

دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين  
(دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)

*The role of ethical leadership in instilling values for university leaders:  
(An exploratory study of the opinions of a sample of leaders in Iraqi  
universities)*

أ. د. فاضل محمد ظاهر  
المعهد التقني كربلاء / جامعة الفرات  
الاوسط التقنية, كربلاء, العراق  
Fadhil M. Al-Mohammed  
Technical institute Karbala /  
Al-Furat Al-Awsat Technical  
university, Karbala, Iraq  
[dr.fadeelmohamad@atu.edu.iq](mailto:dr.fadeelmohamad@atu.edu.iq)

م. د. علي كاظم حسين الشريفي  
المعهد التقني كربلاء / جامعة الفرات  
الاوسط التقنية, كربلاء, العراق  
Ali Kadhim Hussein Alsharifi  
Technical institute Karbala / Al-  
Furat Al-Awsat Technical  
university, Karbala, Iraq  
[dr.alialsharifi@gmail.com](mailto:dr.alialsharifi@gmail.com)

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 18-11-2020
- تاريخ ارسال : 29-11-2020
- التعديلات
- تاريخ قبول: 30-11-2020
- النشر

المستخلص :

يؤكد البحث الحالي على اهمية تعزيز السلوك الاخلاقي للقيادة ومدى تأثيره في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادات الجامعية وعلى جميع القرارات التي تتخذها الجامعات , فان قدرة المنظمة على تقديم خدمات مستدامة عالية الجودة من ناحية وضرورة ان تتماشى قيم المنظمة مع القيم الطموحة للموظفين من ناحية اخرى فتكون النتيجة الاداء العالي وتقديم سلوكيات تفيد ولا تضر الاخرين . لذلك فقد تناول البحث متغيرين مهمين هما القيادة الاخلاقية من خلال ابعادها ( العدالة , النزاهة , توجيه السلوك , وضوح الدور , تقاسم السلطة , الاهتمام بالاستدامة ) اما المتغير الثاني القيم التنظيمية فقد اعتمدت الابعاد الجودة في القيم , ابتكار القيم , مسؤولية القيم , والقيم التنظيمية للزبائن والقيم التنظيمية للموظفين ) , وانطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من الاسئلة منها , هل ان القيادة الاخلاقية موحدة لدى القيادات الجامعية ؟ وهل تستطيع استخدام السلوكيات الايجابية والممارسات الاخلاقية لترسيخ تلك القيم التنظيمية في الجامعات قيد البحث ؟ , وجرى اختيار عينة مقصودة تمثلت ( 64 ) فردا من القيادات الجامعية التي تحمل مواقع قيادية عليا في عدد من الجامعات العراقية التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة , وانبرى البحث الى عدد من الاستنتاجات ابرزها ان القيادات الاخلاقية تتسم بصفات وخصائص تعتمد الفلسفة الاجتماعية التي تتعلق بالعقل والقلب والروح والنفس لتكون اداة في بناء شخصية عاطفية متوازنة , فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات , اما اهم التوصيات على القيادات الجامعية الاهتمام باستدامة العلاقات بين الموظفين والمحافظة عليها والسعي للاهتمام بالتغيرات البيئية والتكنولوجية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب واتباع سبيل عمل وتراعي القيم المجتمعية السائدة كونها مصدر اشعاع فكري وعلمي للوصول الى الاداء الجيد لدعم مركزها في المجتمع , والحث المستمر في اعتماد السلوك المهني والاهتمام في بناء رؤية واضحة ترسخ القيم التنظيمية في الجامعات قيد البحث .

الكلمات المفتاحية : القيادة الاخلاقية , القيم التنظيمية .

**Abstract:**

The current research confirms the importance of promoting ethical behavior and the extent of its impact in anchoring in organizational values and all decisions made by organizations, the ability of the organization to provide sustainable, high-quality services, on the one hand, and the need for the organization's values to be in line with the ambitious values of employees on the other hand, and the result is high performance. And present behaviors that benefit and do not harm others. Therefore, the research has dealt with two important variables, the first being moral ethical leadership through its dimensions (justice, integrity, directing behavior, clarity of role, power sharing, concern for sustainability) .As for the second variable, organizational values have adopted the dimensions (quality in values, innovation of values, responsibility for values, and values. Organizational values of customers and organizational values of employees), and the research started from a problem expressed

with a number of questions, including whether moral leadership exists among university leaders and can you use positive behaviors and ethical practices to consolidate these organizational values in the universities under study? A intended sample was chosen, represented by (64) members of university leaders who hold senior leadership positions in a number of Iraqi universities that were chosen to implement the study, and the research drew on a number of conclusions, the most prominent of which is that ethical leaders have qualities and characteristics that depend on the social philosophy that relates to the mind, heart and soul. The soul is to be a tool in building a balanced emotional personality, as it searches for means and not ends, as for the most important recommendations for university leaders to pay attention to the sustainability and preservation of relations between employees, seek attention to environmental and technological changes, provide the appropriate organizational climate, follow a work context and take into account the prevailing societal values as a source of intellectual and scientific radiation To reach good performance to support its position in the community, and the continuous urge to adopt professional behavior and interest in building a clear vision that consolidates organizational values in the universities in question.

**Key word:** Ethical leadership, Values organizational

### المقدمة :

اكتسب مفهوم القيادة عبر السنين اهتماما كبيرا اذ تولى العلماء والمهتمين دراستها ومناقشتها لأنها مكونا اساسيا ومظهرا من مظاهر الحياة المناسبة للمؤسسات والمنظمات التي تريد الاستدامة والنمو في اعمالها في ظل بيئة متقلبة . لذلك كان الرسول الكريم محمد ( صلى الله عليه واله وسلم ) القائد الاول في الاسلام الذي اتخذ سلوكا واضحا ومنهجيا قياديا رائدا رغم التحديات والمشاكل من اجل خلق الشعور بالمسؤولية والتأثير في الناس من خلال الاخلاق واسلوب استخدام السلطة والحكم العادل والصالح والمنسجم مع القيم والمعتقدات الاسلامية التي جاء بها عندما كان المجتمع ملوثا بالأباطيل والبدع , فقد واجهه كل اشكال الانحراف عن مدرسة التوحيد من جهل وتخلف وارهاب . وانطلاقا مما تقدم فان الدور الريادي الذي تبناه رسولنا الكريم (ص ) في رسالته فكريا وعقائديا تجسد في قيادته الفذة للامة الاسلامية في ظروف وتحديات غامضة فقد اوجد شعورا لدى المتعاملين معه في انجذابهم نحو شخصية وسلوكه السماوي وتأثيره النفسي والاخلاقي عليهم . ومن هنا جاءت اهمية موضوع القيادة الاخلاقية ينبغي دراستها والتعرف على سلوكيات وقيم القادة الأخلاقيين وقناعاتهم بما يستلزم وبما يراه المجتمع مناسباً في هذا السياق . وقد ظهرت انواع من القيادة وبأشكال متعددة ولذا ارتئينا ان نسلط الضوء على القيادة الاخلاقية لأنها الطريقة المثلى للحفاظ على المعايير والمبادي والقيم داخل المنظمات وخاصة الجامعات , فهي الاداة التي تحتوي المعتقدات للاستفادة من الموارد والطاقات وتوظيفها من اجل تحمل مسؤوليتها في صنع القرارات وفقا للعدالة والانصاف . وقسم البحث الى اربعة مباحث خصص للمنهجية العلمية للبحث , اما المبحث الثاني تضمن الجاني النظري لمتغيري البحث (القيادة الاخلاقية و القيم التنظيمية ) , وجاء المبحث الثالث ليناول الجانب التطبيقي لغرض تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات , واختص المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الاول :- المنهجية العلمية للبحث .

يسعى هذا المبحث الى بيان المنهجية التي تم اعتمادها وفق خطوات متسلسلة ومنظمة من حيث الطبيعة المعرفية والفكرية والتطبيقية التي يسير عليها البحث وعرض اهم الاهداف الاساسية اليها .

