير الوسيط سلبياً؛ مما يخفض أثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين عند ادخال المتغير الوسيط (جودة حياة العمل).
- ١٣- دراسة Ali& et al. (2018). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية عند النظر في المحددات المختلفة للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة بلغت (٢٥٠) عضو هيئة تدريس من كليات حكومية وخاصة بجامعة خيبر. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وأخيراً وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية.
- ١٤- دراسة Rahim& Zaluki (2018). وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود القيادة الأخلاقية بين الشباب في ماليزيا. وقد استخدمت الدراسة الطريقة الكمية وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان. وطبقت الدراسة على (٦٠٠) طالب جامعي في ثلاث جامعات مختلفة في ماليزيا. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أعلى من المتوسط، في حين سجلت العدالة أدنى درجة. كما توصلت الدراسة إلى أن الشباب الماليزي يمتلكوا سمات القيادة الأخلاقية المختلفة.

١٥- دراسة (Charoen sap et al. (2018). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على اتجاهات الموظفين (الالتزام التنظيمي العام- الالتزام التنظيمي تجاه المشرف - الرضا الوظيفي)، واستكشاف الأدوار الوسيطة للعدالة التفاعلية بنوعها العدالة بين الأشخاص، والعدالة المعلوماتية على القيادة الأخلاقية واتجاهات الموظفين. وتم تطبيق استبيان على (٨٦٢) موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير قوي ومباشر على اتجاهات الموظفين؛ علاوة على تأثير القيادة على الرضا الوظيفي وعلى العدالة التفاعلية. كما ان العدالة التفاعلية لها دور وسيط على القيادة الأخلاقية واتجاهات الموظفين، بينما العدالة بين الأشخاص ليس لها دور وسيط بينهما.

١٦- دراسة (Sait Dinc (2018). هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وأوجه الرضا الوظيفي ومكونات الالتزام التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية. وقد استخدم المنهج الوصفي. وطبقت الاستبانة على (٥١٥) موظف يعملون في الجامعات العامة والخاصة في البوسنة والهرسك. وقد توصلت الدراسة إلى أن " القانون والقواعد"، و"الرعاية للمناخ الأخلاقي"، و"الرضا الوظيفي"، و"الالتزام المعياري"، و"الالتزام العاطفي" تتوسط العلاقة الأخيرة؛ كما أن مناخ الرعاية مؤشراً مهم للالتزام المعياري، كما أن مناخ الرعاية مؤشراً مهم للرضا الوظيفي العام والالتزام العاطفي، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام له تأثيراً كبيراً على سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الإيثار.

١٧- دراسة (Tseng et al. (2017). هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على الوضع المالي والولاء للمهنيين من خلال التركيز على التأثيرات الوسيطة للوفاء بالعقد النفسي المتصور (ppcf) والتعريف التنظيمي (OI). وقد تم استخدام الاستبيان وتم تطبيقه على المتخصصين الماليين في تايوان. وكشفت النتائج أن تجارب المهنيين في القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بولائهم تجاه شركاتهم، كما أظهرت النتائج أن العقد النفسي

والتعريف التنظيمي توسطاً بشكل كبير في العلاقة. وأن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر على الولاء التنظيمي للعاملين، وتأثير غير مباشر على توقعاتهم النفسية "العقد النفسي" (Psychological Contract) وأيضاً على وحدة الموظف الملموسة المنظمة "التعريف التنظيمي" (Organizational Identification).

١٨- دراسة الشاعر (٢٠١٧). هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والكشف عن قدرة قادة الجامعات على الإبداع الإداري. وقد استخدم المنهج الوصفي. واستخدم الاستبيان الذي طبق على (٣٥١) على عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزي إلى متغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزي لمتغير الجامعة، باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية، حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.

١٩- دراسة الطائي وآخرون (٢٠١٧). هدفت الدراسة إلى معرفة دور وممارسة واستخدام أنماط القيادة الأخلاقية بصورة فاعلة ومدى تحقيقها للنزاهة التنظيمية وحدها من مغذيات الفساد الإداري. وقد استخدم المنهج الوصفي. وطبقت الدراسة على ثلاث دوائر من محافظات النجف على عينة بلغت (٥٨) فرد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية على الفساد الإداري، فكلما كان هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق المبادئ الأخلاقية على المستوى التنظيمي كلما أدى إلى التقليل من حالات الفساد الإداري.

## ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستقامة التنظيمية:

- ١- دراسة عياد (٢٠٢٤). هدفت الدراسة إلى التعرف على اختبار الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفائل التنظيمي -الثقة التنظيمية - التعاطف التنظيمي -النزاهة التنظيمية -التسامح التنظيمي) والأداء الإبداعي. تم استخدام المنهج الوصفي. وتم تطبيق استبيان على عينة قوامها (٣١١) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على كل من الفخر التنظيمي والأداء الإبداعي، وكذا وجود تأثير إيجابي معنوي للفخر التنظيمي على الأداء الإبداعي، وأن الفخر التنظيمي يتوسط جزئيا العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي.
- ٢- دراسة الحسيني، والميالي (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. وقد استخدم الاستبيان الذي طبق على عينة قوامها (٢٤٠) من الكادر التدريسي بجامعة الكوفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة للاستقامة التنظيمية على الاستدامة الاستراتيجية.
- ٣- دراسة مصطفى، وأميين (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي في كليات جامعة زاخو. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. وقد تم استخدام الاستبيان الذي طبق على سبع كليات وعلى عينة تبلغ (١٥٦) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج؛ كان من أهمها وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي.
- ٤- دراسة الميالي، والحسيني (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية. وقد استخدم المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة عشوائية بلغت (٢٤٠) من الكوادر التدريسية بالجامعة يحملون الألقاب العلمية (مدرس مساعد- مدرس-أستاذ مساعد- أستاذ). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة للاستقامة التنظيمية على الاستدامة التنظيمية في المؤسسة قيد البحث.

٦- دراسة (Nurrohman & Kustiawan (2022). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والاستقامة التنظيمية والصراع بين العمل والأسرة، والهوية التنظيمية، والرفاهية الذاتية، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي. وقد تم تطبيق استبانة اليكترونية طبقت على عينة بلغت (٢٢٠) من الموظفين في شركات التصنيع في المناطق الصناعية في مقاطعة بانتن بإندونيسيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن انعدام الأمن الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الرفاهية الذاتية، والصراع بين الأسرة والعمل، والهوية التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن الهوية التنظيمية تؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. كما أن الرفاهية الذاتية تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي؛ علاوة على ذلك تؤثر الاستقامة التنظيمية بشكل إيجابي على الرفاهية الذاتية، كما يؤثر الالتزام التنظيمي إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.

٧- دراسة بن محمد (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الاستقامة التنظيمية في بعض جامعات الشرق الجزائري. وقد استخدم المنهج الوصفي. وتم استخدام استبيان الكتروني. وتم الاستجابة عليه من قبل عينة بلغت (١٧٠). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية وعلاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية.

٨- دراسة طه (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظرهم، وتحديد مستوى المخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية محل الدراسة، وأيضا تحديد نوع العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية في وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (٣٣٩) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة قيادات الجامعات المصرية محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وارتفاع مستوى الاستقامة

التنظيمية، وأن مستوى المخرجات الوظيفية متوسط ، كما أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية والاستقامة التنظيمية ، والقيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية ، ووجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط.

٩- دراسة زقوت (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية بالجامعة الإسلامية بغزة. وقد استخدم المنهج الوصفي،، وتم تطبيق استبانة عل جميع العاملين بالمناصب الأكاديمية والإدارية بالجامعة الإسلامية بأسلوب اعينة العشوائية والبالغ عددهم (٣٧٨) إداري، و(٣٥٢) أكاديمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية بالجامعة الإسلامية بغزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية تعزي إلى كلا من الجنس والمسمى الإداري لصالح المناصب الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية تعزي إلى سنوات الخدمة لصالح أقل من خمس سنوات، والفئة العمرية لصالح أقل من (٣٠) سنة.

١٠- دراسة أبو طيبخ (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى معرفة دور سلوك القيادة الجمالي بأبعاده (الحساسية الجمالية - النهج الجمالي - التواصل الجمالي - التطبيق الجمالي - الدعم الجمالي - الصدق الجمالي) في تحقيق الاستقامة التنظيمية بأبعاده (التعاول التنظيمي - المغفرة التنظيمية - الثقة التنظيمية - التعاطف التنظيمي - النزاهة التنظيمية) في العتبة العلوية المقدسة. وتم استخدام المنهج الوصفي. وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية قوامها (١٤٥) من موظفي أقسام الشؤون الإدارية والمالية والقانونية في العتبة العلوية المقدسة . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ومعنوية لسلوك القيادة الجمالي مع الاستقامة

التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية ، كما أظهرت الدراسة وجود تأثيرات معنوية وموجبة لسلوك القيادة الجمالي على الاستقامة التنظيمية على المستوى الكلي.

١١- دراسة أبو شكير (٢٠١٨). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين وفق آراء عينة من الهيئة التدريسية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة قوامها (٢١٠) من أفراد العينة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير الاستقامة التنظيمية يحسن ويدعم دور أخلاقيات العمل؛ التي بدورها تؤدي إلى تقليل مستوى الاستنزاف الشعوري والعمل على تعزيزه عن طريق التركيز على أبعاد الاستقامة التنظيمية.

١٢- دراسة (Asad et al. (2017). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي. وقد استخدم المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين، كما أظهرت النتائج أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي.

١٣- دراسة (Won-Moo et al. (2017). هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين تصورات الموظفين للاستقامة التنظيمية وصياغة المهام ، واختبار الأدوات الوسيطة للهوية التنظيمية والمشاركة في العمل. وقد استخدم المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة بلغت (١٧٥) موظف. وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين للاستقامة التنظيمية ارتبطت بشكل إيجابي بصياغة المهام، في حين أن الهوية التنظيمية لم تكن مسؤولة عن التوسط في هذه العلاقة، إلا أنها تدخلت في العلاقة بين تصورات الاستقامة التنظيمية وصياغة المهام من خلال التأثير على المشاركة في العمل.

١٤- دراسة التميمي (٢٠١٥). هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وبناء قيمة عليا للعاملين في مكان العمل. وقد استخدم المنهج الوصفي.

وقد طبق استبيان على عينة بلغت (٢٠٢) من العاملين بالعتبة العباسية المقدسة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين، ووجود تأثير غير مباشر للقيادة الروحية في بناء قيمة عليا للعاملين من خلال الاستقامة التنظيمية.

١٥- دراسة (Abedi et al. (2014). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي لموظفي جامعة آزاد الإسلامية. وقد استخدم المنهج الوصفي. وتم تطبيق استبيان على عينة بلغت (١٥٨) من الموظفين الذين يعملون بجامعة آزاد الإسلامية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين.

### ثالثا: دراسات سابقة ربطت بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية:

١- دراسة شبر، وعودة (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. وقد تم استخدام استبانة طبقت على (٢٤٣) من العاملين بالمستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية.

٢- دراسة (Ma et al. (2022). هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية واستعادة الأداء الخدمي من خلال كلا من الاستقامة التنظيمية واليقظة الذهنية كوسيط. وقد استخدم المنهج الوصفي. وطبقت الدراسة على (٢٧٣) من مشرفين وموظفين في مؤسسات القطاع الخدمي المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها دور حاسم في تشجيع الموظفين في اتخاذ خطوات لحل شكاوى العملاء، والتي من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج إيجابية مهمة للمؤسسات الخدمية، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الاستقامة التنظيمية كقيمة ثقافية داخل المنظمات الخدمية يجب التركيز عليها ؛ بما تتضمنه من النمو الذاتي، واللطف، والرحمة، والاحترام، والتسامح، والاهتمام بالآخرين، كما توصلت الدراسة إلى أن

المؤسسات الخدمية يمكن أن تجني فوائد القيادة الأخلاقية؛ عندما تختار الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من اليقظة الذهنية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة ما يلي:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الأخلاقية؛ كما في دراسة تميمي ، والجندي (٢٠٢٣) ، ودراسة عبد الرحيم ، واليامي (٢٠٢٣) ، ودراسة الحلواني ، ومجد (٢٠٢٢) ، ودراسة Ali & Yuhuan (2021) ، ودراسة حمد ، والعاني (٢٠٢٠) ، ودراسة SaitDinc(2018) ، ودراسة الطائي وآخرون (٢٠١٧). كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاستقامة التنظيمية ؛ كما في دراسة مصطفى وأمين (٢٠٢٣) ، ودراسة الميالي ، والحسيني (٢٠٢٢) ، ودراسة زقوت (٢٠٢١) ، ودراسة أبو طيبخ (٢٠١٩) ، ودراسة Asad et al (2017) ، ودراسة Abedi et al (2014). وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، في أنها تناولت متغير القيادة الأخلاقية وتم ربطه بمتغير الاستقامة التنظيمية ، الذي في حد علم الباحثة لم تتناوله إلا قلة من الدراسات في مؤسسات غير تعليمية ؛ محاولة وضع بعض الآليات الإجرائية لتفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تحسين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية.

ورغم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة، إلا أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب وهي: تحديد وتدعيم مشكلة الدراسة الحالية، وفي طرح الإطار النظري.

### الإطار النظري

**المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات الجامعية:**  
**مفهوم القيادة الأخلاقية:**

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وهو يتكون من كلمتين هما: القيادة والأخلاق، وهما مصطلحان لهما أهميتهما في مجال إدارة المؤسسات عامة، والمؤسسات

التربوية بصفة خاصة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة، وسيتم تناول كلاً من مفهوم القيادة، والأخلاق وصولاً لمفهوم القيادة الأخلاقية.

أ- القيادة:

بالنظر الى المعجم في اللغة العربية فالقيادة تعني: "الزعامة"، وعندما يقال (قاد الدابة) أي قام بتسييرها (المقرئ، ٢٠٠٨).

ووردت القيادة (Leadership) في قاموس (Longman, 1993) بأنها: جملة الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد.

واصطلاحاً يقصد بالقيادة أنها: عملية يستطيع من خلالها شخص ما التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين ، وتوجيههم بطريقة تجعل المنظمة أكثر تماسكاً (Shama & Jain, 2013, 310) ، وهذا التعريف يتفق مع (Northouse, 2007) ؛ الذي عرف القيادة بأنها عملية يؤثر الفرد فيها على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

ب- الأخلاق:

وقد عرفها المعجم بأنها "حال النفس الراسخة التي تصدر عنها الأفعال خيراً أو شراً من غير حاجة إلى فكر وروية (المقرئ، ٢٠٠٨).

أما في القواميس الإنجليزية فتوجد كلمة الأخلاق في كلمتين هما Ethics, Moral، ومن الصعب التفريق بينهما في المعنى؛ نظراً لتقاربهما وتداخل معناهما. ففي قاموس (Merriam - webster)، تعرف "Ethics" بأنها: المبادئ الأخلاقية؛ التي غالباً ما يراها المرء مطبقة على مسائل السلوك الصحيح ضمن مجال ضيق نسبياً من النشاط. أما "Moral" فتعني: قيم الفرد الخاصة فيما يتعلق بما هو صواب وما هو خطأ.

أما اصطلاحاً فتمثل الأخلاق أو الأخلاقيات (Ethics) بأنها: مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ (Donaldson, 1996, 330).

ونستطيع أن نستنتج مما سبق ما يلي:

١- أن الأخلاق لها مكونين رئيسيين هما: المكون الباطني المتمثل في القيم والمعتقدات، والمكون الظاهري؛ وهو سلوك الفرد الذي يعبر عن هذه القيم والمعتقدات، كما أن هذه القيم تعمل من خلال إطار مرجعي للحكم على الأشياء لتستطيع أن تميز بين الصواب والخطأ، كما أنه موجه ومرشد لسلوك الأفراد. وبعد أن تم استعراض مفهومي القيادة والأخلاق ، سوف نستعرض مفهوم القيادة الأخلاقية بصفة عامة كما يلي:

القيادة الأخلاقية:

عرفت القيادة الأخلاقية بأنها: صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين (yarmohammadian & shatalebi,2011).

كما عرفت القيادة الأخلاقية أيضاً بأنها: بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات (ponnu & Tennakoon, 2009).

كما عرفها (Aloni (2018, 238) بأنها: منظومة المثل والقيم والأعراف التي تعمل كموجه للإنسان نحو حياة أفضل، وهذه الأخلاق تنظم علاقة المعلم مع مديره، وزملائه، وطلابه، ومع مجتمعه.

ويقصد بالقيادة الأخلاقية أيضاً: "العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً (Hoog & Hartog, 2009, 340) مما سبق يتضح لنا أن القيادة الأخلاقية تقوم على بعدين هما: البعد الأول، والذي يتمثل في التزام القائد أخلاقياً، والبعد الثاني، وهو نابع من المسؤولية الاجتماعية للقائد تجاه العاملين معه، ويتمثل ذلك في تشجيع القائد للعاملين معه على السلوكيات الأخلاقية.

### أهمية القيادة الأخلاقية للجامعات:

الأخلاقيات في المنظمات أمر ضروري؛ لأنها تمثل استثمار خاص على المدى القريب والبعيد، فمع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه يدعو إلى التخلي عن المفهوم

التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والسلطة المركزية، والدعوة التي تبنى أنماط قيادية تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرارات ورعاية الأفراد العاملين وتعزيز نموهم، في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المنظمة، والتأكيد على جودة إنتاجها ورعاية الأفراد ونموهم داخل المنظمة، حيث أصبح للبعد الأخلاقي في المؤسسات التربوية وخاصة الجامعية أهمية خاصة، لأن قيادة الجامعة ليست إلا رسالة أخلاقية يحرص عليها القائد في توجيه العمل، 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).

فالقيادة الأخلاقية تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة؛ فقد أسفرت دراسة (Reave, 2005) على أن ممارسة الأمانة والعدالة والتواضع والرحمة وحسن الإنصات واحترام الآخرين من أهم عوامل التأثير في المرؤوسين ، ومن ثم نجاح القيادة في تحقيق أهدافها ، وقد أكد على ذلك دراسة (Ruiz et al, 2011)؛ التي أشارت إلى أن غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة قد يكون سبباً لإخفاقها في تحقيق أهدافها.

ولقد أثبتت الدراسات أهمية القيادة الأخلاقية مثل دراسة (Miete (2013، التي توصلت إلى أنه كلما كان هناك قيادة أخلاقية عالية ، كلما قل التهكم التنظيمي بالمؤسسة، بما يحمله مفهوم التهكم من الاتجاهات السلبية للعاملين داخل المنظمة تجاه منظماتهم ، وانعدام الثقة بالنفس والسلبية تجاه العمل والميل للفردية مقابل الجماعية، ودراسة (Altay (2016؛ والتي توصلت نتائجها بأن القيادة الأخلاقية تمنع الاغتراب وخاصة الاغتراب في العمل.

كما أكدت دراسة (الزهراني، وشريف، ٢٠٢٠) أن القيادة الأخلاقية لها علاقة بالمناخ التنظيمي الإيجابي؛ فلها دوراً في دعم الاستقرار والعدل والرضا داخل المؤسسة، وبالتالي توفير بيئة ملائمة للعمل بروح الفريق. كما أكدت دراسة عبد الرحيم، واليامي (٢٠٢٣) ، ودراسة القحطاني، وحميدي (٢٠٢١) إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وأكدت دراسة على وآخرون (٢٠١٨) إلى أهمية دور القيادة الأخلاقية في إبداع العاملين. كما أكدت دراسة الحلواني، ومجد (٢٠٢٢) فمن خلال تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية ؛ قد يؤدي ذلك إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أكدت دراسة الكافي وآخرون

(٢٠١٧)؛ إلى أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق النزاهة التنظيمية، وأيضاً دورها في الحد من مغذيات الفساد الإداري.

كما تتبع أهمية القيادة الأخلاقية من خلال النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاوض بشأن الإمكانيات المستقبلية لمؤسساتهم (Copeland, 2016, 82).

وتتضح أهمية القيادة الأخلاقية أيضاً في غرس المفاهيم الأخلاقية بين العاملين؛ مما يساعد على تكوين هوية أخلاقية يعتز بها العاملون بسبب انتمائهم لفلسفة هذه الهوية المنظمة (الطائي، ومصيب، ٢٠١٨).

كما أن القيادة الأخلاقية توجه أعضاء المؤسسة نحو الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة والمجتمع ككل، وتساعد العاملين على أن يصبحوا أكثر تعاوناً واعتماداً على بعضهم البعض (De Hoogh & Den Hertog, 2008).

مما سبق يتضح أهمية القيادة الأخلاقية، فوجود القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية ضرورة وأهمية كبيرة، بكون تلك المؤسسات تتعامل مع الإنسان وتحاول تنميته في جميع جوانب شخصيته بشكل ايجابي، والقائد التربوي بكونه أعلى مركز في المؤسسة التربوية، فهو المسؤول عن صناعة واتخاذ القرارات بها، لذا وجب عليه ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وضوابطها (الروسان، ٢٠١٨، ١٢١). وبالنظر إلى الجامعة باعتبارها المسؤول المباشر عن تأهيل القوى العاملة في مختلف مجالات المجتمع، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد الجامعي، فجامعة بدون أخلاق بلا معنى وبلا قيمة؛ فالأخلاق هي البوصلة التي توجه العاملين إلى السلوك الصحيح والمرغوب، كما تعمل القيادة الأخلاقية بالجامعات على غرس المفاهيم الأخلاقية لدى العاملين؛ مما يساعدهم على تكوين هوية أخلاقية يعتز بها العاملون، كما أن القائد الأخلاقي يحمل رسالة أخلاقية قوية تؤثر في أفكار وسلوك العاملين.

### خصائص القيادة الأخلاقية:

نكرت إحدى الدراسات أن من خصائص القادة الأخلاقيين أنهم متحمسون، ويظهرون اهتماماً حقيقياً واهتماماً بالناس، ويتميزون بالنزاهة وأكثر فعالية وقادرون على اتخاذ القرارات الأخلاقية، وبالتالي يصبحون قدوة للآخرين (Copeland, 2016, 82).

وأشارت دراسة أخرى أن القائد الأخلاقي يجب أن تكون من خصائصه السمعة الطيبة باعتباره شخصاً أخلاقياً وقائداً؛ يجعل الأخلاق والقيم جزءاً بارزاً من جدول أعمال القيادة (Trevino et al, 2000, 136).

كما أشارت دراسة أخرى أن هناك أربعة خصائص للقيادة الأخلاقية، يمكن

توضيحها كالتالي (Trevino et al, 2003):

- ١- التوجه نحو الأفراد: من خلال التركيز عليهم وحسن التعامل معهم، والسعي إلى تطويرهم.
- ٢- وضوح التصرفات والميزات الأخلاقية من خلال القائد كنموذج وقدوة في المؤسسة، وضرورة تميزه بالصدق والأمانة؛ مما يجعله جدير بالثقة، مع تعزيز التواصل بين القائد والأفراد.
- ٣- وضوح المعايير الأخلاقية والمساءلة: من خلال وضع القواعد الأخلاقية، وعدم التسامح مع الهفوات الأخلاقية التي تحدث في المؤسسة؛ من خلال التمسك بالقيم واستخدام الإدارة القائمة على القيم.
- ٤- اتساع الوعي الأخلاقي: من خلال تمتع القائد بوعي أخلاقي كبير، والتركيز على استقامة وسائل وغايات المؤسسة.

كما أشار (نجم، ٢٠١١) على أن هناك العديد من الخصائص التي تجعل القائد الأخلاقي متميزاً من غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:

- ١- ذو رؤية أخلاقية: فالقائد الأخلاقي يجب أن يكون له رؤية أخلاقية تضيء على خياراته الاستراتيجية سمة أخلاقية واضحة؛ من حيث أن نجاحه في الأعمال لا يتعارض مع نجاحه في الأخلاقيات داخل المؤسسة أو خارجها.

٢- الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمشكلات اليومية ، فالقائد الأخلاقي بما لديه من حس أخلاقي؛ يمثل الممارسة الأخلاقية الحية التي تذكر العاملين معه باستمرار بما عليهم القيام به أخلاقياً.

٣- ذو قيم أخلاقية: تتسم بأنها ذات بعدين، الأول: يتمثل في كونها قيم أخلاقية تصلح أن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الظروف، والثاني: يتمثل في كون القيم تطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المؤسسة في مجال عملها.

٤- مقاييس أخلاقية واضحة سواء في الحكم على ما تقوم به المؤسسة من أعمال أو في تقييم العاملين: فالمقياس الأخلاقي في تقييم الأداء على المدى الطويل هو الأكثر أهمية في رؤية المؤسسة ونجاحها المستدام.

٥- العلاقات الأخلاقية: فهذه العلاقات ممكن قد تكون فرص وتهديدات من منظور الكفاءة ولكنها قيود حقيقية من الناحية الأخلاقية.

#### مداخل تفسير السلوك الأخلاقي:

تشير الدراسات الى أن السلوك الأخلاقي للفرد في المنظمات تحكمه ثلاثة مداخل كالتالي:

#### أ- مدخل النفعية (Utilitarianism Approach):

وفقاً لهذا المدخل فإن قواعد السلوك ينبغي أن تكون على أساس المنفعة النهائية، وليس وفقاً لرغبات الأفراد وخياراتهم (snoeyenbos & Humber, 2000, 154). ووفقاً للمبدأ الأخلاقي النفعي يكون الفعل مقبولاً أخلاقياً إذا كان يحقق أكبر فائدة صافية للمجتمع ككل، ويؤدي إلى تعظيم المنفعة، وأيضاً البشر يتخذون جميع القرارات بشكل شخصي، حيث تكون المنافع الاجتماعية مساوية للمزايا الاجتماعية مطروحا منها التكاليف الاجتماعية ، مع وضع المصالح في الاعتبار وعدم الاهتمام بالآخرين (Vitolinaa et al,2016,108).

#### ب- مدخل الحقوق (Right Approach):

يشير هذا المدخل الى أن أحد الجوانب الأساسية لهذا المدخل هو معاملة الآخرين كأهداف، وليس مجرد وسيلة لتحقيق غاية، وتشمل الفضائل الأخلاقية قول الحقيقة، والحق في درجة

من الخصوصية، وعدم التعرض للأذى وعدم التعرض للاستغلال أو الإخضاع لعدم المساواة (Master Class, 2022).

### ج- مدخل الفردية (Individualism Approach):

يشير هذا المدخل الى أن الفردية الأخلاقية اهتمامها الأساسي للأخلاق هو الفرد، وليس المجتمع ككل. وأن الأخلاق تتعلق في المهام الأول بازدهار الفرد، وليس تفاعلات الأفراد مع الآخرين. والفلاسفة الأرسطيون الجدد المعاصرون أمثال آين راند (Ayan Rand)، ودوجلاس (Douglas.J)، ودين أويل (Den Uyl) من ضمن الذين عبروا عن هذا الرأي (Ibrahim,2020).

أبعاد القيادة الأخلاقية:

ومن أبرز أبعاد القيادة الأخلاقية ما يلي (Kalshoven et al, 2011, 54):

- العدالة (Fairness): وتعني المساواة في المعاملة.
  - المشاركة في السلطة (Power Sharing): من خلال قبول الرأي الآخر، واحترام الأفكار وتشجيعها.
  - وضوح الدور (Role clarification): أي تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الدور.
  - التوجه بالعاملين واحترامهم ودعمهم (People Orientation).
  - النزاهة (Integrity): وتعني الاتساق بين الأقوال والأفعال.
  - التوجيه الأخلاقي (Ethical Guidance): ويقصد به ممارسة العمل الفرقي للقواعد الأخلاقية وتشجيعه عليها.
  - الاهتمام بالاستدامة (Concern for Sustainability): الاهتمام بالبيئة والتدوير المستدام.
- كما قام نفس الباحثين بدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وعوامل الشخصية واستخدموا خمسة أبعاد ممثلة في (العدالة، والمشاركة في السلطة، ووضوح الدور، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي) (Kalshoven et al. 2011 b).

وقد حددت دراسة (De Hoog & Hortog, 2008) أبعاد ثلاثة للقيادة الأخلاقية، والتي تمثلت في العدالة والأخلاق، وتحديد الدور، ومشاركة السلطة؛ حيث اعتبروا أن سلوكيات القائد تتضمن العدالة والنزاهة والاتصال مع الأفراد وتوفير التوجيه الأخلاقي. في حين اعتمدت دراسة

(Trevino et al, 2003) على أبعاد تمثلت في (التوجه بالأفراد، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة).

ودراسة أخرى حددت أبعاد القيادة الأخلاقية ممثلة في العدالة والأخلاق، وتوضيح الدور، ومشاركة السلطة (Brown et al, 2005). وكل هذه الدراسات السابقة تخص الدراسات الأجنبية، أما فيما يتعلق بالدراسات العربية فقد كان لها نصيب في وضع أبعاد لقياس القيادة الأخلاقية، فوجد دراسة راضي، وحسن (٢٠١١)؛ قد حددت أبعاد للقيادة الأخلاقية ومنها توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، ودراسة الشملان (٢٠١٤)؛ والتي حددت أبعاد للقيادة الأخلاقية ممثلة في (السمات الأخلاقية للقائد، تشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية).

ودراسة (Aldulaimi 2016)؛ والتي حددت أبعاد القيادة الأخلاقية ممثلة في (الأمانة، والمصادقية، والكفاءة، والتحقق، والتحكم في النفس، والتعاون، والانضباط والالتزام، والكرامة، والعدالة، والإنسانية)، ودراسة الكبير (٢٠١٦) ، والتي حددت أبعاد القيادة الأخلاقية ممثلة في (مراعاة الأبعاد القانونية والأخلاقية، والتوازن الذكي في تحقيق المصالح، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، والمقومات القيادية).

ودراسة الشاعر (٢٠١٧)، والتي حددت أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي: (الأخلاقيات الشخصية للقيادة، والأخلاقيات الإدارية، والأخلاقيات العلائقية أو العلاقات الإنسانية).

مما سبق ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية (العربية والأجنبية) والإطلاع على كل الأبعاد التي تم استخدامها والاعتماد عليها من أجل قياس القيادة الأخلاقية، اتضح للباحثة أن الأبعاد الأكثر ملائمة لقياس القيادة الأخلاقية هي الأبعاد السبعة (Kalshoven & et al, 2011b) ، والتي كانت أكثر شمولاً وإماماً بالمواصفات التي يجب توافرها في القائد الأخلاقي والتي تتناسب مع طبيعة المؤسسات الجامعية، أما بقية المقاييس فقد أهمل كل منها بعد معين مما يجعله غير معبراً عن القائد الأخلاقي ودوره وصفاته، فمنهم من أهمل العدالة، ومنهم من أهمل النزاهة، ومنهم من أهمل دور القائد الأخلاقي. لذا سوف نقوم بشرح الأبعاد السبعة التي تم اختيارها وفقاً لمقياس (Kalshoven et al, 2011b) كالتالي:

١- العدالة (Fairness): يعتمد نهج الأنصاف أو العدالة على فكرة أن الجميع يعاملون على قدم المساواة مع ما هو عادل (Mc Farlin, A. 2021). فالقائد الأخلاقي لا بد عليه أن يشجع ويدعم المعاملة العادلة للأشخاص ويعارض الممارسات والسياسات غير العادلة وغير المنصفة، ويمنع أي محاولة لتلاعب أو الخداع بحقوق الآخرين (Yukl, G., 2013, 248).

٢- مشاركة السلطة (Power Sharing): حيث ينظر القادة الأخلاقيون للمرؤوسين ويسمحوا لهم بالتعبير عن آرائهم في صنع القرار والاستماع الى أفكارهم ومخاوفهم ويسمح لهم بالمشاركة في السلطة ، ومن ثم جعلهم أقل اعتماداً على قادتهم (Kalshoven et al, 2011 a)، إن القيادة الأخلاقية تتولى الإشراف على نفسها ومن معها أي تشارك في المسؤولية لكي تجعل الأشخاص يتصرفوا بطريقة أخلاقية ومهنية (Ozan et al, 2017) .

٣- وضوح الدور (Role Clarification): ويعرف وضوح الدور بأنه سلوك مهني من القائد يستهدف توفير الهياكل المعرفية للموظفين حول كيفية تحقيق أهداف عملهم، وتنسيق وتوجيه أنشطة عمل الموظف، ويشمل أيضاً تحديد أهداف المهمة في مجموعة العمل (Hassan., 2013)، كما يعني وضوح الدور أيضاً؛ تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء (Kalshoven et al., 2011a).

فوضوح الدور يأتي كأحد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية اللازم توافرها في القائد الأخلاقي، وذلك لدوره في تحديد المسؤوليات والأهداف المطلوب تحقيقها ومستويات الأداء المتوقعة من العاملين.

٤- التوجه نحو الأفراد: (People Orientation) :يعرف التوجه نحو الأفراد بأنه اهتمام حقيقي بالمرؤوسين واحترامهم وتقديم الدعم لهم وتلبية احتياجاتهم على قدر المستطاع (Kalshoven et al, 2011a).

٥- التوجيه الأخلاقي (Ethical Guidance) : يقصد به ممارسة الأخلاق وتشجيعها ومناصرتها؛ فالتوجيه الأخلاقي أحد مكونات القيادة الأخلاقية، حيث يقوم القادة بوضع قواعد للسلوك الأخلاقي في المؤسسة، ويحاسب الموظفون على مدى الالتزام بالسلوك المناسب والسلوك غير

المناسب، ويستخدم القادة الأخلاقيون نظام الثواب والعقاب لمحاسبة الموظفين على مدى تمسكهم بالمعايير الأخلاقية المتبعة (Trevino et al., 2003, 18).

٦- النزاهة (Integrity) : تعني نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال، وهي طريق للتواصل المفتوح والصريح من خلال المحافظة على الوعود والالتزامات والتصرف بطريقة تتسق مع القيم المتبادلة وعدم محاولة التلاعب بالآخرين أو خداعهم (Pertwi, 2019, 580). معنى ذلك أن القائد الأخلاقي لا بد أن يتمتع بالنزاهة الشخصية للحفاظ على الثقة والمصداقية بينه وبين العاملين معه. وهذا يجعله يتصرف بأمانة ومصداقية وبطريقة متسقة في وضع قيم الفرد وضع التنفيذ.

٧- الاهتمام بالاستدامة : Concern of sustainability : تشير الاستدامة إلى القدرة على أو دعم نشاط أو عملية على المدى الطويل في سياق العلوم البيئية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، فالاهتمام بالاستدامة يعتبر إحدى القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية في البحث عن الاستدامة. وهذا الأمر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات ، فقد يتصرف القادة الأخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع (Yukl et al, 2013, 59).

فالقادة الأخلاقيون يضعون الاهتمام بالبيئة والمجتمع ضمن اهتماماتهم (Khan et al, 2017, 50)

المحور الثاني: الاستقامة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية:

### مفهوم الاستقامة التنظيمية **The concept of Virtuousness**

لقد فسر معجم مقاييس اللغة الاستقامة بأنها الاعتدال؛ إذ يقال استقام الإنسان أي اعتدل في سلوكه وكانت أخلاقه فاضلة، ويقال تتسم صفاته بالاستقامة أي الإنصاف، والعدل، والنزاهة، والصدق والأمانة (أبو الحسين، ٢٠٠٧). أما الاستقامة اصطلاحاً؛ فيرى ابن منظور؛ أن الاستقامة تتعلق بالأقوال والأفعال والنيات (لسان العرب، ١٩٩٦).

وتعود جذور الاستقامة إلى الكلمة اللاتينية "Virtus" بمعنى قوة أو تميز، وقد وصفها كلا من أفلاطون وأرسطو بأنها رغبات وأفعال تنتج الخير الشخصي والاجتماعي (Cameron & et al, 2006).

وقد ركزت العديد من الدراسات على ان الاستقامة كإحدى الفضائل في إدارة السلوك التنظيمي (Watanab& et al., 2017, 630).

وينظر (Hendricks (2019)، إلى الاستقامة التنظيمية على أنها: أولى المتغيرات الإيجابية على المستوى الكلي المتوقعة في الأعمال التنظيمية، وتشمل الأفراد والإجراءات والأنشطة الجماعية والعناصر الثقافية التنظيمية والفردية، والتي تؤثر في زيادة السلوكيات الإيجابية التي تسهم في زيادة الأداء، وأيضاً تسهم بدورها في الحد من السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل.

وكثيراً ما يتم الخلط بين مفهوم الاستقامة والمفاهيم المرادفة أو المقاربة لها في المعنى، وفي هذا الصدد أشار (Smith (2013, 131 إلى توضيح الاختلاف بين مفهومي الفضيلة "Virtue"، والاستقامة "Virtuousness"، إذ تشير الفضيلة إلى السمات الفردية التي تمثل الخير الأصيل والتميز الأخلاقي، أي أنها تدل على أفضل الصفات الإنسانية كالمغفرة والتواضع والحكمة، بينما تشير الاستقامة إلى مجموعة من الفضائل التي تعمل مجتمعة وتظهر في السلوكيات والتعامل. ولقد أشار (Cameron & et al (2003, 3؛ إلى أن الاستقامة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد والعمل الجماعي، وخصائص الثقافة أو عمليات المنظمة وتمكين فضائل الأعمال.

وأشار أيضاً (Ribeiro & Rego (2009؛ إلى أن الاستقامة التنظيمية تعني السمو والارتقاء في سلوك أعضاء المنظمة، ويمكن أن تتجلى الاستقامة التنظيمية في المنظمات من خلال الأنشطة الفردية أو كعمل جماعي أو كخصائص ثقافة أو عمليات للمنظمات والتي بدورها تمكن أو عدم تمكن من حدوث الاستقامة.

كما عرفها (Hamrahi & et al (2015؛ بأن الاستقامة التنظيمية ما هي إلا استخدام وحماية وتطوير واستمرار العادات والمصالح والأنشطة مثل الإيثار والصدق والتسامح والثقة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، كما عرفها غالي، وعبد الله (٢٠١٥) بأنها: مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية والتي يظهر فحواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد النقاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة في التعامل مع الآخرين وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة وأقسام المنظمة.

وأيضاً عرفها التيمي (٢٠١٥)، بأنها قيمة أساسية من قيم المنظمة؛ التي يمكن أن يتحلى بها القائد في عالم الأعمال المعاصر؛ وللاستقامة سلوكيات لا بد من الاستمرار بها من جيل الى آخر لتحقيق النجاح المستدام. وفي ضوء ما سبق نلاحظ أن هناك تنوع في مفهوم الاستقامة التنظيمية وليس هناك تعارض بينها، بل كان هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول هذا المفهوم فيما يلي:

- تعد إطار تطبيقي يعكس فلسفة المؤسسة وملامحها المتميزة.
- سمة متميزة تظهر في السلوكيات والتعامل.
- تعزز السلوكيات الإيجابية وتعزز الأداء وتقلل من السلوكيات المنحرفة.

#### أهمية الاستقامة التنظيمية للمؤسسات الجامعية:

تشير الدلائل المستجدة الى أن العوامل الإيجابية (الاستقامة على وجه الخصوص) توفر مساحة هامة للقادة لتعزيز أداء منظماتهم، وتشير هذه الأدلة أيضاً الى أن المنظمات المستقيمة تفوق بشكل كبير المنظمات الطبيعية في الأداء (Zia pour & et al, 2015, 1443)، كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بالنتائج الإيجابية وليس مجرد غياب النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية في الأنظمة، وتعمل على تحفيز الأداء الاستثنائي، كما تساعد الاستقامة التنظيمية على جعل الموظفين أكثر إبداعاً، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل (Singh & Buitendach, 2014, 9)، وعليه يمكن تحديد أهمية الاستقامة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد والمجتمع كما يلي:

#### أ- أهمية الاستقامة التنظيمية للمنظمة:

عندما ينظر الموظفون إلى سلوكيات الاستقامة بين أعضاء المنظمة؛ فإن ذلك يترجم إلى نتائج تنظيمية إيجابية ملحوظة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأيضاً عندما ينظر أعضاء المنظمة إلى التعاطف والتعاون في منظماتهم فإنهم يحسنون سلوكياتهم، مما يؤدي إلى خلق دوافع تصاعديّة للمشاعر الإيجابية (Ribeiro & Rego, 2009, 1406). وتظهر أيضاً أهمية الاستقامة التنظيمية في مساعدة المنظمات على تجنب المخالفات، وبناء الثقة في العاملين، وزيادة احتمالية السعي وراء مستويات أعلى من المنفعة الفردية والمجتمعية (Bolino & et al, 2002)، كما تعد الاستقامة التنظيمية مصدراً للهوية وشعور العاملين بالفخر تجاه المنظمة، وسبباً لبقائهم فيها

(Kooshki & Zeinabadi, 2015). كما يرى (Shekari (2011, 13) ، أن الاستقامة تعزز من استيعاب الابتكارات في مكان العمل ؛ مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الربحية؛ بسبب تعزيزها لابتكار الموظفين، وتوسيع نطاق رأس المال الاجتماعي، كما تعمل على إنتاج طاقة إيجابية في الأنظمة، وتمكن النمو والحيوية لدى الأشخاص، وتعزز احتمالية الأداء الإيجابي غير العادي.