#### أولا : مشكلة البحث .

تواجه الجامعات تحديات ومشاكل متعددة منها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والادارية ومنها يتعلق بالجوانب السلوكية و القيمية , ويمكن مواجهة تلك التحديات من خلال سلوكيات وممارسات اخلاقية وتهئية بيئة يسودها القيم والاخلاق التي تعتمد العدالة والانصاف والنزاهة والمواطنة التنظيمية , وبسبب التغيرات المختلفة

وتعاضم العولمة وتكنولوجيا الاتصالات فان القيادة تتطلب توظيف رؤية وثقافة معرفية ومجتمعية تتسجم مع القيم والمعتقدات وايجاد قيادة تحمل قدرا كبيرا من الالتزام بالسلوك الاخلاقي وتمتلك النضج الفكري في ممارسة سلطاتها من اجل ضمان فاعليتها ومدى تحملها للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع . ومن خلال ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث الرئيسة بالسؤال التالي ( هل تستطيع القيادة الحالية في المنظمات من استخدام سلوكيات وممارسات ترسخ القيم والمتقدات التنظيمية ) في الاوساط الجامعية لتحسين موظفيها من كل اشكال الغزو الفكري والفساد والانحراف في سلوكيات اخلاقية تحمل قيم النزاهة والصدق والامانة والعدل . ومن هنا بعد عرض المشكلة الرئيسة للبحث يمكن استنباط الاسئلة الاتية :-

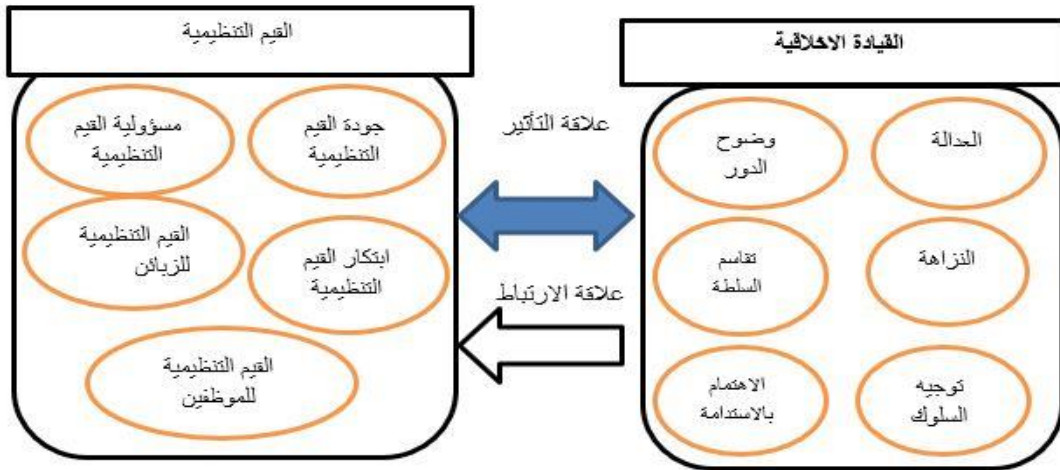
تلك الاهداف مع القيم التنظيمية السائدة في الجامعات قيد البحث .

### ثالثا :- أهمية البحث .

تتجسد أهمية البحث من أهمية الاخلاق ومستوى تأثيرها في الآخرين , وتتبع أهمية البحث الحالي من كونها تبحث عن شريحة مهمة من اهم الموارد غير الملموسة في المجتمع وخصوصا ممارسة عملية التأثير في سمعة المنظمة , ومدى التزامها بالسلوكيات الاخلاقية الايجابية . ويمكن تحديد أهمية البحث في الفقرات الآتية :-

- 1- يتوقع من نتائج الدراسة ان تسهم في ترسيخ القيم والمعتقدات التنظيمية وفقا لرؤية القيادة الاخلاقية في توفير مناخ ملائم وهو جوهر عملها .
- 2- يتأمل من البحث الحالي ادراك القيادات الاخلاقية لممارسة دورا محوريا في مدى الالتزام بالقيم والمتقدات والتي تعد مفاتيح التنفيذ الفعال لاستراتيجية الجامعات .
- 3- يمكن ان تكون حافرا للقيادات الجامعية في اعتبارها الاساس في المجتمع وينبغي عليها بث ثقافة القيم الاخلاقية والسلوكيات المقبولة عالميا .
- 4- تشخيص اهم نقاط الضعف ومحاولة تجنبها والتركيز على نقاط القوة وتعزيزها ونشر القيم في بيئتها الداخلية من اجل محاربة كل اشكال اللامبالاة والتسرع التنظيمي وتقويمه للنهوض بواقع المنظمات .
- 5- تحديث القيم التنظيمية بما يتلاءم مع المعايير والمبادئ الاخلاقية من خلال ايجاد ثقافة تنظيمية راسخة واتباع نمط وسلوك قيادي مقبول .
- 6- ان القيم والمعتقدات التنظيمية تدعم استراتيجية المنظمة وتشكل الحالة المزاجية والنفسية لتحفيز فرق العمل لبناء اساس دائم للعلاقات مع الموظفين والزبائن ..

### رابعا :- المخطط الفرضي للبحث .



الشكل ( 1 ) : المخطط الفرضي للبحث .

- 1- هل ان القيادة الاخلاقية موجودة داخل الجامعات ؟ وهل لديها الطريق المناسب لترسيخ القيم والمعتقدات التنظيمية ؟
- 2- ماهي ابرز السبل لتعزيز الثقافات الاخلاقية لدى القادة الجامعيين وفقا للمبادئ والقيم السامية في المجتمع ؟
- 3- ما الاستراتيجية الحالية للقيادات الجامعية التي تهدف الى تحسين وترسيخ القيم والمعتقدات التنظيمية في الجامعات وعمل الشيء الصحيح بغض النظر عن النتائج ؟
- 4- هل حققت ابعاد القيادة الاخلاقية الدور المطلوب في نشر تلك القيم وتحويلها الى المستويات الاخرى ؟
- 5- ما مدى قدرة القيادات الاخلاقية في الجامعات للتعامل مع المشاكل والصراعات عن طريق التأثير فيهم ليتصرفوا بطريقة اخلاقية ؟
- 6- هل عندما تتوفر ابعاد القيادة الاخلاقية سيسهم في زيادة فاعلية القيم التنظيمية وترسيخها لدى التابعين بشكل مثالي وهو جوهر عمل القيادة الاخلاقية .

### ثانيا : اهداف لبحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

- 1- التعرف على مدى وجود القيادة الاخلاقية في الجامعات قيد الدراسة ودورها في تعزيز تلك القيم التنظيمية .
- 2- تحديد اهم الممارسات والسلوكيات الاخلاقية التي تساعد في غرس القيم والمعتقدات التنظيمية لدى العاملين فيها.
- 3- تحديد اهم القيم الاخلاقية التي تتوافر لدى القيادات الاخلاقية من اجل تفعيلها في الجامعات قيد الدراسة.
- 4- معرفة اهم مصادر القيم الاخلاقية الايجابية التي تستخدم في الجامعات من اجل تعزيزها والابتعاد عن السلوكيات والمواقف السلبية والمنحرفة .
- 5- وضع الاليات والطرق الكفيلة التي من شأنها تعزز القيم الاخلاقية ونشر ثقافة اخلاقية تتوافق مع سلوكيات الافراد وتوجهات القيادات ومدى تطابق

- ت- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في مسؤولية القيم التنظيمية .  
 ث- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في القيم التنظيمية للزبائن  
 ج- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في جودة القيم التنظيمية للموظفين .  
 ح- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في جودة القيم التنظيمية .

**سادسا : ادوات البحث :**

اعتمد البحث جانبين النظري والتطبيقي على عدد من الادوات منها :-

1. **الجانب النظري :** الكتب والدوريات والرسائل الجامعية باللغة الاجنبية والبحوث والدراسات المنشورة على الشبكة العالمية .
  2. **الجانب التطبيقي :** واشتمل على مجموعة من الادوات منها .
    - ا- استمارة الاستبانة . والتي تعد الاداة الاساسية للبحث والتي من خلالها تم جمع البيانات وقد تم تصميمها لتغطي جميع متغيرات البحث وتضمنت محورين رئيسيين وكما يأتي :-
- المحور الاول :** المعلومات الشخصية لأفراد العينة البحث .
- المحور الثاني :** تضمن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والرموز وكما يوضح الجدول (1) المحاور والمتغيرات والفقرات التي تم اعتمادها في اعداد وتشكيل استمارة الاستبانة .

**خامسا : فرضيات البحث :**

يقوم البحث على الفرضيات الآتية :

- 1- الفرضية الرئيسة الاولى ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية بأبعادها مع القيم التنظيمية ) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-
  - أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة والقيم التنظيمية
  - ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة والقيم التنظيمية
  - ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وبين توجيه السلوك والقيم التنظيمية
  - ث- لا توجد علاقة ارتباط بين ذات دلالة معنوية وبين وضوح الدور والقيم التنظيمية
  - ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقاسم المسؤولية والقيم التنظيمية
  - ح- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام بالاستدامة والقيم التنظيمية .
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية ( لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في القيم التنظيمية بأبعادها ) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-
  - أ- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في جودة القيم التنظيمية .
  - ب- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في ابتكار القيم التنظيمية .