ب- أهمية الاستقامة التنظيمية للفرد:

وفقا لما ذكره (Cameron & et al. (2004، فإن هناك علاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء؛ والتي تستند إلى خاصيتين، هما التخفيف Buffering، والتقوية Amplifying؛ وتشير خاصية التخفيف الى قدرة الاستقامة التنظيمية على التقليل من الآثار السلبية في مكان العمل، بينما تشير خاصية التقوية إلى قدرة الاستقامة التنظيمية على تعزيز النواتج الإيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، وأكثر هذه النواتج وضوحاً هو أداء العاملين (Ahmed & et al, 2018).

كما يمكن أن تؤدي الاستقامة التنظيمية إلى تحفيز الأفراد جوهرياً من خلال تنشيط دوافعهم الاجتماعية الإيجابية

(Shahid & Muchiri, 2019, 512)، كما أشار (Nikandrou & Tsachouridi, 2015, 1826) ،

بأن الاستقامة تحفز المشاعر الإيجابية بين أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى مستويات عالية من الاندماج بين الموظفين.

ج- أهمية الاستقامة التنظيمية للمجتمع:

إن المنظمات ذات الاستقامة تفعل أكثر من المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بتبنى برامج صديقة للبيئة، أو الاستفادة من الموارد المتجددة، في حين أن بعض الأنشطة المدرجة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قد تمثل الاستقامة التنظيمية في حد ذاتها (Cameron & et al, 2003). إن تطبيق السلوكيات المستقيمة في المنظمات وممارستها من قبل العاملين سوف ينعكس على المجتمع، ويتم توحيد هذه السلوكيات من قبل كل المواطنين ؛ مما ينعكس على ازدهار المجتمع، (Barclay & et al, 2012, 331) ، وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية الاستقامة التنظيمية للمؤسسات التعليمية بصفة عامة، وللجامعة بصفة خاصة فيمايلي:

- القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد وتزيد الرضا الوظيفي وترفع الروح المعنوية لديه.
- تحسن احتمالية الأداء الإيجابي.
- تزيد الطاقة الإيجابية في المؤسسة، وتزيد النشاط والحيوية لدى العاملين.
- الاستقامة التنظيمية تجعل صنع القرار الأخلاقي أسهل.
- تحفز العاملين على العمل وتطوير أنفسهم.
- تعزز شعور العاملين بالالتزام والاستقلالية، واحترام الذات.
- تعمل على تقارب القيم بين العاملين في المؤسسة.
- تعمل على تقليل الآثار السلبية في مكان العمل.

#### نماذج الاستقامة التنظيمية **Organizational Virtuousness models**:

سوف نستعرض عدة نماذج للاستقامة التنظيمية كما يلي:

##### ١- نموذج (Cameron et al, 2004):

يعتبر نموذج كاميرون من أشهر النماذج لقياس الاستقامة التنظيمية وهو يتضمن خمس

أبعاد أساسية هي:

- أ- التفاؤل التنظيمي **Organizational Optimism**: وهي سمة تنظيمية تشير إلى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الحالية. فهو الشعور بهدف عميق يوجه ردود الفعل، حيث يتوقع موظفو المنظمة نجاحها وأدائها عند مواجهة التحديات.
- ب- الثقة التنظيمية **organizational Trust**: وتعني احترام الرؤساء للعاملين في المؤسسة، فالثقة مفتاح عام للاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة على كافة مستوياتهم، وتظهر هذه الثقة من خلال نشر القيم التنظيمية الإيجابية الداعمة للمصداقية والنزاهة والعدالة.
- ج- التعاطف التنظيمي **Organizational Compassion**: ويعني أن العاملين يشعرون بالتعلق إزاء بعضهم البعض، والتعاطف امر شائع بينهم.
- د- النزاهة التنظيمية **Organizational Integrity**: ويعني الشعور الواسع بسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة.

هـ- المغفرة التنظيمية Organizational Forgiveness: وتعني أن الأخطاء والاعتذارات مقبولة وتعتبر فرصاً للتعلم.

٢- نموذج (Vallet, 2010):

هناك عوامل انبثقت عن دراسة (Vallet, 2010) ، وهي الخير أو الإحسان، Benevolence، والغرض أو الهدف العميق Profound purpose، والتعاطف Compassion، والتفاؤل Optimism، والسعادة أو الابتهاج Joy، والنزاهة Integrity، وكلها سمات تسهم في تعزيز الاستقامة التنظيمية، ومن الملاحظ أن هناك ثلاث عوامل للاستقامة أقرتهم دراسة (Cameron & et al. (2004) ، وهي التعاطف والتفاؤل والنزاهة، وظهرت ثلاث عوامل أخرى مختلفة وهم الإحسان، والهدف العميق، والسعادة. وهذا الاختلاف قد يرجع إلى طبيعة المؤسسات التي تم التطبيق عليها.

٣- نموذج (Zamahani & et al, 2012):

وقد حددهذا النموذج خمس عوامل لتعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية وهي كالآتي:  
أ- القيادة Leadership: إذ يعمل القادة على توفير إطار أخلاقي ، وفي تشكيل الثقافة الفاضلة من خلال علاقاتهم مع العاملين، فهم يمثلون عوامل مستقيمة وفاضلة في تعزيز المناخ الأخلاقي.

ب- الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

فالثقافة التنظيمية يمكن أن تساعد في تحقيق الاستقامة التنظيمية، وهي ثقافة تقوم على الأخلاق والشفافية والأمانة والعلاقات بين القادة والعاملين معه.

ج- الموارد البشرية Human Resource:

فال مورد بشري ميزة تنافسية للمنظمة، لذا فهذه الموارد يجب أن تتجه ناحية الاستقامة ؛ من خلال تبني سلوكيات مثل الإخلاص والمواطنة التنظيمية.

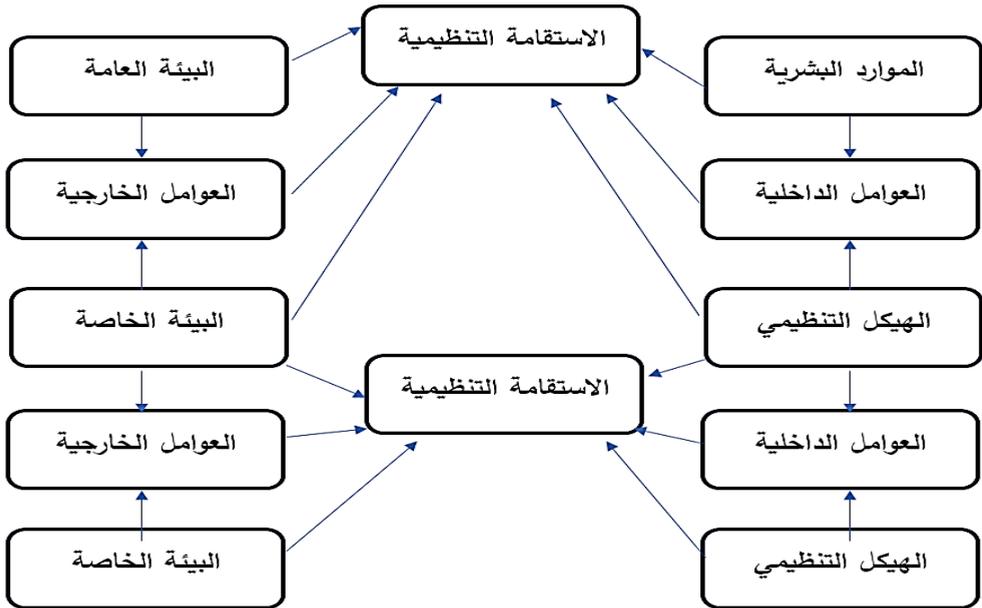
د- الهيكل والعمليات Structure and processes:

يمكن تعزيز الاستقامة التنظيمية من خلال السياسات والعمليات والهيكل التنظيمي.

هـ- رعاية المجتمع Care Community: فالمنظمة المستقيمة تقوم بعلاقات قوية مع المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ذلك يجب عليها أن تكون معنية بالحفاظ على سلامة البيئة والعناية بها.

٤- نموذج (Hamrahi & et al, 2015):

يوضح هذا النموذج أهمية السلوك المستقيم في المنظمات والذي يؤدي بدوره إلى السلوك الأخلاقي في المنظمة، كما تلعب العوامل البيئية والخارجية المجهدة دوراً حاسماً في عدم الامتثال للأخلاقيات ومعايير المنظمة، حيث تؤدي إلى غلبة المصالح الفردية على المصالح الجماعية، محاولة تحقيق أهدافها من خلال النفوذ السياسي، وهذا بدوره يلقي العبء على مديري المؤسسات الحكومية المركزية الاهتمام بالعوامل الداخلية مثل الموارد البشرية والهيكل التنظيمي واعطائها الأولوية لتعزيز الأخلاق والاستقامة التنظيمية في مؤسساتهم، ولمنع انهيار المعايير الأخلاقية داخل هذه المؤسسات والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



شكل (١) نموذج (Hamrahi & et al, 2015)

## أبعاد الاستقامة التنظيمية:

تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية، وكما تم سردها سابقاً في الإطار النظري لهذا البحث، وقد انعكس بدوره على تحديد الأبعاد، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة اتضح تعدد وجهات النظر حول تحديد أهم أبعاد الاستقامة التنظيمية بسبب تنوع خلفياتهم الأكاديمية وتنوع المجتمعات الدراسية والإحصائية، إلا أن بعد الإطلاع على الدراسات السابقة نجد أنهم تبنا نموذج (Cameron & et al, 2004)، والذي يتبناه البحث الحالي، والذي يشتمل على خمسة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها كالآتي:

## ١- النزاهة التنظيمية Organizational Integrity:

ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالشعور الواسع بالصدق والنزاهة في المنظمة (Cameron & et al, 2004). أي أن مفهوم النزاهة التنظيمية ارتبط بالقيم الأخلاقية؛ عملية المزج بين القيم والنزاهة أعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة (Polowczyk, 2017, 2).

فالنزاهة مهمة للأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع، لأنها تعد أساس القابلية للعمل في بيئة العمل، والتي تنطوي على الصدق والعدالة في جميع المواقف، وهي تشمل كافة المستويات والأطراف ذات العلاقة؛ بدءاً بأصحاب العمل والموظفين والسياسات والموردين والزبائن، والتي تؤثر جميعها على أداء المنظمة (Hanapiyah & et al., 2019, 38).

كما أشار (Basik, 2010, 13 & Verhezen, 2008, 136)، إلى أن النزاهة التنظيمية هي ظاهرة اجتماعية داخل المنظمات لا تتضمن فقط الاتساق بين المبادئ والأفعال، وإنما التمسك بالمبادئ المقبولة عقلياً، وبالتالي هي معيار التفوق الأخلاقي الشخصي.

وقد ذكر (Harvy, 2003, 1:3)، أن بناء المنظمة النزاهية يتطلب وجود عدة خصائص سلوكية يمكن تطبيقها لتعزيز الممارسات الأخلاقية للأشخاص والمنظمات، وعليه تعد هذه الخصائص بمثابة استراتيجيات قيادية تسهم في بناء المنظمة النزاهية.

## ٢- الثقة التنظيمية Organizational Trust:

عرف (Robbins & Judge, 2003, 314) الثقة بأنها: توقع إيجابي، يفترض أن الطرف الآخر لن يكون انتهازي وغير موثوق به، ولا يضر بالآخرين. أما (Chen & Dhillon, 2003, 303)، فإنهم يرون أن الثقة هي قابلية الأفراد للقيام بالأعمال، كما أنها حالة نفسية يتم تفسيرها من حيث المعتقدات أو التوقعات الإيجابية أو الاحتمالات المتوقعة المنوطة بهم، دون مراقبة أو متابعة سلوكهم.

وناقش كلا من (Gukiina & et al, 2017, 97) الثقة التنظيمية وعدها إحدى المتطلبات الأساسية للولاء التنظيمي، فالثقة ليست ثابتة وتتميز بصعوبة بنائها، لتداخل متغيرات عديدة في تكوينها، ومتى أوجدت الثقة التنظيمية فإن مسار المنظمة يتجه نحو الاستقامة التنظيمية، كما أن الثقة التنظيمية تعد من المتطلبات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة، وتميزها في بيئتها التنافسية، كما أنها تعد الأساس لعملية التفاعل المشترك بين كافة الجهات لأداء الأعمال المختلفة من أجل المساهمة في نمو وتطور المنظمة ونجاحها، وبدونها لا يمكن للمنظمة أن تبقى وتستمر بعملها في بيئتها التنافسية (جمال الدين، ٢٠١٩، ٢٤).

## ٣- التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism:

التفاؤل التنظيمي هو الشعور بهدف عميق يوجه ردود الفعل؛ يتوقع العاملون بالمنظمة نجاح المؤسسة وأدائها عند مواجهة التحديات (Cameron & et al, 2004). حيث يعرف التفاؤل كمجموعة من التوقعات الإيجابية وفقاً لقصور الأفراد الذين يتوقعون بشكل عام بأن سيحصلون على نتائج جيدة أكثر من السيئة (Malik, 2013: 3). ويرى (Ciarrocchi & Deneke, 2006, 163) أن التفاؤل هو المساهم الرئيس في رفاهية الفرد؛ فهو يؤثر على نمونا الشخصي؛ وإحساسنا بالهدف في العمل، وعلاقتنا مع الآخرين، ومستوى سعادتنا العام في العمل.

والأفراد المتفائلون لديهم علاقات اجتماعية أفضل في الأوضاع التنظيمية، فضلاً على أنهم يتمتعون بمستويات عليا من الصحة البدنية والأداء الأكاديمي والرياض، والانتعاش من المرض والصدمات النفسية، والكفاءة الذاتية، والمرونة في التفكير، وعليه فإن الاستقامة تولد التفاؤل وعندما تعزز تنظيمياً فإنها تنتج نتائج اجتماعية إيجابية (Cameron & et al, 2006, 254).

والتقاؤل التنظيمي هو سمة شخصية وتنظيمية، يشير إلى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الآتية، إذ غالباً ما يكون التقدير أو الحكم على المنظمة بأنها متفائلة أم لا؛ على أساس وجهات نظر أصحاب العمل أو الأفراد العاملين، لذلك يتوجب على المنظمة أن تحسن الظروف المتوقعة للأفراد العاملين؛ مع بناء المشاعر الإيجابية لخلق التقاؤل لدى الأفراد العاملين (الصراف، ٢٠١٩، ٢٩٦). ويتفق مع وجهة النظر السابقة كل من (Singh & et al, 91, 2011) أن من مزايا التقاؤل التنظيمي أن أعضاء المنظمة يعتقدون أنهم يمكن أن ينجحوا حتى عند مواجهة تحديات كبيرة، فالحكم على منظمة ما على أنها متفائلة أم لا ؛ يكون على أساس وجهة نظر الموظفين والعاملين فيها ومن خلال وجهة نظر زبائنهم.

مما سبق نستنتج أن التقاؤل هو أساس التفكير الإيجابي وهو نتيجة للتفاعل الاجتماعي والخبرة، ويعتبر مؤشر قوى على النتائج التنظيمية الهامة، كما أنه يؤدي الى تحسين أداء العاملين والمواقف المرغوبة في العمل.

#### ٤- التعاطف التنظيمي Organizational Compassion:

التعاطف هو سمة إنسانية محددة تتطوي على قلق الفرد على الآخرين، ويعتبر واحداً من أسس الحياة الأخلاقية (Cameron & et al, 2006, 254).

كما أن التعاطف التنظيمي يعني اهتمام الموظفين بعضهم البعض وشيوع التعاطف بينهم (Hamrahi & et al, 2015, 4772 – 4779).

والدراسات التنظيمية تصور التعاطف بأنه عملية ديناميكية بين الأفراد أو مجموعة من العمليات الفرعية التي تتطوي على اثنين أو أكثر من الأفراد التي يتم تفعيلها من خلال ملاحظة معاناة الإنسانية (Atkins & parker, 2012, 534). فالتعاطف في العمل يحقق فوائد جماعية مثل مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة كالفخر والامتنان فضلاً عن التزام جمالي أكبر، وانخفاض معدلات الدوران ومستوى عال من التعاون (Dutton & et al, 2014, 280 – 281)

ويشير التعاطف التنظيمي إلى الملاحظة الجماعية، والاستجابة لمعاناة الأفراد ومشاكلهم داخل المنظمة (Gukiina & et al, 2017, 19). ويمكن وصف التعاطف التنظيمي على أنه سلطة جماعية للمنظمات، يساق الأفراد على الشعور بمعاناة الآخرين ومواساتهم، ولكي تكون هذه

العمليات جماعية يجب إضفاء الشرعية عليها أو نشرها وتمكينها من خلال القيم والممارسات والسياسات داخل المنظمة (Kanov & et al, 2004, 808)

وبناء على ما سبق فإن التعاطف التنظيمي يعتمد على المشاعر والملاحظات والأفعال المترابطة وردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة ويصبح إنجازاً جماعياً عندما تتضافر الجهود الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين وله تأثير قوى في تحقيق مستوى عال من التعاون بين الأفراد داخل المنظمة وانخفاض معدلات الدوران المنظمة.

#### ٥- المغفرة التنظيمية Organizational Forgiveness:

أوضح ( Seligman (2002, 6)؛ أن المغفرة بإعتبارها فضيلة إنسانية تمثل شكلاً من أشكال الخير الأخلاقي والروحي، كما عرفها (Campbell (2017, 3) بأنها الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل ، مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه.و للمغفرة التنظيمية أهمية كبيرة في مكان العمل؛ حيث تعتبر وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل حيث يمكن أن تخفف من حدوث الاتصالات السلبية، وكذلك مساعدة على تحقيق مستوى مناسب من القيادة المتسامحة، فيمكن استخدامها كاستراتيجية لإدارة الصراع داخل المؤسسة وخلق بيئة سليمة للمصالحة، فالعدالة مطلوبة لحياة تنظيمية فعالة، ولكن المغفرة أو التسامح مطلوب خاصة في المنظمات الصغيرة والمتنازع عليها والتنافسية (Sner & Cetinkaya, 2015, 1-3).

والمغفرة أو التسامح التنظيمي تظهر من خلال أسلوب العفو بين الأفراد العاملين وعند وجود نوع من السلوك السلبي أو الفشل في الأداء، حيث لا يمكن ضمان الاستقامة التنظيمية في المنظمات إذا كانت المنظمة غير متسامحة مع العاملين فيها (Fehr, 2012, 664 – 688)

وفي ضوء ما سبق فإن المغفرة أو التسامح التنظيمي هي عملية تبدأ بشعور داخلي ونظهر بين الأفراد على شكل سلوكيات يظهرها الفرد الذي وقع عليه الضرر وتنعكس على المنظمة ككل.

#### العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية:

أشارت بعض الدراسات على أنه ثمة علاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية ، كما في دراسة شبر ، وعوده (٢٠٢٣) ، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة

الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية. وكذلك دراسة (Ma et al (2023) ، والتي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية لها دور في تحقيق الاستقامة التنظيمية للموظفين في المؤسسات الخدمية ، وأن الاستقامة التنظيمية كقيمة داخل المؤسسات الخدمية يجب التركيز عليها.

وقد ترجمت أبعاد القيادة الأخلاقية في عدد من القوانين التي تضمنت القيم الحاكمة للقيادات الجامعية مثل رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ، ومن أهم الوثائق ما يلي:

نص قانون تنظيم الجامعات في مادته (٥٧) على "يجوز تحية رئيس مجلس القسم عن الرئاسة في حالة اخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الكلية أو المعهد ، وفي مادته (٥٩) التي نصت على " يقدم رئيس مجلس القسم تقريراً إلى العميد في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ، وذلك توطئة للعرض على مجلس الكلية أو المعهد ( وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ١٧). وأيضاً وفقاً للمادتين (٥٦)، (٦٠) من قانون تنظيم الجامعات ، أن من يتولى منصب رئيس القسم يجب أن يتحلى بالالتزام في العمل وأن يكون محمود السيرة .

واستناداً إلى قانون تنظيم الجامعات ، أشارت مقالة أبو ضيف (٢٠٢١) ، والتي نشرت بجريدة الوطن إلى مجموعة من شروط تعيين عميد الكلية أو المعهد ، من بينها ما يلي:

- ألا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن رد إليه اعتباره.
- ألا يكون وقع عليه جزاء تأديبي إلا إذا تم الغاؤه أو إذا تم محو محو الجزاء أو سحبه من قبل السلطة.

-ألا يكون المرشح متولياً لأي منصب حزبي وقت الترشيح وطيلة مدة توليه المنصب .  
 مما سبق يتضح أهمية أن يتمتع القيادات الجامعية الممثلة برؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجوانب القيادة الأخلاقية ، وأنهم ملتزمون بالقيام بواجباتهم ومهامهم المنوطة بهم بكفاءة وبقدر عال من دماثة الخلق.

كما تضمنت معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي مجموعة من القيم الجوهرية لمعايير الاعتماد ، من بينها ما يلي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٢٧):

- العمل من خلال قيم تحكمها النزاهة والموضوعية.

- الالتزام بأخلاقيات المهنة.

مما سبق يتضح أهمية توافر الجوانب الأخلاقية للعاملين بالمؤسسات الجامعية، وهذا يؤكد

على أهمية توافر جوانب القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية .

وتعقيباً على ماسبق ؛ فعندما يتبنى القادة الجامعيون نهجاً أخلاقياً في القيادة ، فإن ذلك ذلك يعزز الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس. وهذا يشمل تعزيز السلوكيات الأخلاقية؛ كالنزاهة ، والشفافية ، والمساءلة بين أعضاء هيئة التدريس. فالقادة الأخلاقيون يقدمون نموذجاً يحتذى به، ويخلقون بيئة تقدر وتكافئ السلوك الاخلاقي، مما يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى الالتزام بمعايير عالية من الاستقامة في عملهم وتعاملاتهم. وبالتالي يمكن القول أن القيدة الاخلاقية للقيادات الجامعية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستقامة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس ، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية وبحثية أكثر ايجابية وفعالية .

### ثانياً: الإطار الميداني:

يهدف الإطار الميداني إلى الكشف عن واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً الكشف عن واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وأيضاً معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الاستقامة التنظيمية.

### ١- أداة البحث:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تقديمها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لبعض الكليات النظرية والكليات العملية (عينة ممثلة)، ولقد مرت عملية بناء تلك الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
- عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية، للتحقق من مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح

عباراتها وسلامة صياغتها ومدى كفاية العبارات، والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملحوظات ومقترحات السادة المحكمين، وقد بلغ عدد المحكمين (٧) محكماً، ملحق رقم (١)، ، وتم عمل التعديلات اللازمة حسب ملحوظات المحكمين وتعديل بعض العبارات وحذف بعضها.

- ثم وضع الأداة في صورته النهائية ملحق (٢) ، وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق، ثم اتباع ما يلي:

#### - صدق أداة البحث وثباتها:

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين وكان عددهم (٧) ، متخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية، وأسماء المحكمين بالملحق (١)، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت أداة البحث في صورتها النهائية (الملحق رقم ٢):

#### - صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

ويقصد بالاتساق الداخلي، درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (١) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمين إليه

المحاور	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية.	١	٠.٦٥	٠.٠١	١٠	٠.٧٨	٠.٠١
	٢	٠.٧	٠.٠١	١١	٠.٥٧	٠.٠١
	٣	٠.٦٦	٠.٠١	١٢	٠.٦٢	٠.٠١
	٤	٠.٧٧	٠.٠١	١٣	٠.٥٧	٠.٠١
	٥	٠.٦٧	٠.٠١	١٤	٠.٥٦	٠.٠١
	٦	٠.٧٨	٠.٠١	١٥	٠.٦١	٠.٠١
	٧	٠.٦٤	٠.٠١	١٦	٠.٥٦	٠.٠١
	٨	٠.٧٢	٠.٠١	١٧	٠.٥١	٠.٠١
	٩	٠.٥٩	٠.٠١	١٨	٠.٥٠	٠.٠١
	١٩	٠.٦٩	٠.٠١	٢٩	٠.٥٥	٠.٠١
	٢٠	٠.٥٤	٠.٠١	٣٠	٠.٦١	٠.٠١
	٢١	٠.٥٨	٠.٠١	٣١	٠.٦٢	٠.٠١
	٢٢	٠.٧٨	٠.٠١	٣٢	٠.٦١	٠.٠١
	٢٣	٠.٦٣	٠.٠١	٣٣	٠.٥٥	٠.٠١
	٢٤	٠.٧١	٠.٠١	٣٤	٠.٥٢	٠.٠١
	٢٥	٠.٧٣	٠.٠١	٣٥	٠.٥٣	٠.٠١
	٢٦	٠.٥٦	٠.٠١	٣٦	٠.٥٧	٠.٠١
	٢٧	٠.٦١	٠.٠١	٣٧	٠.٥٦	٠.٠١
	٢٨	٠.٥٨	٠.٠١	٣٨	٠.٥٥	٠.٠١
	-	-	-	٣٩	٠.٥١	٠.٠١
	-	-	-	٤٠	٠.٦٦	٠.٠١
	-	-	-	٤١	٠.٦٨	٠.٠١
-	-	-	٤٢	٠.٦٩	٠.٠١	
٢-واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.	١	٠.٨٧	0.01	٩	٠.٥٨	
	٢	٠.٥٧	0.01	١٠	٠.٥٩	
	٣	٠.٤٩	0.01	١١	٠.٧٨	
	٤	٠.٥٦	0.01	١٢	٠.٥٣	
	٥	٠.٤٩	0.01	١٣	٠.٧٧	
	٦	٠.٦٧	0.01	١٤	٠.٥٥	
	٧	٠.٥٤	0.01	١٥	٠.٧١	
	٨	٠.٦٨	0.01	-	-	

يتضح من الجدول (١) أن معاملات الارتباط جاءت دالة عن مستوى الدلالة (0.01)،

مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحاور المنتمية إليها.

- ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة؛ حيث تم حساب معاملات ارتباط درجة المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (٢) قيم معاملات ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الاستبانة
دال عند مستوى ٠.٠١	٠.٦٢٧	١- واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية
	٠.٨٣٩	٢- واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية
	٠.٦٨	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها؛ جاءت دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ مما يؤكد صدق التكوين (الاتساق الداخلي) للاستبانة.  
- حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ، باستخدام برنامج Statistical package for social sciences (SPSS)

جدول (٣) قيم معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" للمحاور والاستبانة ككل

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٨٤٥	٤٢	١- واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية
٠.٨٣٢	١٥	٢- واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية
٠.٨٩	٥٧	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق، أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات؛ حيث جاءت قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل = ٠.٨٩، كما جاءت معاملات الثبات المحوري للاستبانة في المدى (٠.٨٣٢ - ٠.٨٤٥).

وقد تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة:  
 $\sqrt{\text{الثبات} = \text{الصدق}}$ ، ومن ثم صدق الاستبانة = ٠.٩٤٣، مما يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الكليات النظرية (التربية - التجارة - الآداب)، والكليات العملية (العلوم - الاقتصاد المنزلي - الزراعة) بنسبة ١٠% من إجمالي مجتمع الدراسة، كالتالي:

#### جدول (٤) توصيف عينة البحث ونسبتها بالنسبة للمجتمع الأصلي

الإجمالي	النسبة	حسب الدرجة العملية	النسبة %	العينة حسب نوع الكلية	
٢٥٢	17.86%	أستاذ (٤٥)	٥١.٦%	العملية	العدد
	28.57%	أستاذ مساعد (٧٢)		١٣٠	
	٥٣.٥٧%	مدرس ١٣٥	٤٨.٤	النظرية	١٢٢

ومن الجدول السابق يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذي تم اختياره بالكليات العملية بلغ (١٣٠) أي بنسبة ٥١,٦%، وعدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية بلغ (١٢٢) أي بنسبة ٤٨,٤% أي ١٠% من إجمالي المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والذي بلغ (٢٥٢)، وذلك للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م، أي (٢٥٢) عضو هيئة تدريس بالكليات النظرية والعملية من إجمالي المجتمع الأصلي، كما نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث كانت من المدرسين، حيث بلغ عددهم (١٣٥) مقابل (٧٢) أستاذ مساعد، (٤٥) أستاذ.

### المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الأولية، باستخدام البرنامج الإحصائي لتطبيقات العلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences (SPSS)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة، حيث تم إعطاء درجة لكل استجابة من الإجابات الخمس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فالإجابة اتفق تماماً تعطي الدرجة (٥)، والإجابة اتفق تعطي الدرجة (٤)، والإجابة غير متأكد تعطي الدرجة (٣)، والإجابة لا اتفق تعطي الدرجة (٢)، والإجابة لا اتفق تماماً تعطي الدرجة (١). وقد تم استخدام المعادلة التالية لتحديد المتوسطات الموزونة المرجحة لغايات البحث، حيث أعلى درجة - أقل درجة مقسوماً على عدد الخيارات أي ٥-١ / ٥.٨=٥، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (٧) التكررات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى

القيادات الجامعية بجامعة المنوفية فيما يتعلق ببعد العدالة

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة						الفرقات	م		
				لا اتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد				اتفق	
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			%	تكرار
٣	كبيرة	٠,٨٥	٣,٩٥	٤٥%	٢٥	١٠%	٣٠	٤٥%	٤٥	١٠%	٥٢	١٠٠%	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناء على الجهد المبذول
٤	كبيرة	٠,٧٨	٣,٨٥	٤٥%	٢٠	١٠%	٤٥	٤٥%	٣٠	١٠%	٦٠	٩٧%	يتم توزيع المقررات الدراسية بين أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل وفق إجراءات توزيع ساعات التدريس المتفق عليها
١	كبيرة	٠,٨٢	٤,١٧	٤٥%	٧	١٠%	٣٠	٤٥%	١٠	١٠%	٧٥	١٣٠%	يتم ترقية أعضاء هيئة التدريس وفق الإجراءات المعمول بها قانونا دون التحيز لاي شخص
٢	كبيرة	٠,٨٣	٤,١١	٤٥%	١٢	١٥%	٢٥	٤٥%	١٥	١٠%	٨٠	١٢٥%	تتعامل القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز أو تفرقة
٥	متوسطة	١,٠٨٥	٢,٦٦	٤٥%	٧٢	١٨%	٩٠	٤٥%	٣٥	١٠%	٢٠	٣٥%	تستغل القيادات الجامعية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس استغلالا سيئا
٦	متوسطة	١,١١	٢,٦٣	٤٥%	٨٥	١٨%	٨٠	٤٥%	٣٥	١٠%	١٥	٢٥%	تسعى القيادات الجامعية لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين
كبيرة		١,٠٤	٣,٧٥										الدرجة الكلية لممارسة بعد العدالة

من الجدول السابق يتضح لنا أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية لبعدها العدالة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (١.٠٤)، وجاءت العبارات مرتبة من حيث درجة التحقق كالتالي: جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "يتم ترقية أعضاء هيئة التدريس وفق الإجراءات المعمول بها قانوناً دون التحيز لأي شخص" بدرجة تحقق كبيرة وبالترتيب الأول؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية يحترمون الإجراءات المنصوص عليها قانوناً والمتبعة في عملية الترقية. كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تتعامل القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز أو تحيز" بدرجة تحقق كبيرة وبالترتيب الثاني؛ بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وانحراف معياري (٠.٨٣). وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية عادلة وغير متحيزة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس. وقد جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "تسعى القيادات الجامعية لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين" بدرجة تحقق متوسطة وبالترتيب السادس والأخير، وبمتوسط حسابي (٢.٦٣)، وانحراف معياري (١.١١). وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض التحفظات لدى القيادات الجامعية بشأن أنها قد تلجأ في بعض الأحيان إلى تحقيق نجاح شخصي خاص بها على حساب الآخرين، مما يدل على عدم توفر العدالة لديها في بعض الأحيان من أجل خدمة مصالحها الشخصية.

البعد الثاني: مشاركة السلطة:

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية فيما يتعلق بعد مشاركة السلطة

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								
				لا تتفق تماماً	لا تتفق	تتفق	تتفق تماماً	تكرار	النسبة %			
٤	متوسطة	١,٤٢	٣,١٩	٤,٤	٢١	١٦,٠	٢٧	٢٠,٠	٢٧	٢٠,٠	٨٧	٦٦,٠
١	متوسطة	١,٣٤	٣,٢٧	١,٥	٣٠	٢٢,٣	٣٧	٢٠,٠	٩٥	٧٨,٠	٧٠	٥٤,٠
٥	متوسطة	١,٤١	٣,١١	٣,٥	٢٠	١٦,٠	٣٢	٢٧,٠	٨٨	٦٨,٠	٨٥	٦٤,٠
٢	متوسطة	١,٤٥	٣,٢٥	٤,٤	٢٦	١٦,٠	٢٧	٢٤,٠	٩٣	٧٥,٠	٨٢	٦٥,٠
٣	متوسطة	١,٣٠	٣,٢٣	٤,٤	٢٦	١٥,٠	٢٩	٢٦,٠	٩١	٥٨,٠	٨٠	٦٢,٠
٦	متوسطة	١,٣٨	٢,٩٥	٥,٤	١٦	١٠,٠	٣٣	٢٥,٠	٨٥	٦٦,٠	٨٣	٦٥,٠
متوسطة		١,٣٤	٣,٢٧									

يتضح من الجدول السابق موافقة عينة البحث على البعد الثاني الخاص بالمشاركة في السلطة بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، وانحراف معياري (١.٣٤) وهي بدرجة تحقق متوسطة، مما يؤكد على أن القيادات الجامعية تشارك السلطة مع أعضاء هيئة التدريس ولكن بدرجة متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "توفر القيادات الجامعية البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل" على الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (١.٣٤)، وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك الى أن القيادات الجامعية لاتدخر جهداً من أجل تحقيق أهداف الجامعة ، لذلك تقوم بتوفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، كما حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تعطي القيادات الجامعية الحرية الكاملة لأعضاء هيئة التدريس في كيفية القيام بأعمالهم المنوطة بهم" بالرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (١.٤٥)، وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى رغبة القيادات الجامعية في اعطاء الحرية الكاملة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمالهم المنوطة بهم ، وذلك لإنجاز المهام وسرعة الإنجاز في مجال العمل، وعدم تقويض حرية أعضاء هيئة التدريس وبالتالي إعطائهم الفرصة لبيدوا كل جهودهم وقدراتهم لإنجاز أعمالهم المنوطة بهم. كما حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "تقوض القيادات الجامعية بعض صلاحيتها لأعضاء هيئة التدريس لتنمية الإبداع والابتكار لديهم" بالرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (١.٣٨)، وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى رغبة القيادات الجامعية في مشاركة السلطة والمسئولية مع أعضاء هيئة التدريس وذلك لتنمية الإبداع والابتكار لديهم وإنجاز الأعمال بمرونة وبمصادقية.

السعد الثالث: وضوح الدور

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية فيما يتعلق بوضوح الدور

م	الفترات	الاستجابة										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما					
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	تحدد القيادات الجامعية ما هو متوقع من كل عضو هيئة تدريس الجامعة	٩١	١٠٠٪	٩٦	١٠٠٪	٣٥	٣٨٪	١٧	١٨٪	١٣	١٤٪	٣.٤٣	١.٠٤	كبيرة	٤
٢	توضح القيادات الجامعية الأولويات في العمل التي يجب أن يلتزم بها أعضاء هيئة التدريس	٩٨	١٠٠٪	٩٥	١٠٠٪	٢٥	٢٦٪	٢٠	٢١٪	١٤	١٥٪	٣.٦٩	١.٠٣	كبيرة	١
٣	توضح القيادات الجامعية المسئوليات المرتبطة بكل فرد تجاه العمل	٩٦	١٠٠٪	٩٢	١٠٠٪	٢٣	٢٤٪	٢٥	٢٦٪	١٦	١٧٪	٣.٥٧	٠.٩٨	كبيرة	٢
٤	توضح القيادات الجامعية توقعات الأداء المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٩٣	١٠٠٪	٩٧	١٠٠٪	٣٠	٣٢٪	١٧	١٨٪	١٥	١٥٪	٣.٤٥	١.٠٥	كبيرة	٣
٥	تحدد القيادات الجامعية قنوات الاتصال الفعالة لإجاز العمل	٨٧	١٠٠٪	٩٥	١٠٠٪	٣٤	٣٦٪	٢٠	٢١٪	١٦	١٧٪	٣.٤٠	١.٠٢	كبيرة	٦
٦	توفر القيادات الجامعية تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين	٨٩	١٠٠٪	١٠٠	١٠٠٪	٣٣	٣٦٪	١٩	٢١٪	١١	١٢٪	٣.٤١	١.٠٣	كبيرة	٥
	الدرجة الكلية لممارسة بعد وضوح الدور	—										٣.٤٩	١.٢٤	كبيرة	

من الجدول السابق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الثالث الخاص بوضوح الدور وبدرجة تحقق كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي (٣.٢٩)، وانحراف معياري (١.٠٧)، وقد جاءت العبارة رقم (٢) بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وانحراف معياري (١.٠٣) وبدرجة تحقق كبيرة والتي تنص على: "توضح القيادات الجامعية الأولويات في العمل التي يجب أن يلتزم بها أعضاء هيئة التدريس"، وتليها العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "توضح القيادات الجامعية المسؤوليات المرتبطة بكل فرد تجاه العمل"، تليها العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "توضح القيادات الجامعية توقعات الأداء المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". وأخيراً جاءت العبارة رقم (٥) وبالترتيب الأخير والتي تنص على: "تحدد القيادات الجامعية قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل". وهو ما يفسر رغبة المسؤولين بالجامعة في توضيح الدور والمهام لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفتح قنوات اتصال بين القيادات الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس، حتى يكونوا على دراية بما متوقع منهم، وقد جاء بعد توضيح الدور بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٢٩)، وانحراف معياري، وقد يرجع ذلك إلى أهمية دور القيادات الجامعية في تقديم التعليمات والتوجيهات حول الأدوار والسلوكيات المتوقعة والمرتبطة بأدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

البعد الرابع: التوجه نحو الأفراد

جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية

لدى القيادات الجامعية فيما يتعلق بتعلق بعض التوجه نحو الأفراد

الترتيب	درجة التحقق	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								
					لا تحقق تماما	لا تحقق	تكرار	%	تكرار	%			
١	كبيرة	١.٢٦	٣.٥٦	٢٠.٤	٨	٢٥.٤	١٠	٤٠	٢٠.٥	٦٤	٤٥.٠	١٣٠	تطلب القيادات الجامعية من أعضاء هيئة التدريس التصرف بنزاهة
٢	كبيرة	١.٢٢	٣.٥٣	٢٠.٣	١٢	٥٠.٢	١٧	٣٥	١١.٢	٩١	٥٠.٢	٩٣	تراعى القيادات الجامعية مصالح أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات
٣	كبيرة	١.٢٤	٣.٥٦	٢٠.٤	٧	٢٨.٤	٢٥	٣٥	١٧.٥	٩٠	٢٨.٤	٩٥	تتعامل القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام
٤	كبيرة	١.٢٦	٣.٦٠	٢٠.٥	٤	٣١.٨	١٨	٢٥	١١.٢	١٠٥	٧٢.٤	١٠٠	تنبه القيادات الجامعية بمشاعر ومشاكل أعضاء هيئة التدريس
٥	كبيرة	١.٢٤	٣.٥٦	٢٠.٤	٧	٢٨.٤	٢٥	٣٥	١٧.٥	٩٠	٢٨.٤	٩٥	تنبه القيادات الجامعية باحتياجات أعضاء هيئة التدريس وتضعها ضمن أولوياتها
٦	كبيرة	١.٠١	٣.٠٦١	١٠.٣	٧	٤٨.٤	٢٥	٢٠	٢٨.٤	٨٥	٤١.٥	١١٥	تنبه القيادات الجامعية بتسمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس
كبيرة		١.٠٣	٣.٥٧										الدرجة الكلية لممارسة بعد التوجه نحو الأفراد

مما سبق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الرابع الخاص بالتوجه نحو الأفراد بدرجة تحقق كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (١.٠٣)، حيث جاءت العبارة رقم (١) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة والتي تنص على:

"تطلب القيادات الجامعية من أعضاء هيئة التدريس التصرف بنزاهة"، تليها العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تتعامل القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام"، وقد حصلت على الترتيب الثاني وبدرجة تحقق كبيرة، تليها العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "تهتم القيادات الجامعية بتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس". وقد حصلت على الترتيب الثالث وبدرجة تحقق كبيرة، ويرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية يتعاملون مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام ويعملون على تنميتهم وتطويرهم من أجل رفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل الجامعة، بينما نجد أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تهتم القيادات الجامعية باحتياجات أعضاء هيئة التدريس وتضعها ضمن أولوياتها"، قد حصلت على الترتيب الخامس وبدرجة تحقق أيضا كبيرة، وتليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تراعي القيادات الجامعية مصالح أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات"، والتي حصلت على الترتيب السادس والأخير، وبدرجة تحقق كبيرة، ويرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية تحتاج أن تبذل جهودها من أجل تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس ووضع مصالحهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات كما نجد أن إجمالي بعد التوجه نحو الأفراد حصل على درجة تحقق كبيرة، ويرجع ذلك إلى سعي القيادات الجامعية الدائم على تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس وتلبية احتياجاتهم ووضع مصالحهم في الاعتبار من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس والحصول على سمعة طيبة للجامعة.