**الجدول (1) محاور استمارة الاستبانة**

ت	المحور	العنوان	العناصر	الرمز	الفقرات	المصادر
1	المحور الاول	اولا: المعلومات الشخصية	- النوع الاجتماعي - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - مدة الخدمة في المنصب			اعداد الباحث
2	المحور الثاني متغيرات البحث	ثانيا :- القيادة الاخلاقية EL	- العدالة - النزاهة - توجيه السلوك - تقاسم السلطة - وضوح الدور - الاهتمام بالاستدامة	JU IN BG SA CR CS	5 5 5 5 5	-Riaz Adnan, 2018 -Kany , Seung wan ,2019
3		ثالثا :- القيم التنظيمية OV	- جودة القيم التنظيمية - ابتكار القيم التنظيمية - مسؤولية القيم التنظيمية - القيم التنظيمية للزبائن - القيم التنظيمية للموظفين	QOV IOV ROV COV EOV	4 4 4 4 4	Gorenak and Ferjan, 2017 . Liaw and Foster , 2015 .
			المجموع الكلي		50	

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

- 1- الحدود البشرية . اقتصر البحث على القيادات الجامعية في عدد من الجامعات العراقية في الفرات الاوسط ومنها ( جامعة كربلاء , جامعة القادسية ,

**سابعا : حدود البحث**  
 ان تحديد حدود البحث امرا ضروريا لأي بحث علمي ضمن أي اختصاص ومنها :-

- 1- **الصدق الظاهري** :- بعد الانتهاء من صياغة واعداد استمارة الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين في حق للاختصاص وجرى الاخذ بملاحظاتهم الموضوعية بشأن الفقرات من ناحية الدقة العلمية وقد حصلت على نسبة اتفاق كبيرة مما شجع الشعور بصحة الاختبار بعد اجراء التعديلات المقترحة او حذف او اضافة بعض فقرات الاستبانة
- 2- **صدق المحتوى** :- ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبيان من خلال مدى التطابق بين الهيكل النظري والهيكل المختبر في الاستبيان لأداة القياس الخاصة بهدف تقليل عدد المتغيرات المتعددة الى اقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل وبما يتلاءم ويتفق معها لا يعتمد على البناء الافتراض (Costello&Osborne,2005:87)

### المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

**المحور الاول : مفهوم القيادة الاخلاقية** . يعد مفهوم القيادة من المواضيع القديمة ولكن حديثة في منهجها العلمي وقد تختلف القيادة الاخلاقية من ثقافة الى اخرى , ويمكن اعتبار الثقافة غير الاخلاقية هي ثقافة اخرى فهي ليست ممارسة روتينية حول اتباع القواعد والمبادئ والسياسات والقيم ( 3 : Rao, 2012 ) . وتتدفق القيادة من خلال مستويات مختلفة في الادارة داخل المنظمات ( 170 : paiman , 2017 ) ومن هنا فقد اورد العديد من الكتاب والباحثين مفاهيم مختلفة تختلف باختلاف نظرتهم اليها وكما في الجدول (2) .

- جامعة الفرات الاوسط التقنية , جامعة بابل ) واشتملت على المراكز القيادية بدرجة ( عميد ومعاون عميد ورؤس قسم حصرا ) .
- 2- **الحدود الزمانية** .امتدت الحدود الزمانية للبحث الميداني حوالي خمسة شهور ابتداء من شهر الخامس ولغاية الشهر العاشر في العام (2020) وتضمن الحصول على الموافقات الرسمية واستكمال توزيع الاستبانة على الرغم من الظروف الصحية بسبب جائحة كورونا .
- 3- **الحدود المكانية** .اقتصر البحث على القيادات الجامعية في عدد من الكليات في ( جامعة كربلاء والقادسية والفرات الاوسط التقنية وجامعة بابل ) وبعد استكمال استمارة الاستبانة قام الباحث بتوزيع ( 75 ) استمارة استبانة على عدد من القيادات الجامعية , واعيد منها ( 64 ) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بغية الوصول الى نتائج عملية يمكن للقيادات الجامعية الاستفادة منها .
- ثامنا : وصف واختبار اداة البحث** .

تتضمن هذه الفقرة المتغيرات الرئيسية للبحث المتغير الاول ( القيادة الاخلاقية ) والمتغير الثاني ( القيم التنظيمية ) فضلا عن الابعاد الفرعية لكل متغير , اذ يبين الجدول ( 2 ) تحديد كل متغير والابعاد التابعة اليه ومصادر الحصول على القياس وعدد الفقرات لكل بعد . وقد اعتمدت استمارة الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات للبحث , وقد تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب وهي ( الصدق الظاهري , صدق المحتوى ) للتأكد من صحة الفرضيات ودقة البيانات التي تم الحصول عليها .

### جدول (2) بعض المفاهيم على وفق اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
1-	Monahan ,2012 : 57	القيادة الاخلاقية هي فن التأثير في الاخرين لفعل الشيء الصحيح وان القادة الذين يتمتعون بحسن الخلق يكونوا اشخاص اقوياء او قوة الشخصية .
2-	Chifulumnanya n,2018 : 40	اشار الى القيادة الاخلاقية وفق المنظور الاستراتيجي القدرة على التغيير والتأثير في قيم الشخص وسلوكه وقناعاته وعقائده ليكون مثالا لانقا للموظفين والعاملين في المنظمة .
3-	karabey ,2018 :203	الوظيفة السلوكية التي يحاول القائد التأثير على سلوكيات الاخرين من اجل تحقيق اهدافه وانشاء سلوك تنظيمي داعم للسلوكيات الاخلاقية المستدامة . وقد ينظر الى القادة الاخلاقيون على انهم عادلون ومبدنيون في صناعة القرار ويتصرفون اخلاقيا في حياتهم الشخصية والمهنية .
4-	Shakeel et al ,2019: 614	بانه الثبات الملائم للسلوك المعياري من خلال العمل الشخص والعلاقات الشخصية والترويج لها لتعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه لاتخاذ القرار ويتضمن التعريف دورين للقائد الاخلاقي , الشخص المعنوي والمدير الاخلاقي , الشخص المعنوي في القيم الاخلاقية للقائد نفسة , اما القائد الاخلاقي يشير الى الانشطة التي يقوم لغرس القيم الاخلاقية للاتباع .
6	Nabi, and Mhd :57 Sarif ,2012	وصفها بالعلاقة الاخلاقية متعددة الالوجه بين الاشخاص والتي تستند الى الثقة والمسؤولية والالتزام والعاطفة والرؤية المشتركة .

7	Engelbrecht,2015: 2	اطار يمكن المنظمة من انشاء ثقافة اخلاقية قوية وفاعلة .
8	Gungor Semra Kiranh , 2016 ,: 1181	العلاقة بين القائد واتباعه في السياق التنظيمي فهي مهمة في توفير التوجيه للمنظمة للتعبير عن النجاح في الوصول للأهداف المحددة .
-9	Ozman and Ozdeder, 2017: 164	انها القوة التي تحديد ما هو الخير والنشر وما الصواب والخطاء من اجل الوصول للأهداف المشتركة للمنظمات والتأثير في الاخرين .
-10	Jay Gerald,R.Rowe, 2018 :3	هي نمذجة السلوك المقبول من اجل خلق اليات ثقافية ومادية تشجع السلوك الاخلاقي .

المصدر : اعداد الباحث في ضوء النتائج الواردة فيه .

اليات محددة ( cheteni and shindika, 2017 )  
5: .

4- تعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين وتركز على التأثير الاستباقي بشكل صريح وعلى المعايير الاخلاقية اضافة الى التوجه البصري والديني والوعي الذاتي فهي متداخلة ومتواصلة مع التغيرات الفردية والتأثيرات الظرفية ( Borwn,2006 : 600 ) .

5- انها مفيدة للحياة البشرية التي تقوم على اساس قيم اخلاقية متسقة تحاكي الواقع التنظيمي ( Nabi, 2012 : 2 ) .

6- ان القيادة الاخلاقية توجه القيم للتأثير في سلوك الاخرين للحفاظ على المعايير الاخلاقية والتفكير في التعامل مع المعضلات الاخلاقية ( poff and Deborah , 2010 : 10 ) .

7- تعد جزء اساسي من الحالة الانسانية ومطلوبة في اتخاذ الاجراءات الاخلاقية والتي هي جزء من اخلاقيات العمل ومناسبة من الناحية المعيارية ( Ciulla et al , 2018 : 2 ) ..

8- تضمن القيادة الاخلاقية وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول اثناء قيادة المنظمة للوصول الى الاهداف المحددة ( chifulumnanya , 2018 : 39 ) .

لذلك يمكن القول ان اهمية القيادة الاخلاقية تأتي من الادارة الفعالة والممارسات الاخلاقية تعزز القناعات الشخصية والتنظيمية تدعم بشكل مثالي حوكمة المنظمة وهي تعد اللبنة الاساسية لتحقيق المصالح المشتركة كونها تهتم بمساعدة فرق العمل ومراكز صناعة القرار في الجاني الايجابي والعقلاني وتسعى جاهده للنوايا الحسنة نحو تطوير المنظمات والمجتمع .