البعد الخامس: النزاهة  
جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية فيما يتعلق ببعد النزاهة

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة									
				لا تحقق تماماً	لا تحقق	غير متأكد	التفق	التفق تماماً	م				
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
٦	متوسطة	١.١٧	٣.١١	٨	٤٤.٠	٣٥	١١.٠	٣٠	٩.٠	٨٤	٢٦.٠	٩٥	٢٩.٠
٣	متوسطة	١.١٢	٣.٢٥	١٧	٥٠.٠	٣٠	٩.٠	٢٥	٧.٠	٧٥	٢٢.٠	١٠٥	٣٢.٠
٤	متوسطة	١.٠٩	٣.١٧	١٥	٥٠.٠	٢٧	٨.٠	٣٠	٩.٠	٨٠	٢٥.٠	١٠٠	٣٢.٠
١	متوسطة	١.٠٦	٣.٢٥	٢	٦.٠	١٠	٣.٠	٣٥	١١.٠	٨٥	٢٦.٠	١٢٠	٣٩.٠
٢	متوسطة	١.٠٧	٣.٢٩	١٣	٤٠.٠	٢٠	٦.٠	١٩	٥.٠	٩٠	٢٦.٠	١١٠	٣٣.٠
٥	متوسطة	١.١١	٣.١٨	١١	٥٠.٠	١٥	٤.٠	٤٠	١٢.٠	٨٩	٢٦.٠	٩٧	٢٩.٠
متوسطة		٠.٩٤	٣.٣٢										

من الجدول السابق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الخامس الخاص بالنزاهة بدرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١٨)، وانحراف معياري (١.١١)، حيث جاءت العبارة رقم (١) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق متوسطة والتي تنص على: "يمكن الوثوق بالقيادات الجامعية نظراً لنزاهتها"، تليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تتميز إدارة القيادات الجامعية بالشفافية والوضوح في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس"، تليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تنطبق أقوال القيادات الجامعية مع أفعالها"، وقد يرجع ذلك إلى سعي إدارة القيادات الجامعية إلى الشفافية والوضوح في تعاملاتها مع أعضاء الهيئة التدريسية، ورغبتها في تطابق أقوالها مع أفعالها، لذلك يمكن الوثوق بالقيادات الجامعية نظراً لنزاهتها، وقد جاءت العبارة رقم (٦) بالترتيب الخامس والتي تنص على: "تراعي القيادات الجامعية توافق قراراتها مع المعايير الأخلاقية"، تليها العبارة رقم (١) بالترتيب السادس والأخير والتي تنص على: "تقبل وتتحمل القيادات الجامعية مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراتها" وقد يرجع ذلك لمحاولة القيادات الجامعية وسعيها الدائم لتوافق قراراتها مع المعايير الأخلاقية، وأيضاً محاولتها في أن تتحمل مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراتها. وقد جاء بعد النزاهة بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك أن النزاهة ترتبط بسلوك القائد الجامعي، والذي من المحتمل أن يقع في بعض الأخطاء بسبب عودته أو قراراته؛ مما يقلل من نزاهته في أعين العاملين معه ولكن هذه هي طبيعة البشر فليس هناك كمال دائم أو نقص دائم، مما يجعل القائد الجامعي يحتاج إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق نزاهته أمام العاملين معه، لأنه قدوة يحتذى بها في أفعالها وأقوالها.

السبع السادس: التوجيه الأخلاقي  
 جدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية فيما يتعلق بتعلق التوجيه الأخلاقي

م	الفقرات	الاستجابة						المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب		
		التفق تماما		التفق		غير متأكد							
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
١	تألف القيادات الجامعية أخلاقيات وقيم العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	١٠٥	٨١.٢٥	١٠٠	٧٦.٩٢	١٥	١٥	١٧	٥٨.٦٢	٣.٥١	١.٢٢	كبيرة	٥
٢	تتبع القيادات الجامعية بضرورة تأدية المهام بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	١٤٠	٦٥.٥٥	١٢٠	٦٥.٥٥	٣٠	١٥	٢٢	٦٨.٧٦	٣.٦٩	١.١٤	كبيرة	١
٣	توجه القيادات الجامعية ملاحظات لأعضاء هيئة التدريس المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهنة	١١٠	٥٦.٦٣	١٠٥	٥٦.٦٣	١٧	١٠	١٠	٥٦.٦٣	٣.٦٠	١.٢٣	كبيرة	٣
٤	تراجع القيادات الجامعية بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات	١٣٠	٦٥.٦٥	١١٠	٥٦.٦٥	٥	٤	٣	٥٦.٦٥	٣.٦٥	١.١٧	كبيرة	٢
٥	تتلى القيادات الجامعية على أعضاء هيئة التدريس الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية	١٥٠	٦٥.٥٥	٩٠	٤٥.٤٥	٦	٣	٣	٥٦.٦٥	٣.٤٩	١.٢٥	كبيرة	٦
٦	تتأكد القيادات الجامعية من التزام أعضاء هيئة التدريس بقواعد السلوك الأخلاقي	١٢٠	٦٦.٦٦	١١٥	٦٦.٦٦	٨	٥	٤	٥٥.٦٦	٣.٥٥	٠.٩٦	كبيرة	٤
	الدرجة الكلية لممارسة بعد التوجيه الأخلاقي	—						٣.٥١	٠.٩٦	كبيرة			

مما سبق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد السادس الخاص بالتوجيه الأخلاقي بدرجة تحقق كبيرة؛ بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة، والتي تنص على: "تهتم القيادات الجامعية بضرورة تأدية المهام بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة"، تليها العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تراعي القيادات الجامعية بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات"، وقد جاءت أيضا بدرجة تحقق كبيرة، تليها العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "توجه القيادات الجامعية ملاحظات لأعضاء هيئة التدريس المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهنة"، وقد جاءت أيضا بدرجة تحقق كبيرة، وأخيراً جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على تنثي القيادات الجامعية على أعضاء هيئة التدريس الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية"، وقد جاءت أيضا بدرجة تحقق كبيرة وبالترتيب السادس والأخير، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات الجامعية بميثاق أخلاقيات المهنة ورغبتهم في تعزيز السلوكيات الأخلاقية بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وقد جاء بعد التوجيه الأخلاقي ككل بدرجة تحقق كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى التزام القيادات الجامعية بالمعايير الأخلاقية وحرصهم أن يلتزم بها أيضا كل العاملين بالجامعة، ولذلك هم يثنون على العاملين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية ليكونوا قدوة لغيرهم ومثال يحتذى به.

السبع السابع: الاستدامة:  
 جدول (١٣): التكررات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية فيما يتعلق ببعد الاستدامة

م	الفترات	الاستجابة										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		التفوق تماما		التفوق		غير متأكد		لا التفوق		لا التفوق تماما					
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	تعمل القيادات الجامعية على تقديم اقتراحاتها لجان مختلفة من أجل ربط احتياجات الجامعة بالاحتياجات التنموية	٨٦	٤٠.٣	٩٣	٤٢.٣	٣٠	١٣.٦	٢٥	١١.٣	١٨	٨.٢	٣.١٥	١.١٥	متوسطة	٥
٢	توجه القيادات الجامعية أنشطة الجامعة لخدمة المجتمع	١١٠	٤٩.٣	١١٣	٥٠.٧	١٥	٦.٦	٨	٣.٦	٦	٢.٦	٣.٣٧	١.٠٧	متوسطة	١
٣	تسعى القيادات الجامعية إلى حث أعضاء هيئة التدريس بتربوية أبحاثهم ودراساتهم في مجال خدمة المجتمع	٨٧	٣٨.٣	٨٩	٣٩.٥	٣٥	١٥.٥	٢٩	١٢.٥	١٢	٥.٣	٣.١١	١.١٢	متوسطة	٦
٤	تسعى القيادات الجامعية إلى التنسيق مع قطاعات المجتمع من أجل مساعدة الطلاب بعد تخرجهم	٩٢	٤٠.٣	٩٧	٤٣.٦	٢١	٩.٦	٢٧	١٢.٥	١٥	٦.٥	٣.١٣	١.١٨	متوسطة	٤
٥	تتصف القيادات الجامعية بدرجة من الإيجابية والدقة في مجال تقديم الخدمات المجتمعية	٩٥	٤٢.٣	١٠٠	٤٤.٣	١٥	٦.٦	٢٢	٩.٦	٢٠	٨.٢	٣.١٩	١.٢١	متوسطة	٣
٦	تحرص القيادات الجامعية على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي	١٠٧	٤٦.٣	١١١	٤٩.٣	٢٠	٩.٦	٨	٣.٦	٦	٢.٦	٣.٢٧	١.١٤	متوسطة	٢
	الدرجة الكلية لممارسة بعد الاستدامة											٣.٢٢	٠.٩٧	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد السابع الخاص بالاستدامة بدرجة تحقق متوسطة؛ بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) بالترتيب الأول والتي تنص على: "توجه القيادات الجامعية أنشطة الجامعة لخدمة المجتمع"، وبدرجة تحقق متوسطة، تليها العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "تحرص القيادات الجامعية على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي" وبدرجة تحقق متوسطة، تليها العبارة رقم (٥) والتي تنص على: "تتصف القيادات الجامعية بدرجة من الاعتمادية والدقة في مجال تقديم الخدمات المجتمعية" وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن توجه القيادات الجامعية إلى المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة محدود نوعاً ما وغير كاف بالشكل الذي تتطلبه التغيرات الحادثة في بيئة الجامعات، وقد جاءت العبارة رقم (١) بالترتيب الخامس وبدرجة تحقق متوسطة والتي تنص على: "تعمل القيادات الجامعية على تقديم اقتراحاتها للجان المختلفة من أجل ربط احتياجات الجامعة بالاحتياجات التنموية"، تليها العبارة رقم (٣) بالترتيب السادس والأخير، والتي تنص على: "تسعى القيادات الجامعية إلى حث أعضاء هيئة التدريس بترقية أبحاثهم ودراساتهم في مجال خدمة المجتمع"، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة لم تستطع إدماج مفاهيم التنمية المستدامة ضمن وظائفها وبالتالي تحتاج إلى أن مسؤولي الجامعة عليهم اتخاذ إجراءات نحو التنمية المستدامة، وهذا يتطلب التعاون بين الإدارة الجامعية وأفراد المجتمع الجامعي وتعزيز الوعي وتطوير السياسات الملائمة، ونجد أن بعد الاستدامة قد حصل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، ويرجع حصول بعد الاستدامة في البحث الحالي على درجة تحقق متوسطة إلى عدة أسباب منها:

- ١- قد يكون هناك نقص في الوعي بأهمية التنمية المستدامة وضرورة دمجها في جوانب مختلفة من الحياة الجامعية.
- ٢- قد يكون هناك انشغال بالتحديات الحالية أو الأولويات الأخرى التي تشغل اهتمام الإدارة الجامعية.
- ٣- قد يكون هناك نقص في الموارد المالية أو البشرية المخصصة لتنفيذ مشاريع التنمية المستدامة.

٤- قد يكون هناك صعوبات في تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة داخل الجامعة لتنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة بشكل فعال.

ثانياً: مما سبق يتضح لنا أن متغير القيادة الأخلاقية قد حصل على درجة تحقق كبيرة ميدانياً، وهذا يعود إلى الاهتمام بأبعاد العدالة، ومشاركة السلطة، ووضوح الدور، والتوجه نحو الأفراد، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي، والاستدامة مع الأخذ في الاعتبار أن القيادات الجامعية بجامعة المنوفية بحاجة إلى مزيد من الاهتمام ببعد القيادة الأخلاقية لأن ذلك يساعد في تنمية قادة مستقبلين يتمتعون بالقيم والمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات وتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع، كما يعزز هذا النهج القيم الأخلاقية والنزاهة في البحث العلمي والعمل الأكاديمي. وفيما يلي عرض لنتائج متغير القيادة الأخلاقية.

الجدول (١٤): الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأخلاقية وترتيب أبعاده

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	العدالة	٣.٧٥	١.٠٤	كبيرة	١
٢	مشاركة السلطة	٣.٢٧	١.٣٤	متوسطة	٦
٣	وضوح الدور	٣.٤٩	١.٢٤	كبيرة	٤
٤	التوجه نحو الأفراد	٣.٥٧	١.٠٣	كبيرة	٢
٥	النزاهة	٣.٣٢	٠.٩٤	متوسطة	٥
٦	التوجيه الأخلاقي	٣.٥١	٠.٩٦	كبيرة	٣
٧	الاستدامة	٣.٢٢	٠.٩٧	متوسطة	٧
٨	إجمالي البعد	٣.٤٥	١.٣٧	كبيرة	-

من الجدول السابق يتضح لنا أن بعد العدالة حصل على الترتيب الأول، يليه بعد التوجه نحو الأفراد، يليه بعد التوجيه الأخلاقي، يليه بعد وضوح الدور، يليه بعد النزاهة، يليه بعد مشاركة السلطة وأخيراً بعد الاستدامة الذي حصل على الترتيب السابع والأخير.

ثانياً: واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.

البعد الأول: التفاوض التنظيمي:  
 جدول (١٥): التكرارات والنسب المئوية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق ببعد التفاوض التنظيمي من وجهة نظرهم

م	الفترات	الاستجابة						المتوسط	الاحتراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد						
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%					
١	يرتبط الشعور العميق بالهدف بما نقوم به من عمل	١٢٠	٥٠.٠	١٠٠	٤٢.٣	١٠	٣.٨	٣.٦٥٥	١.٢١٧	كبيرة	١	
٢	نحرص في أداء عملنا على تقديم ما هو جيد ووضح	١١٥	٤٦.٥	٩٥	٣٦.٥	١٥	٥.٥	٣.٥٦٢	١.٢٨٦	كبيرة	٢	
٣	تفاوضنا بالنجاح يساهم في مواجهة التحديات الصعبة	١٢٠	٥٠.٠	١١٠	٤٦.٣	٧	٢.٦	٣.٥٠٨	١.٢١٣	كبيرة	٣	
	الدرجة الكلية لممارسة بعد التفاوض التنظيمي	—								٠.٩٢٤	كبيرة	

من الجدول السابق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الأول للاستقامة التنظيمية الخاص ببعد التفاؤل التنظيمي بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٦١٢)، وانحراف معياري (٠.٩٢٤)، حيث جاءت العبارة رقم (١) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة والتي تنص على: "يرتبط الشعور العميق بالهدف بما نقوم به من عمل: تليها العبارة رقم (٣) وبدرجة تحقق أيضاً كبيرة والتي تنص على: "تفاؤلنا بالنجاح يسهم في مواجهة التحديات الصعبة"، تليها العبارة رقم (٢) بدرجة تحقق كبيرة وبالترتيب الثالث والأخير والتي تنص على: "نحرص في أداء عملنا على تقديم ما هو جيد وصحيح". وهذا يبين اتفاق جيد بين أفراد عينة البحث تجاه هذه الفقرات الثلاث، وضمن درجة تحقق كبيرة. وقد حصل بعد التفاؤل التنظيمي على درجة تحقق كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٦١٢)، وانحراف معياري (٠.٩٢٤)، ويرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن الجامعة التي يعملون فيها بصورة إيجابية ومتعائلة، ويعتقدون بقوة في قيمها وأهدافها، وهذا يمكن أن يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والولاء نحو الجامعة وقيادتها؛ التي يعملون بها وقدرتها على تحقيق النجاح.

البعد الثاني: الثقة التنظيمية  
 جدول (١٦): التكررات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق ببعد الثقة التنظيمية من وجهة نظرهم

م	الفترات	الاستجابة													
		اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		المستوسط	الانحراف المعياري	درجة التقبل	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	يتفق زملائي في العمل ببعضهم البعض	١٣٠	٥٠.٠٠	٨٥	٣٦.٥٤	١٠	٣.٦٥	١٢	٤.٥٥	١٥	٥.٤٥				
٢	يتعامل أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم بلطف وكليسة	١٤٥	٥٠.٧٢	٧٢	٢٥.٧٦	١٥	٥.٤٥	٨	٢.٨٣	١٢	٤.١١	٤.١١	٠.٧٤	كبيرة	١
٣	يتلقى أعضاء هيئة التدريس بتقديرات الجامعة وإدارتهم في جميع المواقف	١٣٦	٤٦.٣٥	٦٩	٢٣.٢٣	١٨	٥.٦٤	٢٠	٦.٥٨	٩	٣.٠٣	٣.٩٣	٠.٩٣	كبيرة	٢
	الدرجة الكلية لممارسة بعد الثقة التنظيمية	—										٤.٠٨١	٠.٩٦٣	كبيرة	

من الجدول السابق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الثاني الثقة التنظيمية بدرجة تحقق كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي لإجمالي البعد (٤.٠٨)، وانحراف معياري (٠.٩٦٣). وقد جاءت العبارة رقم (٢) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة والتي تنص على: "يتعامل أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم بلطف وكياسة"، تليها العبارة رقم (٣) وبدرجة تحقق كبيرة أيضاً، والتي حصلت على الترتيب الثاني، والتي تنص على: "يثق أعضاء هيئة التدريس بالقيادات الجامعية وإدارتهم في جميع المواقف"، وتليها العبارة رقم (١) بالترتيب الثالث والأخير وبدرجة تحقق أيضاً كبيرة والتي تنص على: "يثق زملائي في العمل ببعضهم البعض". وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم ثقة تنظيمية مرتفعة اتضحت من خلال تعاملهم مع بعضهم بلطف وكياسة؛ مما يؤدي إلى علاقات إنسانية أقوى مع بعضهم، ومستويات أعلى من المشاعر الإيجابية، وثقتهم بقيادتهم الجامعية وإدارتهم؛ مما يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي وأخيراً الثقة المتبادلة فيما بينهم مما يؤدي أيضاً إلى سرعة أداء المهام المنوطة بهم وتحقيق رضا وظيفي وإنتاجية عالية داخل الجامعة. وحصول بعد الثقة التنظيمية على درجة تحقق كبيرة، قد ترجع هذه النتيجة إلى وجود علاقة متينة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، مما يسهم في تعزيز الفعالية الإدارية والأداء الأكاديمي والبحثي.

البيد الثالث: التعاطف التنظيمي:  
 جدول (١٧): التكررات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بعد التعاطف التنظيمي من وجهة نظرهم.

م	الفقرات	الاستجابة						المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		اتفق تماما		اتفق		غير متأكد						
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%					
١	يعد التعاطف أمر شائع بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	١٢٠	٦٣.٠	١٠٠	٥٣.٠	١٧	٥.٠	١٠	٣.٩٥	٠.٨٧	كبيرة	١
٢	يتميز أعضاء هيئة التدريس بالاهتمام بالآخرين ومراعاة مشاعرهم	١١٠	٥٣.٠	٩٠	٤٠.٠	٢٥	١١.٠	١٨	٣.٩٢	٠.٩١	كبيرة	٢
٣	تسعى القيادات الجامعية إلى تبني العديد من أعمال الرعية والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس	١٠٠	٤٣.٠	٩٥	٤٠.٠	٢٠	٨.٠	١٧	٣.٨٤	٠.٨١	كبيرة	٣
	الدرجة الكلية لممارسة بعد التعاطف التنظيمي	-----						٣.٨٥	٠.٨٧١	كبيرة		

من الجدول السابق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الثالث الخاص بالتعاطف التنظيمي، وبدرجة تحقق كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي (٣.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٨٧)، حيث جاءت العبارة رقم (١) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة، والتي تنص على: "يعد التعاطف أمر شائع بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، تليها العبارة رقم (٢) بدرجة تحقق أيضا كبيرة وبالترتيب الثاني والتي تنص على: "يتميز أعضاء هيئة التدريس بالاهتمام بالآخرين ومراعاة مشاعرهم"، تليها العبارة رقم (٣) بالترتيب الثالث والأخير وبدرجة تحقق أيضا كبيرة والتي تنص على: "تسعى القيادات الجامعية إلى تبني العديد من أعمال الرعاية والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس. وقد يفسر ذلك إلى أن التعاطف أمر شائع بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن هناك مراعاة للمشاعر والاهتمام بالآخرين فيما بينهم، وأيضا أن القيادات الجامعية تراعي وتهتم بأعضاء هيئة التدريس. وحصول بعد التعاطف التنظيمي على درجة تحقق كبيرة ، قد ترجع هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يظهرون ارتباط قويا ومشاعر إيجابية نحو الجامعة وبيئتها التنظيمية، وقد يكون هذا ناتجا عن تجارب إيجابية سابقة، ودعم من الزملاء والإدارة، ومن أسلوب إداري خاص بالقيادات الجامعية يشجع على بناء علاقات إيجابية وتعاونية داخل كل كلية بالجامعة.

البيد الرابع: النزاهة التنظيمية:  
 جدول (١٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق ببعد النزاهة التنظيمية من وجهة نظرهم

م	الفقرات	الاستجابة													
		اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	الصدق والأمانة هي السمات المميزة للعلاقة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	١٠٧	٣٠.٣٠	٩٠	٢٥.٠٠	٢٥	٧.٠٠	١٧	٤.٧٠	١٣	٣.٦٠				
٢	يتعامل أعضاء هيئة التدريس بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع	١١٠	٣٠.٣٠	٩٢	٢٥.٠٠	٢٠	٥.٦٠	١٨	٥.١٠	١٢	٣.٣٠	٤.١٦	٠.٨٧	كبيرة	٢
٣	تتصف إدارة القيادة الجامعية بالمصداقية في تعاملاتها.	١٤٠	٤٠.٠٠	٩٥	٢٦.٤٣	٥	١.٤٣	٧	٢.١٤	٥	١.٤٣	٤.٣٦	٠.٦٧	جدا	١
	الدرجة الكلية لممارسة بعد النزاهة التنظيمية	-----										٤.١٤٣	٠.٨٦٢	كبيرة	

مما سبق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الرابع الخاص بالنزاهة التنظيمية وبدرجة تحقق كبيرة، بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة جداً والتي تنص على: "تتصف إدارة الجامعة بالمصداقية في تعاملاتها"، تليها العبارة رقم (٢) والتي جاءت بالترتيب الثاني وبدرجة تحقق كبيرة، والتي تنص على: "يتعامل أعضاء هيئة التدريس بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع"، تليها العبارة رقم (١) والتي جاءت بالترتيب الأخير والتي تنص على: "الصدق والأمانة هي السمات المميزة للعلاقة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك عينة البحث لوجود معنى واسع النطاق لسلوكيات النزاهة والصدق في الجامعة المبحوثة من خلال تبني النهج النزاهة سواء في إدارة الجامعة من خلال تعاملاتها، وبين نزاهة الممارسة بين أعضاء هيئة التدريس. وأيضاً تتجلى النزاهة من خلال أعضاء هيئة التدريس بالصدق والأمانة في تعاملاتهم مع بعضهم البعض، وقد حصل بعد النزاهة التنظيمية على درجة تحقق كبيرة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لنزاهة الجامعة في ممارساتها؛ مما يجعلهم يبذلون جهداً إضافياً لتحقيق النزاهة في تعاملاتهم ليكونوا مثلاً في جامعتهم، وهذا دليل واضح على تحسين في إدارة القيادات الجامعية والتزامها بمعايير النزاهة والتقييم الأخلاقي.

البعد الخامس: المغفرة التنظيمية:  
 جدول (١٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة سلوكيات الاستقامة لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق ببعد المغفرة التنظيمية من وجهة نظرهم

م	الفقرات	الاستجابة													
		اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	يمنع أعضاء هيئة التدريس ببطء على التخلي عن المطاعر الشخصية تجاه المحظي، واستعادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل	٨٥	٤٠.٢٤	١٢٢	٥٥.٠٠	١٥	٦.٧٦	١٦	٧.٢٦	١٤	٦.٣٦				
٢	يسود بيئة الجامعة الود في التعامل مع الآخرين	٨٣	٣٧.٠٠	١٠٠	٤٣.٤٨	٢٥	١٠.٩٠	٢٠	٩.٠٩	٢٤	١٠.٤٠	٤.٥٣	٠.٦٣	كبيرة جدا	٣
٣	تبنى القادات الجامعية معايير أداء عليا لكنها تتجاوز عن الأخطاء عندما يتم الاعتراض بها وتصحيحها	٩٥	٤٠.٠٠	١١٠	٤٧.٧٣	٢٠	٩.٠٩	٩	٣.٩٥	٨	٣.٤٨	٤.٢	٠.٨٠	كبيرة جدا	١
	الدرجة الكلية لممارسة بعد المغفرة التنظيمية	—————										٤.٣٦	٠.٧٠٣	كبيرة جدا	

من الجدول السابق يتضح لنا موافقة عينة البحث على البعد الخامس الخاص ببعد المغفرة التنظيمية بدرجة تحقق كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٧٠)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) بالترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة جداً، والتي تنص على: "تتبنى القيادات الجامعية معايير أداء عالية لكنها تتجاوز عن الأخطاء عن ما يتم الاعتراف بها وتصحيحها"، تليها العبارة رقم (١) بالترتيب الثاني بدرجة تحقق كبيرة جداً، والتي تنص على: "يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالقدرة على التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ، واستفادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل"، تليها العبارة رقم (٢) بالترتيب الثالث والأخير وبدرجة تحقق كبيرة جداً، والتي تنص على "يسود بيئة الجامعة الود في التعامل مع الآخرين". ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة القيادات الجامعية متسامحة، بالإضافة إلى أن أخطاء الأفراد تغتفر وتقبل الأعذار عند الاعتراف بالخطأ، فضلاً عن تعزيز قدرة التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستفادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل. وقد حصل بعد المغفرة التنظيمية على درجة تحقق كبيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اتفاقاً على أن المغفرة تلعب دوراً مهماً في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، كما يمكن أن يشير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون المغفرة كأداة مهمة في تعزيز التواصل وحل النزاعات؛ مما يساهم في تعزيز العلاقات العملية وتحسين الأداء العام.

مما سبق يتضح لنا أن متغير الاستقامة التنظيمية قد حصل على درجة تحقق كبيرة ميدانياً، وهذا يعود إلى الاهتمام بأبعاد التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أن القيادات الجامعية بجامعة المنوفية بحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتفعيل بعد الاستقامة التنظيمية للوصول إلى مستويات عالية من الاستقامة التنظيمية. وفيما يلي عرض النتائج لمتغير الاستقامة التنظيمية.

الجدول (٢٠): الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية وترتيب أبعاده

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	درجة التحقق	الترتيب
١	التفاؤل التنظيمي	٣.٦١٢	٠.٩٢٤	كبيرة	٥
٢	الثقة التنظيمية	٤.٠٨١	٠.٩٦٣	كبيرة	٣
٣	التعاطف التنظيمي	٣.٨٥	٠.٨٧١	كبيرة	٤
٤	النزاهة التنظيمية	٤.١٤٣	٠.٨٦٢	كبيرة	٢
٥	المغفرة التنظيمية	٤.٣٦	٠.٧٠٣	كبيرة جدا	١
	إجمالي البعد	٤.١٢	٠.٨٣	كبيرة	---

من الجدول السابق يتضح لنا أن بعد المغفرة التنظيمية حصل على الترتيب الأول، يليه بعد النزاهة التنظيمية، يليه بعد الثقة التنظيمية، يليه بعد التعاطف التنظيمي، يليه بعد التفاؤل التنظيمي بالترتيب الخامس والأخير. وإجمالي بعد الاستقامة التنظيمية قد حصل على درجة تحقق كبيرة، بمتوسط حسابي (١٤.١٢)، وانحراف معياري (٠.٨٣).

الإجابة على السؤال الخامس الذي ينص على: هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الاستقامة التنظيمية؟

جدول (٢١): العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين أبعاد الاستقامة التنظيمية.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية بجميع أبعاد كلاً

منهما، والجدول التالي يوضح ذلك

الاستقامة	التوجيه الأخلاقي	النزاهة	التوجه نحو الأفراد	وضوح الدور	مشاركة السلطة	العدالة	متغيرات البحث
**٠.٦٠٤	**٠.٨٣١	**٠.٧٢٣	**٠.٦٩٣	**٠.٨٠٧	**٠.٦٨٣	**٠.٦٧١	التفاؤل التنظيمي
**٠.٦٠٧	**٠.٨٠٦	**٠.٧٠٠	**٠.٧٠٢	**٠.٨١٦	**٠.٧٠٢	**٠.٦٤٣	الثقة التنظيمية
**٠.٦٤٥	**٠.٨٢٠	**٠.٧١١	**٠.٧٣١	**٠.٨٢٣	**٠.٧٣٢	**٠.٦٥٠	التعاطف التنظيمي
**٠.٦٠٩	**٠.٨١٥	**٠.٧٣٥	**٠.٧٤٨	**٠.٨١٩	**٠.٧٤٩	**٠.٦٤٧	النزاهة التنظيمية
**٠.٦٧٢	**٠.٨٢٥	**٠.٧٤٥	**٠.٧٠٩	**٠.٨٢٢	**٠.٧١٢	**٠.٦٤٩	المغفرة التنظيمية
**٠.٦٧٢	**٠.٨٣٣	**٠.٧٢٦	**٠.٧٨٥	**٠.٨٢١	**٠.٧٨٤	**٠.٧١٠	الدرجة الكلية

(\*\*) دالة عند مستوى (0.01)

كشفت نتائج الجدول السابق عن وجود ارتباط ايجابي دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بالجامعة في جميع أبعادها، ومتغير الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جميع أبعادها، وتشير تلك النتيجة إلى أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية لها علاقة قوية بممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بذات الجامعة، فكلما كان هناك مستوى عال من الممارسة لأبعاد القيادة الأخلاقية كلما زاد مستوى تحقيق الاستقامة التنظيمية داخل جامعة المنوفية. وهذه النتيجة مطابقة للواقع الإداري والتربوي، حيث أن وجود مستويات عالية من ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية يؤدي إلى وجود مستويات عالية من تحقيق الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعد هذه النتيجة واقعية ومنسجمة مع الافتراضات النظرية التي تشير إلى وجود علاقة وارتباط قوي بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتحقيق الاستقامة التنظيمية بالكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كأحد أهم أبعاد وعوامل تحقيقها. وهذا يتفق مع دراسة شبر، وعودة (٢٠٢٣)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الاستقامة التنظيمية.

- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لنوع الكلية (نظرية / عملية):

أولاً: نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - عملية).

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - عملية).

أبعاد القيادة الأخلاقية	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
العدالة	نظرية	١٣٠	٣.٢٩	٠.٨٧	٠.٢٦	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	٣.٣٢	٠.٨٢			
مشاركة السلطة	نظرية	١٣٠	٣.٠٢	٠.٨٦	٠.١٧	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	٣.٠٥	٧٦			
وضوح الدور	نظرية	١٣٠	٢.٩٣	٠.٨٥	٠.٩٠	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	٢.٩٦	٠.٨٣			
التوجه نحو الأفراد	نظرية	١٣٠	٢.٩٨	٠.٨٢	٠.٢٩	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	٢.٩٤	٠.٨٦			
النزاهة	نظرية	١٣٠	١.٨٢	٠.٩٣	٠.٤٦	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	١.٨٤	١.٠٢			
التوجيه الأخلاقي	نظرية	١٣٠	١.٧٣	١.٠٢	١.٤٦	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	١.٩١	١.٠٥			
الاستدامة	نظرية	١٣٠	١.٧٩	١.٠١	١.٤٢	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	١.٨٩	١.٠٤			
الدرجة الكلية	نظرية	١٣٠	٢.٦٩	٠.٨٧	٠.٣٥	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٢٢	٢.٨٥	٠.٩٢			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣١٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٦٥ من الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث كانت قيمة ت المحسوبة أقل من قيمة ت الجدولية في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية ؛ مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائية في تقديرات عينة البحث حول واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية يعزى لمتغير نوع الكلية (نظرية / عملية) من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتغزو هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادات الجامعية تعتمد على مزيج متوازن من النظريات والتطبيقات العملية في ممارسة قيادتهم الأخلاقية، مما يجعل الفروق بين الكليات النظرية والعملية غير ملحوظة. وقد يكون هناك تكامل بين النظريات والخبرات العملية التي تساعد في تشكيل نهج قيادي شامل في مواجهة التحديات الأخلاقية. ثانياً: نتائج الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تبعاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - عملية)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية بجامعة المنوفية تبعاً لمتغير نوع

الكلية

أبعاد الاستقامة التنظيمية	العدد	الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة																																																								
التفاوت التنظيمي	١٣٠	نظرية	٣.٦٢٥	٠.٩٩٩	٥.٧٣٨	٦٣٩	دالة																																																								
	١٢٢	عملية	٣.١٧٢	٠.٩٩٨				الثقة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٨٨٢	٠.٨٩٧	٥.٩٩١	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٤٤٨	٠.٩٣٦	التعاطف التنظيمي	١٣٠	نظرية	٣.٨٤٤	٠.٨٩١	٥.٨٨٥	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٤٢٤	٠.٩١٧	النزاهة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٧٤٦	٠.٩٢٦	٦.١٩٧	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٢٨٤	٠.٩٦٢	المغفرة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٦٠٦	٠.٩٦٦	٥.٧٢٦	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٣١٨	٠.٩٤٣	الدرجة الكلية	١٣٠	نظرية	٣.٧١٩	٠.٩٢٨	٥.٩٦٨	٦٣٩	دالة
الثقة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٨٨٢	٠.٨٩٧	٥.٩٩١	٦٣٩	دالة																																																								
	١٢٢	عملية	٣.٤٤٨	٠.٩٣٦				التعاطف التنظيمي	١٣٠	نظرية	٣.٨٤٤	٠.٨٩١	٥.٨٨٥	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٤٢٤	٠.٩١٧	النزاهة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٧٤٦	٠.٩٢٦	٦.١٩٧	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٢٨٤	٠.٩٦٢	المغفرة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٦٠٦	٠.٩٦٦	٥.٧٢٦	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٣١٨	٠.٩٤٣	الدرجة الكلية	١٣٠	نظرية	٣.٧١٩	٠.٩٢٨	٥.٩٦٨	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٢٧٨	٠.٩٤١								
التعاطف التنظيمي	١٣٠	نظرية	٣.٨٤٤	٠.٨٩١	٥.٨٨٥	٦٣٩	دالة																																																								
	١٢٢	عملية	٣.٤٢٤	٠.٩١٧				النزاهة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٧٤٦	٠.٩٢٦	٦.١٩٧	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٢٨٤	٠.٩٦٢	المغفرة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٦٠٦	٠.٩٦٦	٥.٧٢٦	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٣١٨	٠.٩٤٣	الدرجة الكلية	١٣٠	نظرية	٣.٧١٩	٠.٩٢٨	٥.٩٦٨	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٢٧٨	٠.٩٤١																				
النزاهة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٧٤٦	٠.٩٢٦	٦.١٩٧	٦٣٩	دالة																																																								
	١٢٢	عملية	٣.٢٨٤	٠.٩٦٢				المغفرة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٦٠٦	٠.٩٦٦	٥.٧٢٦	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٣١٨	٠.٩٤٣	الدرجة الكلية	١٣٠	نظرية	٣.٧١٩	٠.٩٢٨	٥.٩٦٨	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٢٧٨	٠.٩٤١																																
المغفرة التنظيمية	١٣٠	نظرية	٣.٦٠٦	٠.٩٦٦	٥.٧٢٦	٦٣٩	دالة																																																								
	١٢٢	عملية	٣.٣١٨	٠.٩٤٣				الدرجة الكلية	١٣٠	نظرية	٣.٧١٩	٠.٩٢٨	٥.٩٦٨	٦٣٩	دالة	١٢٢	عملية	٣.٢٧٨	٠.٩٤١																																												
الدرجة الكلية	١٣٠	نظرية	٣.٧١٩	٠.٩٢٨	٥.٩٦٨	٦٣٩	دالة																																																								
	١٢٢	عملية	٣.٢٧٨	٠.٩٤١																																																											

مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تعزى لمتغير نوع الكلية (نظرية - عملية) لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية وذلك في كل بعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية، والاستبانة ككل، حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وقد يعزى ذلك إلى أن الكليات النظرية تهتم ببناء الأساس النظري القوي، الذي يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات وحلول عملية تنظيمية للمشكلات المحددة في مجال الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وقد يرجع تفسير هذه النتيجة أيضاً، لأن البحث الحالي ركز على النظريات والمفاهيم المتعلقة بالاستقامة التنظيمية دون الدخول في جوانب تطبيقية أو عملية، لذا كان هناك إجماع من عينة البحث من الكليات النظرية حول واقع الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).

أ- نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).

جدول (٢٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل، وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الأكاديمية	الأبعاد
١.٠٥٨	٣.٤٢١	٤٥	أستاذ	العدالة
٠.٩٨٥	٣.٣٢١	٧٢	أستاذ مساعد	
١.٠٣٠	٣.٤٦٢	١٣٥	مدرس	
٠.٩٢٧	٣.٦٦٤	٤٥	أستاذ	مشاركة السلطة
٠.٩٠٤	٣.٥٩٣	٧٢	أستاذ مساعد	
٠.٩٣٧	٣.٧٣٦	١٣٥	مدرس	
٠.٩٧٢	٣.٦٣٥	٤٥	أستاذ	وضوح الدور
٠.٨٩٣	٣.٥٦٧	٧٢	أستاذ مساعد	
٠.٩٧٢	٣.٧٠١	١٣٥	مدرس	
١.٠١٩	٣.٥٢٣	٤٥	أستاذ	التوجه نحو الأفراد
٠.٩٢٨	٣.٤٣٦	٧٢	أستاذ مساعد	
٠.٩٧٢	٣.٥٨٨	١٣٥	مدرس	
١.٠٢٠	٣.٤٠٣	٤٥	أستاذ	النزاهة
٠.٩٢٨	٣.٤٣٦	٧٢	أستاذ مساعد	
٠.٩٨٣	٣.٤٥٦	١٣٥	مدرس	
٠.٩٩٣	٣.٥١٩	٤٥	أستاذ	التوجيه الأخلاقي
٠.٩١١	٣.٤٥٢	٧٢	أستاذ مساعد	
٠.٩٥٠	٣.٥٩١	١٣٥	مدرس	
١.٠٥٨	٣.٣٦٩	٤٥	أستاذ	الاستدامة
٠.٩٦٩	٣.٢٨٣	٧٢	أستاذ مساعد	
١.٠١٨	٣.٤٢٢	١٣٥	مدرس	
١.٠٠٥	٣.٥٠٥	٤٥	أستاذ	الاستبانة ككل
٠.٩١٩	٣.٤٢٥	٧٢	أستاذ مساعد	
٠.٩٦٢	٣.٥٦٧	١٣٥	مدرس	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد -

مدرس)، ولمعرفة دلالة الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one way Anova، كما بالجدول التالي:

جدول (٢٥): تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA، لكل بعد من أبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل، وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	٢.٤١٣	٢	١.٢٢	١.١٥٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦٧.٧٢٦	٦٣٨	١.٠٤٦		
	المجموع	٦٧٠.١٣٩	٦٤٠	-		
مشاركة السلطة	بين المجموعات	٢.٤٦٢	٢	١.٢٣٠	١.٣٩٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٦٣.٤٣١	٦٣٨	٠.٨٨٢		
	المجموع	٥٦٥.٨٩٣	٦٤٠	-		
وضوح الدور	بين المجموعات	٢.١٣٧	٢	١.٠٦٨	١.٢٤٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤٧.٨٨٥	٦٣٨	٠.٨٥٩		
	المجموع	٥٥٠.٠٢٢	٦٤٠	-		
التوجه نحو الأفراد	بين المجموعات	٢.٧٤٢	٢	١.٣٧١	١.٤٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٩٩.٨٠٤	٦٣٨	٠.٩٤٠		
	المجموع	٦٠٢.٥٤٦	٦٤٠	-		
النزاهة	بين المجموعات	٢.٣٩٨	٢	١.١٩٩	١.٢٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٠.٢١٧	٦٣٨	٠.٩٥٦		
	المجموع	٦١٢.٦١٥	٦٤٠	-		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة F	مستوى الدلالة
التوجيه الأخلاقي	بين المجموعات	٢.٣٤٥	٢	١.١٧٣	١.٣٠٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٧٣.٢٥٥	٦٣٨	٠.٨٩٩		
	المجموع	٥٧٥.٦٠٠	٦٤٠	-		
الاستقامة	بين المجموعات	٢.٢٩٠	٢	١.١٤٦	١.١١٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥٤.١١٢	٦٣٨	١.٠٢٥		
	المجموع	٦٥٦.٤٠٢	٦٤٠	-		
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٢.٤١٠	٢	١.٢٠٥	١.٣١٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٨٥.١٦١	٦٣٨	٠.٩١٩		
	المجموع	٥٨٧.٥٧١	٦٤٠	-		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٦٤٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٦٤٥، ومستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٣٢٧

تشير نتائج تحليل التباين الواردة في الجدول السابق إلى ما يلي:

١- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادة الجامعية تعزى إلى متغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)، وذلك في جميع أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل، وهذا يشير إلى اتفاق آراء عينة البحث على درجة الموافقة على واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعني أن اختلاف الدرجة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس لا يؤثر بشكل جوهري في تقديرهم لواقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية.