**ثالثا : ابعاد القيادة الاخلاقية :-** اشار العديد من الباحثين في ابحاثهم وطروحاتهم ابعادا للقيادة الاخلاقية فقد تناولها كلا من وجهة نظرة ومن خلال تلك الابحاث جرى اختيار تلك الابعاد والتي حصلت على اعلى النسب وحسب ما جاء في الجدول الاتي ( العدالة , النزاهة , توجيه السلوك ,

وضوء ذلك يمكن القول ان القيادة الاخلاقية بانها اداة او وسيله رئيسة تسهم في ادارة سمعة المنظمة والمحافظة عليها في البيئة الخارجية من اجل تطوير مناخ تنظيمي يتم فيه تعزيز السلوك الاخلاقي لمحاكاة الواقع التنظيمي الجديد .

**ثانيا : اهمية القيادة الاخلاقية :-**

واحد من اخطر المشاكل التي توجه منظماتنا اليوم وهو الافتقار الى القيادة الاخلاقية وقد يتسأل العديد من الناس هل القيادة الاخلاقية موجودة داخل المنظمة . وهل تلعب دورا حيويا في المنظمات والمجتمع لذلك مطالبة القائد الاخلاقي اتخاذ خيارات من شأنها التأثير على العديد من الاشخاص داخل المنظمة على الرغم من شعور الباحثين ان مدونة الاخلاق ليست اداة مفيدة لأنها لا تتضمن التوجه نحو المواقف الملموسة , وقد ازداد السلوك غير الاخلاقي بسبب التعقيد وضغوط العمل والاداء وانعدام الثقة بسبب التأثيرات السلبية فيحاول الباحثون تحديد القيادة الاخلاقية بشكل واضح Derr camml . 2012 ( 66 ) . لذلك يمكن اجمال اهمية القيادة الاخلاقية في النقاط التالية :-

1- لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين الاتباع لكي يتصرفوا بدوافع نكران الذات بعيدا عن الانانية وتركز على الشيء الصحيح او القيام به بغض النظر من النتيجة Monahankilly,2012 ( 58 ) .

2- من الجذور التاريخية لنظرية القيادة الاخلاقية انها تقوم على اساس اجتماعي وفق نظرية التبادل الاجتماعي ومحاولة اظهار السلوكيات الاضافية التي تلعب دورا في المجموعات الخارجية وتضع الاهداف المشتركة ( الصريحة والضمنية ) موضع التطبيق الفعلي ( Karbey, 2018 : 203 ) .

3- انها حاجة ملحة وهي خطوه هامة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في المجتمعات متعددة الثقافات التي لا تزال تعاني من طوفان الفساد لان الاطر التشريعية والتنظيمية لها

إعطاء الصورة الحقيقية وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها من أجل ترسيخ القيم التنظيمية في الجامعات والمؤسسات التعليمية وكما في الجدول (3)

تقاسم السلطة , وضوح الدور , الاهتمام بالاستدامة ) والتي وقع الاختيار عليها كونها تتسجم مع طبيعة ومجال البحث , وسيجري اعتمادها كونها حازت على اعلى النسب لغرض

جدول (3) ابعاد القيادة الاخلاقية على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين .

اسم الباحث	العدالة	النزاهة	توجيه السلوك	وضوح الدور	تقاسم السلطة	التأثير	العلاقات الشخصية	التحفيز	الاهتمام بالاستدامة	الاحتراف المهني	التمكين
Brown, Michael 2010.	√	√	√	√	-	-	-	-	√	-	-
Manahan Kelly,2012.	√	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-
Langlois et al ,2014.	√	√	√	√	√	-	-	-	√	-	-
Ahmed, Hali, 2017.	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-
Engelbrecht ,et al, 2017.	√	√	√	√	√	-	-	-	√	-	-
Changsuk, 2017.	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-
Ozan et al , 2017.	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	√
Hegarty and moccia , 2018.	√	√	-	√	√	√	-	√	√	√	-
Wijesekera et al , 2018 .	√	-	-	√	√	-	-	-	√	-	-
Harabey , 2018	-	√	-	√	√	-	-	-	-	√	-
Shakeel et al ,2019	√	√	-	√	-	-	√	√	-	-	√
Riaz Adnan, 2018.	-	√	-	√	-	-	√	√	-	-	-
Kany , Seung wan ,2019 .	√	√	√	√	√	-	-	-	√	-	-
العدد	11	12	8	10	11	2	1	3	7	2	2
النسبة المئوية	%17	%18	%11	%13	%17	%3	%1	%4	%10	%3	%3

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

1- العدالة : ينظر الى العدالة على انها شكل من اشكال سلوك القائد الاخلاقي, اذ يتصرف القادة الاخلاقيون بعدالة ويعاملون الاخرين بأنصاف ومساواة وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية ( Wijesekera, et al , 2018: 108) . ويمكن ان القائد واعيا ومتوازنا في سماته ويتخذ القرارات ويميل الى المرونة الضمنية من خلال تقبل الافكار والمعلومات غير المتوافقة مع الجوانب الاخلاقية ( Yuki et al ,2011: 139) . فعندما يتصرف القائد بشكل اخلاقي فانه يتخذ قرارات متماثلة وفي ظروف متماثلة وبالتالي يعاملون الموظف بشكل اكثر عدالة : Ozan,et al , 2017 (165) .

2- النزاهة :واحد من اخطر المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هي ضعف السلوك الاخلاقي وعدم وجود القيادة الاخلاقية النزيهة في العمل

3- توجيه السلوك : ان السلوك الاخلاقي قد يسبب الضرر بأداء الموظفين , والسؤال من الذي يجعل القادة الاخلاقيون يبتعدون عن المسار الاخلاقي

59 :). وهذا الاسلوب يسعى الى تحفيز السلوك الاخلاقي لدى الموظفين من خلال عرض الافكار والقيم والمواقف والسلوكيات الجيدة للقيادة كل ذلك سيسهم في تزويد القادة الاخلاقيون بالمبادئ التوجيهية لمساعدتهم في اداء ادوارهم الوظيفية بشكل مناسب اكثر Derr and cammil (68 : 2012).

فان القيادة الاخلاقية تحتاج الى السلطة من اجل التأثير في الاخرين على غرار دوافع الانتماء وهناك نوعين من التحفيز لتقاسم السلطة الاول القائد المتمسك بالسلطة للتعزيز الشخصي والثاني القائد الذي يدافع لخدمة السلطة الشخصية من اجل المصالح الذاتية ويميل الى الاعتماد على السلطة الرسمية والقوة المستمدة من المنصب ويكون حساسة لحاجاتهم ويتوقع طاعة الاتباع بدون جدال في ذلك , فيما القادة الذين لديهم التحفيز لقوة المنظمة او المؤسسة فهم اكثر ضمان لإنجاز الاهداف (Kanungo, 2016 : 139). وان القيادة الاخلاقية تتولى الاشراف على نفسها ومن معها اي تشارك في المسؤولية لكي تجعل الاشخاص يتصرفوا بطريقة اخلاقية ومهنية (Ozan et al , 2017 : 166).

**6- الاهتمام بالاستدامة :** واحده من القضايا الاساسية التي تمارسها القيادة الاخلاقية هو البحث عن الاستدامة وهذا الامر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الاخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات , وقد يتصرف القادة الاخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع (Yuki et al, 2013). 59 :). مع الاخذ في الاعتبار تأثير افعالهم خارج نطاق مجموعة العمل واطهار الاهتمام بالرفاهية والاستدامة (Kalsnoven, 2011 : 53). ان الاستدامة مفيدة للحياة البشرية ولا تتعارض مع المصالح العامة التي تقوم على قيم اخلاقية متنسقة مع البيئة (Nabi, 2012 : 2). فان المنظمة تتعرض الى ضغوط من اجل الاستدامة وتعد الاستراتيجية والهيكل وانظمة الادارة ضرورية لزيادة قدرة المنظمات لتنسيق الانشطة وتحفيز الموظفين على المضي قدما في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة مع انظمة بيئية ورقابية ورسمية يتم تنفيذها وكما يرى (Wagner and 81) Enzler, 2006).