ب- نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس). حيث تم استخدام اختبار (ANOVA - One Way)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات الثلاثة (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) حول واقع الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

جدول (٢٦) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA - One Way) للعينات المستقلة، لكل بعد من أبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد -

مدرس)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة F	مستوى الدلالة
التفاعل التنظيمي	بين المجموعات	٠.٦٢١	٣	٠.٢٠٧	٠.٦١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٠.٥٢٢	٢٣٠	٠.٣٣٦		
	المجموع	٧١.١٤٣	٢٣٣	-		
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	٢.٤٨٥	٣	٠.٢٠٧	٢.١٢٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٠.٢٣٦	٢٣٠	٠.٣٣٦		
	المجموع	٧٢.٧٢١	٢٣٣	-		
التعاطف التنظيمي	بين المجموعات	١.٥٧٣	٣	٠.٨٢٧	١.٥٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٠.٩٧٦	٢٣٠	٠.٣٣٤		
	المجموع	٧٢.٥٤٩	٢٣٣	-		
النزاهة التنظيمية	بين المجموعات	٠.٠٩٥	٣	٠.٠٣٢	٠.٠٨٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٨.٨٥٢	٢٣٠	٠.٣٧٦		
	المجموع	٧٨.٩٤٧	٢٣٣	-		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة F	مستوى الدلالة
المغفرة التنظيمية	بين المجموعات	٠.٧٢٣	٣	٠.٢٤١	١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٠.٧٠٢	٢٣٠	٠.٢٤١		
	المجموع	٥١.٤٢٥	٢٣٣	-		
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٢.٤٢١	٣	١.١٩٨	٠.٩٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٧.٨٠٩	٢٣٠	٠.٢٧٨		
	المجموع	٦٠.٢٣	٢٣٣	-		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية ٢٣٣ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٢.٢٦، ومستوى دلالة ٠.٠١ = ٣.١١ =

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)، وذلك في جميع أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل، حيث جاءت قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥، مما يعني أن اختلاف الدرجة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس لا يؤثر بشكل جوهري في تقديرهم لواقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، مما يعني أن الدرجة الأكاديمية لم تؤثر على آراء أفراد عينة البحث، وهذا يشير إلى اتفاق آراء أفراد عينة البحث على واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بكل بعد من أبعاد الاستبانة ككل.

نتائج البحث والإجراءات المقترحة لتفعيل الاستقامة التنظيمية بجامعة المنوفية من خلال تفعيل ممارسات القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

أولاً: أهم نتائج البحث:

توصل البحث الحالي لعدة نتائج منها ما يتعلق بالإطار النظري، ومنها يتعلق بالإطار الميداني كما يلي:

- ١) نتائج تتعلق بالإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية بجامعة المنوفية:
  - تركز القيادة الأخلاقية على بعدين أساسيين هما: البعد الأول، والذي يتمثل في التزام القائد أخلاقياً، والبعد الثاني، وهو نابع من المسؤولية الاجتماعية للقائد تجاه العاملين معه، ويتمثل ذلك في تشجيع القائد للعاملين معه على السلوكيات الأخلاقية.
  - الأخلاقيات في المنظمات أمر ضروري، ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة، كان هناك توجه إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والسلطة المركزية، والدعوة إلى تبنى أنماط قيادية تشجع على العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرارات ورعاية العاملين في المؤسسات وتعزيز نموهم، في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المؤسسة.
  - القيادة الأخلاقية مصطلح مركب يجمع بين القائد الجامعي وبين مهمته الأخلاقية، ومدى امتثاله لقيم ومبادئ القيادة الأخلاقية.
  - يتحمل القادة مسؤوليات أخلاقية، لأنهم يتمتعون بمكانة خاصة تتيح لهم فيها فرصة أكبر للتأثير على الآخرين، كما أن قيم القادة تؤثر على ثقافة المنظمة أو المجتمع، وعلى ممارسة السلوك أخلاقياً أم لا.
  - أكدت العديد من الدراسات أهمية القيادة الأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية لها دور في تقليل التهكم التنظيمي، والقيادة الأخلاقية تمنع الاغتراب في العمل، كما لها دور في خلق الولاء التنظيمي وتوفير بيئة ملائمة للعمل، أيضاً من أهميتها أن لها دور في إبداع العاملين بالمؤسسات، ولها

دور في تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأيضاً لها دور في تحقيق النزاهة التنظيمية والحد من مغذيات الفساد الإداري.

– الاستقامة التنظيمية ما هي إلا استخدام وحماية وتطوير واستمرار العادات، والمصالح والأنشطة مثل الإيثار والصدق والتسامح والثقة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

– تشير الدلائل المستجدة الى أن العوامل الإيجابية (الاستقامة على وجه الخصوص) توفر مساحة هامة للقيادة لتعزيز أداء منظماتهم، وتشير هذه الأدلة أيضاً الى أن المنظمات المستقيمة تفوق بشكل كبير المنظمات الطبيعية في الأداء.

– تظهر أهمية الاستقامة التنظيمية في مساعدة المنظمات على تجنب المخالفات، وبناء الثقة في العاملين وزيادة احتمالية السعي وراء مستويات أعلى من المنفعة الفردية والمجتمعية.

– كما تظهر أهمية الاستقامة التنظيمية أيضاً في تحفيز الأفراد جوهرياً من خلال تنشيط دوافعهم الاجتماعية الإيجابية وهذا على المستوى الفردي، وتظهر أهميتها على مستوى المجتمع؛ في أن تطبيق السلوكيات المستقيمة في المنظمات وممارستها من قبل العاملين سوف ينعكس على المجتمع، حيث يتم توحيد هذه السلوكيات من قبل كل المواطنين؛ مما ينعكس على ازدهار المجتمع.

– إن المؤسسة الجامعية وقياداتها مطالبة بل وفي أمس الحاجة إلى تحقيق الاستقامة التنظيمية، والتي يظهر فحواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاوض والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة في التعامل مع الآخرين، وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى وأنشطة وأقسام الجامعة.

– إن تحقيق الاستقامة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية قائم على تحقيق أبعادها المتمثلة في التفاوض التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والمغفرة التنظيمية، ومن ثم لا يتم ذلك إلا من خلال القيادة الأخلاقية الفعالة لقيادتها؛ حيث أن تحقيق الاستقامة التنظيمية بالجامعة قائم بالدرجة الأولى على توافر قيادة أخلاقية لدى قيادتها، والتي تمكن الجامعة من تحقيق الاستقامة التنظيمية بها، وبالتالي تحقيق أهدافها.

## ٢) نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية:

## أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

- أظهرت النتائج أن تصورات عينة البحث نحو ممارسة القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية بأبعادها بشكل عام قد تحققت بدرجة كبيرة، ويعكس ذلك مدى التزام القيادات الجامعية بجامعة المنوفية بممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية داخل الجامعة وإظهار قدر كبير من العدالة والتوجه نحو الأفراد والتوجيه الأخلاقي ووضوح الدور والنزاهة ومشاركة السلطة، وكل هذه الممارسات من قبل القيادات الجامعية بالجامعة قد يساهم في تحقيق أهداف الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، تنعكس على تعزيز سمعة الجامعة في وسط محيطها الخارجي، كما يساهم تحلي القيادات الجامعية بالجامعة بقدر جيد من الممارسات الأخلاقية داخل الجامعة إلى تحقيق الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بها وزيادة رغبتهم في الاستمرار مع مؤسستهم ، وزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم داخل الجامعة.
- أظهرت النتائج أن بعد العدالة جاء كأكثر الأبعاد إدراكاً من طرف عينة البحث بدرجة تحقق كبيرة، وهو ما يفسر فهم عينة البحث لأهمية العدالة كجزء لا يتجزأ من القيادة الأخلاقية؛ ويجب أن تؤثر في سلوك القيادات الجامعية بالجامعة وفي تعاملاتهم مع العاملين معهم.
- أظهرت النتائج أن بعد التوجه نحو الأفراد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة تحقق كبيرة من قبل عينة البحث، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات الجامعية بالعاملين معهم في الجامعة وباحتياجاتهم ومصالحهم، وهذا الاهتمام يحسن النظر إلى الإدارة المسؤولة بالجامعة وبقيادتها ؛ مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة ويؤدي إلى تحسين الأداء لديهم وزيادة الإنتاجية.
- أظهرت النتائج أن بعد التوجيه الأخلاقي جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة تحقق كبيرة من قبل عينة البحث، وقد يفسر ذلك أن القيادات الجامعية يظهرون سلوكيات مقبولة ويلتزمون بأخلاقيات المهنة وآدابها، وأنهم ملتزمون بالتوجيه الأخلاقي كرسالة أخلاقية قوية تؤثر في العاملين معهم بالجامعة وهذه الرسالة تساهم في الحد من السلوكيات غير المقبولة داخل الجامعة.

- أظهرت النتائج أن بعد وضوح الدور حصل على الترتيب الرابع وبدرجة تحقق كبيرة من قبل أفراد عينة البحث، وقد تفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية يعملون على توضيح الأولويات في العمل ؛ التي يجب أن يلتزم بها أعضاء هيئة التدريس، والمسئوليات المرتبطة بكل فرد تجاه العمل، كما يعملون على تحديد قنوات الاتصال و يوفرون كافة التعليمات والتوجيهات الكافية والواضحة لهم من أجل إنجاز العمل الخاص بكل عضو هيئة تدريس.
- أظهرت النتائج أن بعد النزاهة حصل على الترتيب الخامس، وبدرجة تحقق متوسطة من قبل أفراد عينة البحث، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة البحث لديها بعض التحفظات حول نزاهة القيادات الجامعية بالجامعة، قد تكون هناك بعض القضايا أو التحديات في هذا الجانب؛ يمكن أن تكون هذه التحديات ناتجة عن عوامل مثل عدم وجود اجراءات واضحة للتعامل مع الفساد أو قلة الشفافية في اتخاذ القرارات. فمن المهم تحديد النقاط الضعيفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز النزاهة والأخلاق في القيادة الجامعية.
- أظهرت النتائج أن بعد مشاركة السلطة حصل على الترتيب السادس وبدرجة تحقق متوسطة من قبل أفراد عينة البحث، وقد تفسر هذه النتيجة لعدة عوامل، فقد يكون بسبب نقص في مهارات الاتصال أو القدرة على بناء علاقات جيدة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس. وقد ترجع هذه النتيجة أن أفراد عينة البحث لديهم بعض التحفظات من طرف القيادات الجامعية فيما يخص مثلا المشاركة في صناعة القرارات بالجامعة وأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس ، وهو ما يقد يرجع إلى مركزية اتخاذ القرارات التي تعتمد عليها الجامعة.
- أظهرت النتائج أن بعد الاستدامة حصل على الترتيب السابع والأخير، وبدرجة تحقق متوسطة من قبل أفراد عينة البحث، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة البحث لديهم تحفظات بما يخص هذا البعد، فقد يكون راجع ذلك إلى المجتمع الجامعي الذي يقر بأهمية الاستدامة ، ولكن يحتاج إلى جهود إضافية لتعزيزها بشكل أكبر. وذلك يكون دافعا للقيادات الجامعية لتكثيف جهودها في تنمية وتعزيز مبادئ الاستدامة في مؤسستها.

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالاستقامة التنظيمية:

- أظهرت النتائج أن متغير الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ قد حصل على درجة تحقق كبيرة ميدانياً، وهذا يعود إلى الاهتمام بأبعاد التفاوض، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة التنظيمية، ولكن لم يحصل هذا البعد على درجة تحقق كبيرة جداً أي أنه يحتاج إلى زيادة الجهود لتفعيله وتعزيزه .
- أظهرت النتائج أن بعد المغفرة التنظيمية قد حصل على الترتيب الأول وبدرجة تحقق كبيرة جداً من قبل أفراد عينة البحث، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس يظهرون مرونة وقدرة على المسامحة والتعاون بشكل فعال بعد حدوث أخطاء أو خلافات، مما يعزز التواصل والثقة بين الأعضاء، وأيضاً قد تفسر هذه النتيجة بأن هناك بيئة تعليمية وإدارية صحية ومتوازنة حيث أن الجامعة تشجع على الثقافة التنظيمية المرنة والمبنية على التسامح والتعاون، مما يعزز العلاقات الإيجابية بين الأعضاء ويساهم في خلق بيئة مشجعة للتعلم والإبداع.
- أظهرت النتائج أن بعد النزاهة التنظيمية قد حصل على الترتيب الثاني، وبدرجة تحقق كبيرة من قبل أفراد عينة البحث وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مستوى عالٍ من الأخلاقيات والشفافية في أداء واجباتهم. وهذا يعكس بيئة تعليمية تحترم القيم الأخلاقية وتعزز النزاهة والشفافية في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري.
- أظهرت النتائج أن بعد الثقة التنظيمية قد حصل على الترتيب الثالث وبدرجة تحقق كبيرة من قبل أفراد عينة البحث، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بثقة كبيرة في بيئة عملهم، سواء كان ذلك في الإدارة والزملاء أو السياسات المؤسسية. وهذا يعكس بيئة تعليمية تشجع على التواصل الصحي والتعاون، وتساعد في تحقيق الأهداف المشتركة بثقة واستقامة.
- أظهرت النتائج أن بعد التعاطف التنظيمي قد حصل على الترتيب الرابع وبدرجة تحقق كبيرة من قبل أفراد عينة البحث. وقد تفسر هذه النتيجة إلى قدرة أعضاء هيئة التدريس على فهم ومشاركة مشاعر الآخرين داخل الجامعة، مما يعزز الروح التعاونية والتفاهم بين الأعضاء، وهذا يساهم في

بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة، حيث يشعرون بالاهتمام والدعم المتبادل، مما يعزز الرضا الوظيفي والأداء المتميز.

- أظهرت النتائج أن بعد التفاؤل التنظيمي قد حصل على الترتيب الخامس والأخير وعلى درجة تحقق كبيرة من قبل أفراد عينة البحث. وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدة عوامل محتملة، مثل عدم توافق البيئة العملية مع توقعات الأعضاء أو تحديات فردية تواجههم؛ حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص في التفاؤل بالقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية؛ على الرغم من الثقة في الجهود الشخصية والتفاؤل الشخصي، فقد يكون من المهم توفير الدعم والفرص لزيادة التوافق بين طموحات الأعضاء وواقع العمل لتعزيز الاستقامة التنظيمية وتحقيق النجاح المشترك.

- أظهرت النتائج أن بعد الاستقامة التنظيمية بكل أبعاده قد حصل على درجة تحقق كبيرة من قبل أفراد عينة البحث. وقد يرجع ذلك إلى الاستمرارية والانسجام في جهود أعضاء هيئة التدريس لتحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية، وقد يكون هذا بسبب التزامهم بمبادئ النزاهة والمسئولية والتعاطف والمغفرة والثقة فيما بينهم، وقدرتهم على بناء بيئة تعليمية متقدمة محفزة للطلاب وزملائهم في العمل.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين القيادة الأخلاقية بأبعادها وبين الاستقامة التنظيمية بأبعادها.

- أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) حول واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير نوع الكلية (نظرية / عملية).

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) حول واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع الكلية (نظرية / عملية) لصالح الكليات النظرية.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول واقع ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) من وجهة نظرهم.

الآليات المقترحة لتفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تحسين ممارسة القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية :

أولاً: الآليات المقترحة المتعلقة بتفعيل الاستقامة التنظيمية بجامعة المنوفية:

يقترح البحث الحالي ما يلي:

١- التوعية والتدريب من خلال:

• عقد ورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس حول أهمية الاستقامة التنظيمية وأثرها الإيجابي على البيئة الجامعية.

٢- تطوير السياسات والإجراءات، من خلال:

• إعادة النظر في السياسات والإجراءات القائمة لضمان ملاءمتها مع مبادئ الاستقامة التنظيمية.

٣- تعزيز الشفافية والمساءلة، ويتم من خلال:

• تشجيع الشفافية في اتخاذ القرارات وإدارة الأمور داخل الجامعة.  
• إنشاء آليات فعالة لمراقبة السلوكيات الأخلاقية ومعالجة الانتهاكات بشكل سريع وعادل.

٤- تعزيز شفافية النزاهة والمسئولية، ويتم من خلال:

• تنظيم حملات توعية دورية حول أهمية النزاهة والمسئولية الاجتماعية في مجال البحث العلمي والتدريس.

• اشراك أعضاء هيئة التدريس في إعداد مبادرات لتعزيز ثقافة النزاهة داخل الجامعة.

٥- تقديم الدعم والتشجيع، ويتم من خلال:

- توفير دعم مستمر لأعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم الإرشاد والاستشارات فيما يتعلق بالاستقامة التنظيمية.
- ٦- التقييم والتحسين المستمر، ويتم من خلال ما يلي:
  - إجراء تقييم دوري لتنفيذ الخطة وقياس تأثيرها على ثقافة الجامعة وسلوك أعضاء هيئة التدريس.
  - استخدام نتائج التقييم لتحسين وتعزيز الاستقامة التنظيمية بشكل مستمر، مع مراعاة تخصيص الموارد اللازمة وتشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي بين جميع أفراد الجامعة.
- ٧- تعزيز الحوكمة الجامعية، ويتم من خلال:
  - تعزيز الشفافية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الجامعية من خلال تشكيل لجان أخلاقية وتطوير آليات للمشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في هذه العمليات.
  - تعزيز العدالة والمساءلة والشفافية في توزيع الموارد وتقديم الفرص المتساوية لجميع أعضاء الجامعة.
- ٨- تشجيع البحث العلمي الأخلاقي، ويتم من خلال:
  - تعزيز ممارسات البحث العلمي الأخلاقي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إتباع المعايير الأخلاقية في تصميم وتنفيذ الأبحاث العلمية.
- ٩- تقديم الاستشارات الأخلاقية، ويتم من خلال:
  - تقديم خدمات استشارية في مجال الأخلاقيات لأعضاء هيئة التدريس، وذلك للمساعدة في التعامل مع القضايا الأخلاقية التي تطرأ خلال أداء مهامهم.
- ١٠- التواصل والاتصال، ويتم من خلال:
  - تعزيز قنوات الاتصال والتواصل المفتوح والفعال بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة والطلاب والمجتمع المحلي؛ لضمان تبادل الأفكار والتحفيز على العمل بروح الفريق الواحد نحو تحقيق الاستقامة التنظيمية.
  - توفير مكافآت وترقيات تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس الذين يظهرون استقامة تنظيمية ملحوظة، ويتبنون قيم الأخلاقيات في عملهم اليومي.

- نشر روح التفاؤل بين أعضاء هيئة التدريس، والسعي إلى رفع الروح المعنوية لديهم للتغلب على أية مشكلات تواجههم أثناء عملهم؛ لتعظيم امكانية الشعور بالنجاح بعيداً عن أي من حالات الفشل.

ثانياً: الآليات المقترحة المتعلقة بتحسين ممارسة القيادات الجامعية لسلوكيات القيادة الأخلاقية بجامعة المنوفية.

- ١- توعية القيادات الجامعية؛ من خلال:
  - تقديم دورات تدريبية وندوات توعية حول أهمية القيادة الأخلاقية وتأثيرها الإيجابي على الجامعة.
- ٢- تطوير المبادئ الأخلاقية، ويتم من خلال:
  - وضع مبادئ أخلاقية وقيم مشتركة للقيادات الجامعية، وضمان إتباعها في كافة القرارات والسلوكيات.
- ٣- إنشاء آليات الرصد والتقييم، ويتم من خلال:
  - تطوير نظام الرصد وتقييم السلوكيات الأخلاقية للقيادات الجامعية، مع فرض عقوبات مناسبة للمخالفين وتقديم تقدير للملتزمين.
- ٤- تشجيع الشفافية والمساءلة، ويتم من خلال:
  - تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة في القيادات الجامعية، وتشجيع التقارير الدورية والتفاعل الإيجابي مع النتائج.
- ٥- تشجيع الابتكار الأخلاقي، ويتم من خلال:
  - دعم الابتكار الأخلاقي من خلال توفير الموارد والبيئة المناسبة للأبحاث والمشاريع التي تساهم في تطوير المجتمع بطريقة أخلاقية.
- ٦- التواصل والتفاعل، ويتم من خلال:
  - فتح قنوات تواصل مستمرة بين القيادات الجامعية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي، لضمان التفاعل والاستماع لمختلف الآراء والمقترحات.
- ٧- تعزيز الثقافة التعاونية، ويتم من خلال:

- تشجيع بيئة تعاونية بين القيادات الجامعية وبين بقية العاملين بالجامعة من خلال تشجيع التعاون وتقدير الجهود المشتركة في تحقيق الأهداف الأخلاقية.
- ٨- مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات، من خلال:
  - مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالقيادة الجامعية بانتظام مع التركيز على تضمين مبادئ وأفكار جديدة تعزز القيادة الأخلاقية.
  - ٩- تشجيع البحث والنشر الأخلاقي، ويتم من خلال:
    - تعزيز ثقافة البحث والنشر الأخلاقي في الجامعة، ودعم الأبحاث التي تسهم في تعزيز القيم والأخلاقيات في المجتمع.
    - ١٠- المساهمة في المجتمع، ويتم من خلال:
      - تشجيع القيادات الجامعية على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي والعالمى بطرق تعكس القيم والأخلاقيات الجامعية.
      - ١١- تفعيل الاستدامة، ويتم من خلال:
        - تطوير رؤية مستدامة: يجب على القيادات الجامعية وضع رؤية واستراتيجية واضحة تركز على الاستدامة ، وتضمن دمجها في جميع جوانب العمل.
        - تثقيف وتمكين العاملين بالجامعة : ويتم من خلال تعزيز ثقافة الاستدامة داخل الجامعة ؛ من خلال تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية الممارسات المستدامة وتمكينهم من المشاركة في جهود الاستدامة.
        - التعاون والشراكات : من خلال العمل مع المؤسسات الأخرى والمجتمع المدني لتبادل المعرفة والموارد وتحقيق أهداف الاستدامة المشتركة.
        - التقييم والمراقبة: من خلال وضع نظام لقياس الأداء المستدام ومراقبته باستمرار ، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
        - الالتزام بالقوانين والمعايير البيئية: من خلال الامتثال الكامل للقوانين واللوائح البيئية والعمل على تطبيق أفضل المعايير والممارسات في الصناعة.