#### المحور الثاني : القيم التنظيمية .

القيم بشكل عام ضرورية للإنسان ولا يمكنه العيش بدونها والعلاقات بين الاخرين تحدها القيم التي يحملها فكل مجتمع بشري لديه نظام او مجموعه من القيم التي يعتقد بها , وقال الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه الكريم (وخلق كل شيء فقدره تقديرا , صدق الله العلي العظيم), ويمكن اعتبار القيم العالمية الحالية بمثابة قيم تنظيمية وان القيم الجديدة التي اكتسبها الاسلام من هذه الثقافات هي معايير ومبادئ وافكار قيمه ومقبولة كون وجود القيم من وجود الثقافات المتعددة وقد يعتبر مجتمع

ولماذا يفعل الناس اشياء غير اخلاقية (Mallane susan, 2009 : 34). فان البيئة الاخلاقية تساهم في تقوية او تدمير النسيج الاخلاقي (kanungo, 2016: 135-136). واصفان لقد اصبحت هناك حاجة ملحة للسلوك الاخلاقي في المنظمات الريادية اذا كانت تريد تحقيق الهدف المشترك هو الرفاه للإنسان (الرفاه الشخصي والتنظيمي والاجتماعي) والمناخ الاخلاقي هو الذي يعكس الواقع الاخلاقي بعيدا عن التشجيع اللارادي . والقيادة الاخلاقية صاحبة تأثير على ثقافة وتصورات الموظفين وتحسين ادائهم ونتاجيتهم ينبغي الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم لدفع المنظمات نحو اهدافها وتكون مسؤوله عن ضمان وجود خط واضح بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول اثناء قيادة المنظمة فان الموظفين يرغبون في محاكاة شخص ذو نوعية اخلاقية وقيمية مناسبة (Chifulumnanya, 2018 : 38). وقد يحفز سلوك القادة السلوك الاخلاقي للمرؤوسين من خلال التواصل والتشجيع الاجتماعي (Ahmad, paiman, 2017: 170).

**4- توضيح الدور :** عنصر من عناصر القيادة الاخلاقية يوضح للقيادة الاخلاقيون المسؤوليات والتوقعات واهداف الاداء بحيث يعرف المرؤوسون ما هو المتوقع منهم ويفهمون متى يكون ادائهم على قدم المساواة , ولا يقلق المرؤوسون دون داع بشأن التوقعات غير الواضحة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق اهداف المنظمة (Yuki et al , 2013 : 4). لذا فهو يؤكد على دور القائد الاخلاقي ويظهر القادة الاخلاقيون سلوكيات اخلاقية في مكان العمل يعبرها الاتباع مناسبة من الناحية المعيارية ويسمح القادة الاخلاقيون لاتباعهم في اداء هذه الادوار والاجراءات من خلال اتخاذ قرارات عادلة على اساس اخلاقي غير متحيز من خلال نمذجة المعايير الاخلاقية من اجل القيام بأدوار اضافية مثل (سلوك المواطنة التنظيمية والمعرفة والمشاركة) , اما الغموض فانه عدم اليقين الذي ينطوي على حل المسائل الاخلاقية التي تم انشائها عند تنفيذ المهمة ويميل الى انخفاض اداء العمل لانهم لا يستطيعون اداء المهام المتوقعة من قبل المنظمة (kang, Seny , 2019: 3). والغموض الاخلاقي هو في عدم القدرة على ادراك سلوكيات العمل الاكثر ملائمة اخلاقيا كما اشار (Hegarty and Moccia , 2018 : 2).

**5- تقاسم السلطة :** ينظر القادة الاخلاقيون للمرؤوسين ويسمحوا اليهم بالتعبير عن آرائهم في صنع القرار والاستماع الى افكارهم ومخاوفهم ويسمح لهم بالمشاركة في السلطة ويجعلهم اقل اعتمادا على قادتهم (kalshoven et al , 2011).



وتعني حرفياً التقييم أو التقدير وهو جعل الشيء على مقياس دون زيادة أو نقصان ( 216 : 2010, ) .  
Sahib ويرى ( 6 : Waggoner, 2012 ) . بان الاخلاق تعد الطابق العلوي اما الطابق الاول هو بناء القيم الشخصية والقيم هي معتقدات شخصيه تساعد في توجيه حياه الشخص ووضع الاساس للتنمية الأخلاقية , ويمكن عدها حقائق وأفكار شخصيه توفر التوجه لكل جانب من جوانب الحياه فهي الوسائل المستخدمة لإنجاز مهمات الشخص . ولا يزال هناك عدم اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بالتعريفات والمفاهيم للقيم التنظيمية ( 4 : Walumbwa , 2013 ) والجدول الاتي يوضح عددا من المفاهيم التي اوردها الباحثين والمهتمين في هذا الخصوص وكما في الجدول ( 4 ) .

ما او ثقافه ما قيمه جديده وفي عيون الاخرين انها سيئه فلا يمكن تحريف القيم الجيده الى سيئه Sahlb and ( Demtrel, 2010:211-212 ) . لذا سيتم تسليط الضوء على الطبيعة الديناميكية للقيم التنظيمية .

**اولا :- مفهوم القيم التنظيمية .** من اهم جوانب المسلم ان تكون لديه قيم أخلاقية عالية لضبط السلوك وهي ترتبط تلقائيا مع نظام التعليمي الذي يلعب دورا محوريا في تشكيل القيم الأخلاقية بين الاوساط الجامعية , وان التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية السريعة في نمط الحياه واختلاف الثقافات الاجتماعية بين الافراد فأنها تواجه تأثير خطير على الحياه الاجتماعية من خلال الجوانب المعرفية والعاطفية . اما معنى القيم فهي ( القدر \* )

**الجدول ( 4 ) بعض المفاهيم للقيم التنظيمية على وفق اراء بعض الكتاب والباحثين .**

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
-1	Derr, Cammil , 2012 : 67	عدها مساهمة مهمة في تعظيم المجتمع وتستخدم لتزويد القادة التنظيميين بالمبادئ التوجيهية لتحفيز السلوك الاخلاقي لدى الموظفين لمساندتهم في ادوارهم الوظيفية من خلال عرض الافكار والقيم والمواقف الجيدة.
-2	Gorenk and Kosir, 2012 : 564	بانها الهام الموظفين بالطاقة الابداعية التي تدفع المنظمة الى الامام نحو الاهداف المطلوبة .
-3	Thomas , 2013 : 18	القيم التنظيمية هي معتقدات ثابتة حول الشخصية او السلوك المقبول اجتماعيا وتعد صحيحة ومقبولة بين اعضائها .
-4	Walubmwa , 2013 : 4	بانها معتقدات ثابتة منفصلة شخصيا واجتماعيا فهي تجسد القيم التنظيمية لتلك القيم العامة التي توجد لدى اعضاء المنظمة .
-5	Raifiki and wahab,2014 :	بانها مجموعة من المبادئ الاخلاقية التي تميز ما هو الصح وما هو الخطأ بما يعزز المسؤوليات والتوجه نحو العمل كفضيله في حياه الانسان .
-6	Liaw and Foster, 2015 ,1	وهي مجموعة من المعتقدات المشتركة بين الموظفين وارباب العمل والتي تشكل القواعد والممارسات والثقافات داخل المنظمة .
-7	Diskiene Gostautas , 2013: 24	هي لبنات بناء اساسية واخلاقية ومن اهم الخيارات لصناع القرار كونها تؤثر في شعور الناس تجاه انفسهم وعملهم ومنظمتهم .
-8	Bourne and Jenkins, 2013:4	معتقدات ثابتة مفضلة شخصيا او اجتماعيا تتجاوز مواقف معينة توجه الاختيار او التقييم للسلوك .
-9	Wan Maria, ,2017 : 7	هي توجه لا شعوري لمواقفنا وسلوكنا لكي نتصرف بطريقة معينة مرتبطة بالسلوك الاخلاقي والروح المعنوية .
-10	Molbasic , 2017 : 62	انها معتقدات جماعية حول ما تمثله المنظمات من خصائص فريدة من نوعها تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى .

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

والسنه النبوية الشريفة التي اهتمت بالقيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية ويمكن اجمال اهميه القيم التنظيمية في ضوء النقاط الآتية :-

1. من المتوقع ان تتمكن المنظمات الناجحة في الفية الثالثة من التكيف مع الوضع القادم وليس هناك سبيل من ان العامل البشري يعتبر الجزء الاكبر اهمية في تنمية المجتمعات البشرية , فان قمة التنمية البشرية وصلت الى عالم التنافس فان تأثير القيم هو وحدا من الموضوعات الرئيسية ( 382 : Nejad , 2016 ) .

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القول ان القيم التنظيمية هي لبنات بناء اساسية ومعتقدات مجردة توجه تفكير الافراد نحو الاجراءات التنظيمية المناسبة بما يعزز رغبة الادارة في تحقيق المهمات المطلوبة .

**ثانيا : اهمية القيم التنظيمية .**

ان الدين الاسلامي الحنيف هو احد اكثر المؤسسات الاجتماعية نفوذا والتي ترتبط بشكل كبير مع مواقف الناس وقيمهم وسلوكياتهم , فالمجتمع المتقدم يستند الى اخلاقيات العمل والى القران الكريم

1. **جودة القيم التنظيمية .** المنظمات بحاجة الى مراعاة جودة قيم الافراد الذين هم اعضاء في المنظمة وتتكون القيم المشتركة من قيم تلك الافراد , ويمكن ان تؤدي الى انخفاض جودة الاداء لدى الموظف والمنظمة لأنها تنبع من ثقافات تلك الافراد ( Gorenk and kosir, 2012 : 564 ) . لذلك فان الموظفين يتقنون ويرغبون في محاكاة شخص ذو نوعية اخلاقية وقيمة عالية الجودة ويتمتعون بثبات قيمهم ومعتقداتهم وقناعاتهم وطريقة تفكيرهم كون ان اهداف المنظمة تتأثر الى حد كبير ايجابيا بهم ( Chifulumnany , 2018 : 38 ) .
  2. **ابتكار القيم التنظيمية .** تتبع القيم التنظيمية من الثقافة التنظيمية وتطور انماط السلوك وانماط الاتصال واساليب صنع القرار بفعل الابتكارات داخل المنظمة , وقد يؤدي الى الصراع بين المالكين والموظفين نتيجة الاجراءات غير السليمة عند تحديد القيم التنظيمية ( Gorenk and Kosir 564 : 2012 ) . فعندما تتطابق قيمى الشخصية مع قيم منظمتي يعكس هذا التوافق البيئات المتناسكة التي تولد افكار مجردة توجه التفكير نحو عمليات الابتكار يمكنها جذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم , عند ذلك تصبح القيم التنظيمية مؤشر للنجاح ويساعد المنظمة على تحقيق الاهداف والعمل في البيئة التنظيمية المعقدة ( Liaw and Foster , 2015 : 7 ) .
  3. **مسؤولية القيم التنظيمية .** من المتوقع ان تتمكن المنظمات الناجحة في الالفية الثالثة من التكيف مع الوضع القادم والجزء الاكبر هو مسؤوليتها عن تنمية تلك المجتمعات التي وصلت الى عالم التنافس اليوم ( Nejad , 2016 : 383 ) . فهي بحاجة الى القواعد والهيكل الاخلاقية والبيئة الاخلاقية بسبب التحول في المسؤولية الاجتماعية وفي القواعد والقيم المجتمعية التي تعد واحده من الموضوعات الرئيسية التي تتأثر بها المنظمات , ( Kanungo , 2012 : 135 ) .
  4. **القيم التنظيمية للزبان .** القيم هي توجه لا شعوري لمواقفنا وسلوكنا لكي نتصرف بطريقة معينة وهي توجه لسلوك الموظف وهي مرتبطة بالسلوك الاخلاقي والروح المعنوية والتزام الموظفين تجاه الزبائن ( Wan Maria , 2017 : 7 ) . ان القيم التنظيمية عنصر حاسم في ثقافة المنظمة وبالتالي لها دور مهم في تقدم ذلك لجمهور المنظمة لان الزبائن يتصرفون مع المنظمات من خلال قيمهم الاساسية ( Molbasic , 2017 : 62 ) .
  5. **القيم التنظيمية للموظفين .** قد تتأثر نظم معتقدات القادة بقصد او بدون قصد في تغير سلوكهم وقناعاتهم واهدافهم التنظيمية ايجابيا الى حد كبير عندما يتمتع القادة بالثبات ليصبح مثالا لانقا للموظفين ( Chifulumnanya , 2018 : 39 ) . فان اعطاء الاولوية للبعد العاطفي والروحي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالقيم التنظيمية فهي بمثابة استثمار للموارد البشرية وتتطلب التحويل الى راس
  2. وقد تظهر اهمية القيم بقوة في اوقات عدم اليقين الاقتصادي وقد تكون اداة تسويقية فاعلة تؤثر في الهيكل التنظيمي والثقافة والهوية التنظيمية والاستراتيجية .
  3. - القيم نظام متكامل , يؤكد الاسلام على اهمية ممارستها في الحياه عموما , وان التقاني في العمل والابداع والقدرة على المنافسة التي جاء بها الرسول الكريم محمد (صل الله عليه واله وسلم) شجعت على نشر الرخاء والرفاهية المجتمعية ( Raifiki and Wahab , 2014 : 2 ) .
  4. ان من اكثر المشاكل في العالم ليست اقتصادية او سياسية او ثقافية او اجتماعية فان اساس كل هذه المشاكل والازمات هي القيم الشخصية على الرغم من الانجازات الكبيرة فيها ( Sukardi and Ismail , 2016 : 42 )
  5. تنسم القيم التنظيمية بأربعة خصائص فلسفية هي ( القلب , العقل , الروح , النفس ) فتعد هذه الكيانات الاربع هي الكيان القيمي والروحي وتنبعث من السلوك والعدالة والشجاعة , وتنقسم القيم الى القيم الافقية والقيم الراسية فيما يتعلق بالقيم الافقية هي العلاقات الفردية والجوهرية اما القيم الراسية هي طريقة العلاقة الفردية مع مواقف خارجية ضد البيئة الاجتماعية , فالاسلام وسيلة لفهم القيم المحددة فهي تهدف الى تحديد النشاط البشري في مجتمع ما وتعزيز ومراقبة سلوكهم لصالح ذلك المجتمع ( Nuriman, Fauzan, 2017 : 276-277 ) .
  6. لقيم التنظيمية هي حجر الزاوية في مفهوم تعلم الشخصية ومزيج من المنطقية والوعي وقدسية الحياة , فالتعليم شكل من اشكال الاستثمار في المورد البشري يتطلب تحويل الناس الى راس مال وتحسينه وتدريبه من اجل مواكبة العصر الرقمي الجديد الذي يتميز بالمعرفة الموجه نحو الانسان وبناء حياة جديدة حول اهمية المعرفة الاقتصادية ولاسيما على المستوى الجامعي, ( Sukardi and Ismail , 2016 : 42 ) .
  7. وقد تختلف القيم الشخصية عن القيم التنظيمية , ان القيم الشخصية مرتبطة بالأشخاص كأفراد بينما القيم التنظيمية ترتبط بالمنظمة كنظام , وتوفر اساسا للاهداف التنظيمية وتوجه القرارات المتخذة في جميع المستويات , فهي تحافظ على المناخ التنظيمي للمنظمة ( Molbasic and pasaric , 2017 : 63 ) .
- فيما سبق يمكن القول ان هناك نوعين من التوافق اولا التوافق في قيم الموظف مع قيم الموظفين وثانيا التوافق بين قيم الموظفين مع قيم المنظمة لذلك فهي من اهم الخيارات لصانع القرار التي تؤثر في شعور الناس تجاه أنفسهم وعملهم ومنظمتهم .
- ثالثا : ابعاد القيم التنظيمية .**
- اختلف العديد من الباحثين في تحديد ابعاد القيم التنظيمية . وقد اشار ( Gorenak and Ferjan 2017 : 72 ) الى الابعاد الاتية والتي تم اعتمادها كونها تتسجم مع طبيعة ومجال البحث وكما يأتي :-

والترتيب النسبي تجاه البعد العدالة اذا حصل على وسط حسابي (4.5406) وانحراف معياري (0.31000) وشدة اجابة بلغت (91%) وجاءت بالترتيب الاول مما يدل على اهتمام القيادات الجامعية بعدالة التوزيع للموارد والكفاءات وفقا لمبدأ الانصاف والمساواة .

ب- **النزاهة (IN)** . تشير نتائج الجدول (6) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي وقد حصل البعد النزاهة على وسط حسابي (4.2531) وانحراف معياري (0.51300) وشدة اجابة بلغت (85%) وجاء بالترتيب السادس مما يجعل النزاهة ضمن اولويات العمل الثانوية كون ان القيادات الجامعية تراعي هذا البعد وتتمسك بعده منهاجا لعملها المستقبلي .

ت- **توجيه السلوك (BG)** ، تشير نتائج الجدول (6) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد توجيه السلوك ، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.3063) ، اما الانحراف المعياري فقد كان (0.35629) اما شدة الاجابة قد بلغت (86%) وجاء بالترتيب الرابع مما يعني ان القيادة الاخلاقية لعبت دورا بارزا في صياغة سلوكيات ايجابية للموظفين تهدف الى تحفيز قدراتهم ومهاراتهم نحو القيم التنظيمية الجيدة .

ث- **وضوح الدور (CR)**. توضح نتائج الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد وضوح الدور اذا حصل على وسط حسابي (4.3125) وانحراف معياري بلغ (0.48321) وجاء بشدة اجابة (86%) واخذ الترتيب الرابع مما يعني هناك وضوح في الادوار التي تتبناها القيادات الجامعية قيد البحث .

ج- **تقاسم السلطة (RA)** . تظهر نتائج التحليل في الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد تقاسم السلطة ، اذا بلغ الوسط الحسابي (4.3344) وحصل على انحراف معياري (0.39045) وبلغت شدة الاجابة (87%) واحتل الترتيب الثالث من بين الابعاد يشير هذا الى وعي القيادات الجامعية باتجاه تقاسم الادوار واعطاء فرصة للدماء الجديدة من المشاركة في صناعة القرار .