- الابتكار والتكنولوجيا: من خلال تشجيع الابتكار واستخدام التكنولوجيا النظيفة والمستدامة لتحسين الكفاءة وتقليل الأثر البيئي.
  - تشجيع الاقتصاد الدائري: من خلال تبني نموذج الاقتصاد الدائري ؛ الذي يعيد استخدام الموارد ويقلل من النفايات؛ من خلال إعادة التدوير وإعادة الاستخدام.
- تطبيق هذه الخطوات يمكن أن يسهم بشكل فعال في تفعيل ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في الجامعات وتعزيزها كجزء أساسي من ثقافة المؤسسة، والتي بدورها تسهم بشكل فعال في تحقيق الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة المنوفية بصفة خاصة.

## المراجع:

### أ- المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٩٦). *لسان العرب*، تصحيح أمين محمد عبد الوهاب، ومحمد الصادق العبيدي، دار أحياء التراث العربي، بيروت.
- أبو الحسين، أحمد بن فارس بن زكريا (٢٠٠٧). *معجم مقاييس اللغة*، دار الفكر، بيروت.
- أبو طيبخ، ليث شاكر (٢٠١٩). اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات، ١٣(٢٥).
- أبوشكير، زهراء جمال صبري (٢٠١٨). الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل من الاستنزاف الشعوري: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي فيلا محافظة كربلاء المقدسة. *رسالة ماجستير*، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- آل حمد، فدم، والعاني، آلاء عبد الموجود (٢٠٢٠). تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية: دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية. *مجلة تنمية الرافدين*، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ٣٩ (١٢٥)، ١٠٨-١٣١.
- بن محمد، ايمان (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية (دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري). *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، ٦(٢)، ٩٧-١١٠.
- التميمي، أمال كاظم مهدي (٢٠١٥). تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين: دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
- تميمي، فواز، والجندي، نبيل (٢٠٢٣). كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية*، جامعة النجاح الوطنية، ٣٧(٨).

جبريل، هيثم محمد عبد العزيز (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، (٢)، ١٨٨-٢١٠.

جمال البين ،محمودي (٢٠١٩). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين :دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليبب بالمسيلة، *رسالة ماجستير*، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ، المسيلة.

حسين، رونق كاظم، و عودة، مريم خنجر (٢٠٢٣) . دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. *مجلة الدراسات المستدامة* ، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة ، ٥(١). الحسيني، محمد هادي باسم، والميالي، حاكم أحسوني مكرود (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية جامعة الكوفة. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف، (٧١)، ٥٢١-٥٥٢.

الحلواني، حنان صلاح الدين محمد، ومحمد، مروة مصطفى محمد (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، ٣٨(١٢). الروسان،هدى محمد(٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية . *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٣(١٩)، ١١٩-١٤١.

زقوت، ميرفت ماهر محمود (٢٠٢١). أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية على الجامعة الإسلامية-غزة. *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.

زيان، عبد الرازق محمد (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء العوامل المفسرة له: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، جامعة الإسكندرية.

الشاعر، عماد سعيد محمد (٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

شبر، رونق كاظم حسين، وعودة، مريم خنجر (٢٠٢٣). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. *مجلة الدراسات المستدامة*، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، (١)٥، ٢١٨٤-٢١٥٨.

الشريفي، علي كاظم حسين، وظاهر، فاضل محمد (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية). *مجلة الريادة للمال والأعمال*، جامعة النهرين، كلية اقتصاديات الأعمال، العراق، ٢(١).

الشملان، خالد بن عبد العزيز (٢٠١٤). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي*: دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والمتطلبات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢-٤.

الصراف، سجي نذير حميد (٢٠١٩). توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة*، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٥(١١٤).

الصراف، أحمد عبد اللطيف عيسى (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية" على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٣(٣).

الطائي، علي حسون، ومصحوب، محسن رشيد (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسة القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية (بحث ميداني في جامعة بغداد). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، (١٢٦)، ١٤١.

- الطائي، يوسف حجي، عبد الله، رون فريدون، ورشيد، ريان نجم (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من محافظات النجف الأشرف. مجلة جامعة التنمية البشرية، ٣(٢).
- طه، منى حسنين السيد (٢٠٢١). دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية، كلية التجارة، ٤٣(٤).
- عبد الرحيم، عالم الحاج آدم، والبيامي، سايرة سالم مانع (٢٠٢٣). دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران. *المجلة العالمية للبحوث العلمي (IJSR)*، ٢(٩).
- عبد المقصود، هاني فتحي عبد اللاه (٢٠٢٢). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي. دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، ٣٦(٣).
- علي، خالد، بشيشي، وليد، ومجلخ، سليم (٢٠١٨). جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين: دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة. *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، المدرسة العليا للتجارة - مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر، ١٢(٢٦).
- عياد، خالد محمود فهمي (٢٠٢٤). الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٥(١).
- غالي، حسين حريجة، و عبد الله، أحمد (٢٠١٥). الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١١(٤٦).

غنيم ، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية (دراسة حالة )،

*المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٧٧)*

القحطاني، على محمد قاسم عبيد، وحميدي، نوال جواد سالم محمد (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. *مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(٤).*

القرني، عبد الله، والزائدي، أحمد بن محمد (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٧(٤).*

مصطفى، خولة قادر، وأمين، هنار إبراهيم (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ١(١)، ٥٧-٧٨. متاح على: <https://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/401/>

المطيري ، زكية بنت ذياب بن شباب (٢٠٢٢). الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر ، ٦(٢٧).

المقرئ، أبي بكر محمد بن إبراهيم بن علي (٢٠٠٨). المعجم. دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان  
الميالي، حاكم أحسوني مكرود، والحسيني، محمد هادي باسم (٢٠٢٢) دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٨(٢)، ٤٤٠-٤١٧.*

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). *دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي*. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الثالث.

نجم، نجم عبود (٢٠١١). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

نصر الدين، قعودة (٢٠٢١). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري. رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر.

نوفل، نهلة محمد لطفي (٢٠١٦). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٦(٢)، ٢٣٧-٢٩٢

عيد، هالة فوزي محمد (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، ٣(١)، ٣٤٥.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. جمهورية مصر العربية، وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط (٢٤) المعدلة.

#### ب- المراجع الأجنبية

- Abedi., S., Hoseyn., E.& Nahid., A. (2014). The Role of Organizational Virtuousness on the Organizational Commitment of Employees (case study; Islamic Azad University). *Journal of Contemporary Research in Business*,5(10),118-130.
- Abu Tina., A., khasawneh., S., &Tahina., Z. (2007). Servant Leadership in Jordanian Schools as Perceived by teachers and administrators: An Exploratory study. *Journal of Educational and Psychological Sciences* ,8(4).
- Ahmed, I., Rehman, W.U., Ali, F, & Anwar.,F.(2018).predicting employee performance through organizational virtuousness, Mediation by effective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*,6 (1) -12.
- Ali., A., Ahmad., S., &Saeed., I. (2018). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice; A Case Study of Education Sector. *A basyn University Journal of Social Sciences (AJSS)*,11(2),1-14.

- Aloni., N. (2018). The Fundamental Commitment of Educators. *Journal of Ethics and Education*,3(2),149-159.
- Alty., H.& Bora., B. (2016). Mediating Role of Organizational Cynicism and Work Alienation in the Relationship of Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Antakya Tourism Sector Employees Sample, BJSS Balkan. *Journal of Social Sciences* ,458-474.
- Asad., H., Nassem., R., & Faiz., R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*,11(1),35-48.
- Atkins., p.w.p & Parker. S., K. (2012). Understanding Individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*,37 (4),524-546.
- Barclay., L.,Markel., S. & Yugo., E. (2012). Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities. *Journal of Managerial Psychology* ,27 (4),330-346.
- Basik., k.j. (2010). *Expanding Boundaries of Behavioral Integrity in Organizations*. Doctor Dissertation Publication, Florida State University.
- Bolino., M. C., Turnley., W.H.& Bloodgood., J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*,27(4),505-522.Available at:<https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566032>.
- Brown., M., E & Trevino, L., K. (2006). Ethical Leadership; A review and future directions. *The Leadership Quarterly*.17.595- 616.
- Brown., M.E., Harrison., D. A, & Trevino., L.K. (2005). Ethical Leadership: Asocial learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision processes*,97(2),117-134.
- Cameron., k. (2003). *Organizational Virtuousness and performance* (chapter (4). In: Cameron., K., S., Dutton., J.E., (2003). *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler.

- Cameron., K., Bright., D.& Aza., A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*. 64,249-269.
- Cameron.,K., S., Bright., D.& Caza., A. (2004).Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*,47(6),766-789.
- Campell.,A. (2017). Forgiveness and Reconciliation as an Organizational Leadership Competency within Restorative Transitional Justice Instruments. *International Journal of Servant Leadership*,11(1),1-40.
- Charoensap., A., Virakul., B., Senasu., K &Ayman (2019). Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitude. *Journal of Leadership Studies*,12(4),7-12.
- Chen., S. C., & Dhillon., G.S. (2003). Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E- Commerce. *Information Technology and Management*, (4),303-318.
- Chifulumnanya., N.M. (2018). Ethical Leadership in Organizations: A synthesis of Literature. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*,23(1),38-43.
- Ciarrocchi., J.W.& Denek., E. (2006). Hope, Optimism, Pessimism and Spiritually as Predicators of Wellbeing Controlling for Personality. *Research in the Social Scientific Study of Religion*.16,161-183.
- Copeland., M.K. (2016). The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on leader Effectiveness. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*,13(3),71-97.
- De Hoog., A. H. B.& Den Hartog., D.N. (2009). *Ethical Leadership: The Socially responsible use of powering*. In Tjosvold, Den & Wisse, Barbara (Eds). Power and interdependence in Organizations. Cambridge University Press, New York,338-3540
- De Hoogh., A.H.B., & Den Hartog., D.N. (2008). Ethical and Despotism Leadership relationship with leader's social responsibility, top management effectiveness and subordinates' optimism: multi- method study. *The Leadership Quarterly*,19(3),297-311.
- Donaldson., T. (2016). *Values in Tension: Ethics Away from Home*. Harvard Business Review, Routledge, New York,330.

- Fehr., R. & Gelfand., M.J. (2012). The Forgiving Organization: A multi level of Forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688.
- Fulfillment and Organizational Identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 679-698.
- Gukiina., J., Balunywa., W., Ntayi., J.M. & Ahiauzu., A (2017). Organizational Virtuousness; The Customers perspective. *African Social Review*, 10(1). Available at: <https://www.research.net/publication/318674815>.
- Hamrahi., M., Najafbagy., R., Musakhani., M., & Delavar., A. (2015). Factors effecting on promoting organizational virtuousness in Iran State Agencies. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S1), 4775.
- Hanapiyah., Z.M., Daud., S. & Abdullah., W. M.T.W. (2019). Maintaining integrity among employees through empowerment religiosity and spirituality. *International Journal of Business, Economics and Law*, 19(2), 38-46.
- Hassan., S. (2013). The Importance of Role Clarification in Work groups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73(5), 717.
- Hldulaimi., S.H. (2016). The Influence of National Culture and Ethical Leadership on promoting Sustainable Development in Iraq. *International Journal of Engineering Sciences and Management*, 8(4).
- Ibrahim., S. (2020). *Individualism and the Capability Approach*. Cambridge University Press, 206-226
- Kalshoven., K., Den Hartog., D.N. & De Hoogh., A.H. (2011a). Ethical Leadership at Work (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kalshoven., K., Den Hartog., D.N. & De Hoogh., A.H. (2011b). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349-366.

- Kanov., J.M., Maitlis., S., Worline., M.C., Dutton., J., E., Frost., P. J&Lilius., J.M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*,47(6),808-827.
- Khan., H., Y, Yasir., M, Yusof., H.M.& Umar., A. (2017). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan. *City University Research Journal*, Special Issue.
- kooshki., S., A & Zeina badi., H. (2015). A n Investigation into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers. *Journal Of UMP Social Sciences and Technology Management*,3(1),2-9.
- Longman Dictionary of contemporary English on line (Nd): Available at: <http://www.Idoce online.com/dictionary>.
- Ma., D., Wajid., N., Anser., M.K.& Jia, X. (2022). The effect of ethical leadership on service recovery performance: A moderated mediation model of organizational virtuousness and trait mindfulness. *Journal Frontiers in Psychology*
- Majeed., N, Chandni., k., Jamshed., S., & Moosa., k. (2020). Authentic Leadership in Determining Employees Organizational Commitment: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Virtuousness. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*,4(4),815-834.
- Malik., A. (2013). Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace Positive Organizational Behavior. *International of Scientific and Research Publications*, 3(10),1-4.
- Master Class. (2022). Right Approach: How to Make Ethical Decisions. Available at: <https://www.Master class .com/ articles /rights-approach>.
- Mayer., M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*,153(1),245-264.
- Mc Farlin., A. (2021). Ethical Leadership: A Synthesis. Available at: <https://www.Linkedin.com/pulse/ethical-leadership-synthesis-angelica-mcfarlin/>

- Merriam-Webster Dictionary: Ethics. Available at <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ethics>. Accessed 26 feb.2024.
- Mete, Y.A. (2013). Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behavior: A Study at Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral sciences*,89,476-483.
- Mitugn., A.T. (2021). Challenges of practicing Ethical Leadership in Sudanese Universities. *Journal of Technium Social Sciences*, Technium Science,21(1),195-211.
- Nikandrou., I., & Tsachouridi., I. (2015). Towards a better understanding of the buffering effects of organizational virtuousness' Perceptions on employee outcomes. *Management Decision*,53(8),1823-1843.
- Nikandrou., I., &Tsachouridi., T. (2015). Towards a better understanding of the buffering effects of organizational virtuousness perceptions on employee outcomes. *Management Decision*,53(8),1823-1824.
- Northouse., P.G. (2007). *Leadership theory and practice* (4<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, Inc.
- Nurrohman., M., Kustiawan., U. (2022). The Effect of Job Insecurity, Organizational Virtuousness to Subjective Well-being, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Job Performance. *International Journal of Demos*,4(1),72-76.
- Ozan., M.B, Ozdemir., T.Y., & Yirci., R. (2017). Ethical Leadership Behaviors of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Education*,15(23),161
- Ozan., M.B., Ozdemir., Y.& Yirci., R. (2017). Ethical Leadership Behavior of School Administrators from Teachers Point of View. Available at: <https://www.dx.doi.org/10.14516/fde.520>.
- Pertiwi., R. (2019). The Influence of Ethical Leadership, Integrity, Affective Commitment and Trust on (OCB) OF Teachers at State Senior High School at The City of Depok. *Education and Humanities Research*,178,580.
- Piricz.,N. (2023). University Students Perceptions of Ethical Leadership and Work Ethics. *International Conference on Research in Education and Social Sciences. The Eurasia Proceedings of Science, Technology, Engineering & Mathematics (EPSTEM)*. Vol. (31),111-118.

- poff., D. (2010). Ethical Leadership and Global citizenship Considerations for a just and sustainable Future. *Journal of Business Ethics*,93,9-14.
- PoLowczyk., P.L. (2017). Organizational ethical integrity : good and bad illusions. Humanities & Social Sciences Communications .A vailable at :<https://www.nature.com/palcomms>.
- ponnu., C.H., & Tennakoon., G. (2009). The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes -The Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*,14(1),1-12.
- Rahim., N., & Zaluki., N.A.A. (2018). The extent of ethical leadership among youth: the case of a developing country. *Malaysian Journal of Society and Space*,14(4),54-64.
- Reave., L. (2005). Spiritual Values and Practices related to leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly* ,15 (5) ,655-687.
- Ribeiro., N.& Rego., A. (2009). Does Perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors? *World Academy of Science, Engineering and Technology*,30.1406-14013.
- Robbins., S.P., & Judge., T., a. (2003). *Organizational Behavior* .15<sup>th</sup> Ed. Prentic- Hall Company, Inc, New York.
- Ruiz, p., Ruiz., C., &Martine., Z., R. (2011). Improving the “Leader-Follower” Relations: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle- Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*,99(4),587-608.
- Sait Dinc., M. (2018). Direction and Indirect effect of ethical leadership employee behaviors in higher education. *International Journal of Management in Education*,12(3).
- Seligman., M.E.P. (2002). *Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy*. Handbook of Positive Psychology, New York, Oxford University Press.
- Sener., E.& Cetinkaya., F.F. (2015). Forgiveness as A leadership Feature and A Study on its Effects mon Organizational Level. *Journal of Business Research*,7(4),24-42.

- Shahid., S., Muchiri., M., K. (2019). Positively at the workplace: conceptualizing the relationships between authentic leadership, psychological capital, organizational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*,27(3),494-523.
- Shama.,M.K.& Jain.,S.(2013).leadership Management : principles, Models and Theories .*Globa /Journal of Management and Business Studies*,3(3),309-318.
- Shekari., H, Mohamad., A. & Said ., M.(2011). Developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach. *International Journal of Research in Commerce & Management*,2(5),11-15.
- Singh., S., David., R.& Mikk., S. (2018). Organizational Virtuousness and Work Engagement. Mediating Role of Happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*,20(1),88-102.
- Singh., Y. (2013). *Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organizational Virtuousness and Organizational Citizenship Behavior amongst Teachers*, submitted in Partial fulfilment of the Requirements for the degree of Master of Social Science, University of Kwazulu-Natal, Howard College Campus-Durban, South Africa,1-34.
- Smith., E.S. (2013). Toward Organizational Environment Virtuousness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1),123-148.
- Snoeyenbos., M.& Humber., J. (2002). *Utilitarianism and Business Ethics*, In Frederick., R.& Wiley., J . in A Companion to Business Ethics, Black well publishing, U.K.
- Trevino, L., K., Brown., M., E.& Harrison., D., A (2005). Ethical Leadership; Asocial learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision process*.97(2).117-134.
- Trevino., L.K., Brown., M.& Hartman., L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*,56(1),3-37.

- Tseng., L.M., Yun., Wu.,J.(2017). How Can financial organizations improve employee loyalty? The effect of ethical leadership, psychological contract fulfillment and Organizational identification. ***Leadership & Organization Development Journal***,38(5),679-698.
- Vallet., C. (2010). Exploring the Relationship between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education. ***The Journal of Continuing Higher Education***,58,130-142.
- Verhezen., P. (2008). The (Ir) relevance of Integrity in Organizations. ***Public Integrity***, 10 (2).
- Vitolinaa., I.B., Calsa. I.& Sumiloa., E. (2016). Is Ethic Rational? Teleological, Deontological and Virtue Ethics Theories Reconciled in the Context of Traditional Economic Decision Making. ***Procedia Economics and Finance***,39,108-114.
- Watanabe., R.M., Uchida., T., Orsini., p, & Benton., C. (2017). Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan: does happiness matter? ***International Journal of Organizational Analysis***,25(4),630-631.
- Won-Moo., H., Yuhung., S., Seung-Yoon., R& Hyosun., K. (2017). Organizational Virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. ***The Career Development International***,22(4),436-459.
- Xinxin, Lu. &Yidong, Tu. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. ***Journal of Business Ethics***,116(2),420-455.
- yarmohammadian., M., H.& Shatalebi., B. (2011). Value based Leadership Paradigm. ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***,15(2),3703-3707.
- Yukl., G. A. (2013). ***Leadership in Organizations***. Library of Congress, New York, USA.8<sup>TH</sup>.ed.
- Zamahani., M., Ahamadi., M.A.& Shekari., H. (2012). Moving towards virtuousness in organization : Analysis of factors affecting virtuous organizations . ***Management Science Letters***, 2(8),2889-2903.
- Zia pour., A., Molavi., S., & Afsari., D. (2015). A Study of the Relationship between Organizational Virtuousness and Employee Engagement. ***International Research Journal of Applied and Basic Sciences***,9(8),1442-1447.