ح- **الاهتمام بالاستدامة (CS)** . تشير نتائج الجدول (6) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي لبعد الاهتمام بالاستدامة ، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.4219) وجاء بانحراف معياري (0.40648) وحصل على شدة اجابة بلغت (88%) وجاء بالترتيب الثاني ، مما يوشح الاهتمام بالاستدامة التي اصبحت من المتطلبات الجوهرية للعمل من اجل تطوير وتنمية القدرات والامكانيات بما ينسجم والتغيرات البيئية والتكنولوجية لتحسين بيئة العمل والمحافظة على ديمومتها .

مال وتحسينه وتدريبية من اجل مواكبة العصر الرقمي الذي يتميز بعصر المعرفة الموجهة نحو الانسان لبناء حياة جديدة حول اهمية المعرفة الاقتصادية على المستوى الجامعي ( Sukardi : 42 , 2016 , Ismail ) .

فالمقيم ضرورية للإنسان لان بدونها لا يمكن ان يعيش مع زملائه في العمل لان العلاقات بينه وبين زملائه تحددتها القيم التي يحملها فكل مجتمع بشري لديه نظام او مجموعة من القيم التي يقوم عليها ويستطيع ان يقرر بنفسه اعتبارها فعلا او شيء ما جيد او سيئ وتختلف من شخص لآخر من خلال التجربة التي لديه ، فيعد العقل الباطن قيم المجتمع الذي يمثلته بغض النظر عن تعارض هذه القيم او تطابقها ، فلا يمكن تحريف القيم بحيث تعبر القيم الجيدة سيئة والعكس صحيح ( Dergisi,2010 : 212 ) .

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي .

#### اولا :- وصف وتشخيص متغيرات البحث .

تتعلق فقرات هذا المبحث بعملية عرض النتائج التطبيقية مع تحليل وتفسير النتائج وينقسم هذا المبحث الى جانبين اساسيين الاول يتضمن متغير القيادة الأخلاقية بأبعادها(العدالة، النزاهة ، توجيه السلوك ، وضوح الدور ، الاهتمام بالاستدامة)، اما الثاني يتعلق بالقيم التنظيمية بأبعادها (جوده القيم التنظيمية ، ابتكار القيم التنظيمية ، مسؤولية القيم، القيم التنظيمية للزبائن ،القيم التنظيمية للموظفين) وشمل عرضا للمتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي وتحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، وتعتمد استبانة البحث على مقياس ( ليكرت ) الخماسي (اتفق تماما - لا اتفق تماما) يعني هناك خمسة فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحديد الفئة من خلالها ايجاد طول المدى (5-4=1) وبعدها قسمت المدى على عدد الفئات (5) (0.80=4/5) ويضاف (0.80) الى الحد الأدنى للقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للقياس (5) وتكون الفئات كما في الجدول (5) ، : Dewberry ,2004 (15) .

#### جدول (5) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	1.80 – 2.60	منخفض
3	2.60 – 3.40	معتدل
4	3.40 -4.20	مرتفع
5	4.20 -5.00	مرتفع جدا

المصدر : اعداد الباحث في ضوء النتائج اعلاه

#### 1. وصف وتشخيص ابعاد القيادة الاخلاقية .

يعرض الجدول (6) متغير القيادة الاخلاقية وابعادها وتتمثل بالاتي :-

أ. **العدالة (JU)** . يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة

المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد ابتكار القيم التنظيمية , اذ جاء بوسط حسابي (4.3867) وانحراف معياري (0.44305) وبلغت شدة الاجابة (88%) وحصل على الترتيب الثاني مما يدل على سعي القيادات الاخلاقية في الجامعات قيد البحث الى تجديد القيم التنظيمية بما تتسجم مع السياق الثقافي واجراء تغييرات احترافية في هيكل القدرات واستثمارها .

ت- مسؤولية القيم التنظيمية (ROV) . يعرض الجدول (7) الوسط لحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد مسؤولية القيم التنظيمية . تشير النتائج فقد حصل على وسط حسابي بلغ (4.4023) وانحراف معياري (0.43556) اما شدة الاجابة فقد بلغت (88%) وجاء بالترتيب الثاني مكرر مما يشير الى القيادات الجامعية تتمسك بمسؤولياتها الاجتماعية وتعمل على غرسها في تفكير موظفيها في المستقبل .

ث- القيم التنظيمية للزبائن (COV). تظهر نتائج الجدول (7) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد القيم التنظيمية للزبائن , اذ حصل على وسط حسابي (4.2734) وبلغ الانحراف المعياري (0.55227) وشدة اجابة (85%) وجاء بالترتيب الثالث , مما يدل على اهمية القيم التنظيمية للزبائن الذين يتم التعامل معهم كشركاء وتوفير خدمات لزيابنتها عالية الاداء .

ج- القيم التنظيمية للموظفين (FOV) . تشير نتائج الجدول (7) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد القيم التنظيمية للموظفين , اذا حصل على وسط حسابي (4.1484) وجاء بانحراف معياري (0.47081) وبلغت شدة الاجابة (83%) حل بالترتيب الرابع مما استقطب الافراد العاملين ذوي القدرات العالية وتحفيزهم وتدريبهم واعطاء فرص متساوية للجميع من اجل مساندة ابداعهم وافكارهم بما يحافظ على قيمهم التنظيمية في الامد البعيد .

وعلى المستوى العام يعرض الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة للمتغير القيم التنظيمية فقد حصل على وسط حسابي (4.3508) وبلغ الانحراف المعياري (0.31667) وجاء بشدة اجابة بلغت (86%) وحصل على الترتيب الثاني بعد المتغير القيادة الاخلاقية , يوشر ذلك ان القيادات الجامعية ملتزمة بالقوانين واللوائح السارية في تحمل مسؤولياتها عن القضايا الاجتماعية ومستمرة في ايجاد بيئة تنظيمية تومن التزامها بالقيم التنظيمية وتحافظ على موارها البشرية والمادية في مواجهة التحديات وظروف المنافسة على المستوى الاستراتيجي

وبشكل اجمالي فقد حصل متغير القيادة الاخلاقية على وسط حسابي بلغ (4.3615) وانحراف معياري بلغ (0.28590) , وشدة اجابة بلغت (87%) وجاء الترتيب الاول , مما يدل على ان القيادة الاخلاقية تحتل حيزا كبيرا من قبل افراد العينة ويؤشر ذلك على انها تهدف الى بناء علاقات تكاملية بين مختلف المستويات الادارية ولديها برنامج عمل تسعى من خلاله الى ترسيخ القيم التنظيمية .

الجدول (6) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي للمتغير القيادة الاخلاقية وابعادها .

ت	ابعاد البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الترتيب النسبي
1	العدالة (JU)	4.5406	0.31000	91%	الاول
2	النزاهة (IN)	4.2531	0.51300	85%	السادس
3	توجيه السلوك (BG)	4.3063	0.35629	86%	الرابع
4	وضوح الدور (CR)	4.3125	0.48321	86%	الرابع
5	تقاسم السلطة (SA)	4.3344	0.39045	87%	الثالث
6	الاهتمام بالاستدامة (CS)	4.4219	0.40648	88%	الثاني
	القيادة الاخلاقية (EL)	4.3615	0.28590	87%	الاول

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

1- وصف وتشخيص ابعاد القيم التنظيمية .  
 أ- جودة القيم التنظيمية (QOV) . تشير نتائج الجدول (7) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي للبعد جودة القيم الاخلاقية . اذا حصل على اعلى وسط حسابي بلغ (4.5430) وبانحراف معياري (0.35230) وشدة اجابة بلغت (91%) وجاءت بالترتيب الاول مما يدل على حرص القيادات الجامعية على ضمان التميز في جودة القيم التنظيمية للتكيف مع التغيير والتحول الرقمي وفقا للقواعد والقيم المجتمعية.  
 ب- ابتكار القيم التنظيمية (IOV) . تظهر نتائج الجدول (7) الى الاوساط الحسابية والانحرافات

الجدول (7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة والترتيب النسبي للمتغير القيم التنظيمية وابعادها

ت	ابعاد البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	الترتيب النسبي
1	جودة القيم التنظيمية ( QOV )	4.5430	0.35230	91%	الاول
2	ابتكار القيم التنظيمية ( IOV )	4.3867	0.44305	88%	الثاني
3	مسؤولية القيم التنظيمية ( ROV )	4.4023	0.43556	88%	الثاني
4	القيم التنظيمية للزبائن ( COV )	4.2734	4.1484	85%	الثالث
5	القيم التنظيمية للموظفين (EOV)	4.1484	0.47081	83%	الرابع
	القيم التنظيمية (OV)	4.3508	0.31667	86%	الثاني

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية.

### ثانياً :- اختبار الفرضيات .

بين النزاهة والقيم التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.676) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توجيه السلوك والقيم التنظيمية ) . تشير نتائج الجدول ( 8 ) هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين توجيه السلوك والقيم التنظيمية عند مستوى معنوية (5%) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.648) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة ( لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين وضوح الدور والقيم التنظيمية ) . تظهر نتائج الجدول (8) بان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين وضوح الدور والقيم التنظيمية عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.515) مما يعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

ج- الفرضية الفرعية الخامسة ( لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين تقاسم السلطة والقيم التنظيمية ) . تعرض نتائج الجدول (8) بان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين تقاسم السلطة والقيم التنظيمية عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.549) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

ح- الفرضية الفرعية السادسة ( لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالاستدامة والقيم التنظيمية ) . تظهر نتائج الجدول (8) بان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالاستدامة والقيم التنظيمية عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.467) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

تقسم هذه الفقرة الى جانبين اساسيين الاول يتضمن اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث , اما الجانب الاخر فيتعلق باختبار العلاقة التآثرية المباشرة اذا اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط ( معاملات الارتباط البسيط ( Pearson ) ومعاملات الانحدار ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) .

### 1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث .

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات البحث ( لقيادة الاخلاقية وابعادها مع القيم التنظيمية ) من خلال طبيعة العلاقة بينهما وكما يأتي:

### اختبار الفرضية الرئيسية الاولى ( لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية ) .

تظهر نتائج التحليل في الجدول ( 8 ) الى اختبار معنوية معامل الارتباط الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (\*\*0.591) وهي قيمة قوية عند مستوى معنوية (1%) , مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها . وتتفرع منها ست فرضيات فرعية وتتمثل بلاتي :-

أ- الفرضية الفرعية الاولى ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة والقيم التنظيمية ) . يظهر الجدول ( 8 ) بان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين العدالة والقيم التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.708) مما يعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

ب- الفرضية الفرعية الثانية ( لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين النزاهة والقيم التنظيمية ) .

تشير نتائج الجدول ( 8 ) بان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين النزاهة والقيم التنظيمية عند مستوى معنوية (1%)

Correlations	العدالة	النزاهة	توجيه السلوك	وضوح الدور	تقاسم السلطة	الاهتمام بالاستدامة	القيادة الاخلاقية	القيم التنظيمية
العدالة	1.000	.563**	.560**	.537**	.697*	.590*	.647**	.708**
النزاهة		1.000	.474	.524**	.646**	.497**	.764**	.676**
توجيه السلوك			1.000	.596*	.611*	.439	.444**	.648*
وضوح الدور				1.000	.411**	.445**	.802**	.515**
تقاسم السلطة					1.000	.470**	.668**	.549**
الاهتمام بالاستدامة						1.000	.645**	.467**
القيادة الاخلاقية							1.000	.591**
القيم التنظيمية								1.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24)

(\*\*) (%)

(\*) (%)5

 قيمة عند مستوى  
قيمة معنوية عند مستوى

ثانياً : - اختبار علاقة التأثير بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية.

في ضوء هذه الفقرة سيتم اختبار فرضيات التأثير من اجل التحقق من ثبوتها باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t) واختبار (f) ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) ومعامل بيتا لقياس نسبة ما تفسره تلك المتغيرات في الكليات قيد البحث .

الفرضية الرئيسية الثانية ( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية ) يبين الجدول (9) معلمات لأنموذج تحليل الانحدار المستخدم لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية مع القيم التنظيمية والذي جرى بناءه وفق معادلة الانحدار  $y = a + b(x)$

الجدول (9) نتائج اختبار علاقة القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية

مستوى المعنوية	الانحدار	$R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
					بيتا B	معامل الخطأ المعياري	بيتا	
.014	2.736	.433	15.521	2.531		.463	1.172	الثابت a
.000				6.882	.658	.106	.729	القيادة الاخلاقية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24)

المتغيرات تعود الى عوامل اخرى غير داخلية في الانموذج .

ب. يظهر الجدول (10) ان قيمة معامل الانحدار القيادة الاخلاقية في جودة القيم التنظيمية قد بلغت (1.856) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (f) فقد بلغت (15.521) وهي اكبر من الجدولية . مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها.

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى ( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية جودة القيم التنظيمية)

أ. يظهر الجدول (10) , ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (400) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.457) ( وهي اكبر من الجدولية , مما يدل على ان القيادة الاخلاقية قد ساهمت ما نسبته (40) في ضمان الجودة في القيم التنظيمية اما بقية

## الجدول (10) نتائج اختبار علاقة القيادة الاخلاقية وجودة القيم

مستوى المعنوية	الانحدار	R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
					المعاملات المعيارية بيتا β	المعامل بيتا الخطأ المعياري	
.000	1.856	.400	15.521	6.457		.420	الثابت a
.000				3.940	.447	.092	جودة القيم

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24)

جديدة اما بقية المتغيرات تعود الى عوامل اخرى غير داخلية في النموذج .

ب. يبين الجدول ( 11 ) قيمة الانحدار اذ بلغت (1.470) وهي قيمة معنوية وقوية يدعم ذلك قيمة ( F ) المحسوبة البالغة ( 26.56 ) وهي اكبر من الجدولية , مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية وابتكار القيم التنظيمية )

أ. يظهر الجدول ( 11 ) الى قيمة معامل التحديد بلغت ( .35 ) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة ( t ) المحسوبة البالغة ( 9.299 ) وهي اكبر من الجدولية , مما يدل ان القيادة الاخلاقية ساهمت ما نسبته ( .35 ) في ابتكار قيم تنظيمية

## الجدول (11) نتائج اختبار علاقة القيادة الاخلاقية وابتكار القيم

مستوى المعنوية	الانحدار	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
					المعاملات المعيارية بيتا β	المعامل بيتا الخطأ المعياري	
.000	1.470	.350	26.56	9.299		.302	الثابت a
.000				5.154	.548	.069	ابتكار القيم

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24)

المسؤولية في القيم التنظيمية اما بقية المتغيرات تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج .

ب- تظهر نتائج الجدول ( 12 ) ان قيمة معامل الانحدار بلغت (1.379) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة ( t ) المحسوبة البالغة ( 9.084 ) , مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية وبين مسؤولية القيم التنظيمية ) .

ا- توضح نتائج الجدول ( 12 ) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت ( .35 ) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة ( t ) المحسوبة البالغة ( 9.084 ) وهي اكبر من الجدولية مما يعني ان القيادة الاخلاقية ساهمت ما نسبته ( .35 ) من التغيرات التي طرأت على

## الجدول (12) نتائج اختبار علاقة القيادة الاخلاقية ومسؤولية القيم التنظيمية

مستوى المعنوية	الانحدار	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
					المعاملات المعيارية بيتا β	المعامل بيتا الخطأ المعياري	
.000	1.379	.368	22.666	9.084		.316	الثابت a
.000				4.761	.517	.071	مسؤولية القيم

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24)

نسبته (310). من التغيرات التي طرأت على القيم التنظيمية للزبائن اما بقية المتغيرات تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج .  
 ب- تبين نتائج الجدول ( 13 ) ان معامل الانحدار قد بلغ ( 1.598 ) وهي قيمة معنوية وموجه يدعم ذلك قيمة ( f ) المحسوبة البالغة (27.897) وهي اكبر من الجدولية مما يعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية للزبائن ) .  
 ا- تشير نتائج الجدول ( 13 ) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (310). وهي قيمة معنوية وموجه يدعم ذلك قيمة ( t ) المحسوبة والبالغة (13.302) وهي اكبر من الجدولية مما يدل على ان القيادة الاخلاقية ساهمت ما

الجدول ( 13 ) نتائج اختبار علاقة القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية للزبائن

مستوى المعنوية	الانحدار	$R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
					معامل بيتا	الخطأ المعياري	
.000	1.598	.326	27.897	13.302		3.129	الثابت a
.000				5.282	.557	.288	القيم التنظيمية للزبائن

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24) .

التغيرات التي طرأت على القيم التنظيمية للموظفين اما بقية المتغيرات تعود الى متغيرات اخرى غير داخله في النموذج .  
 ب- توضح نتائج الجدول ( 14 ) ان قيمة معامل الانحدار بلغت (1.274) وهي قيمة معنوية يدهم ذلك قيمة ( f ) المحسوبة وهي اكبر من الجدولية مما يشير الى ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية للموظفين ) .  
 ا- تظهر نتائج الجدول ( 14 ) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (326). وهي قيمة معنوية و موجبة يدعم ذلك قيمة ( t ) المحسوبة وهي اكبر من الجدولية مما يدل على ان القيادة الاخلاقية ساهمت ما نسبته (326). من

الجدول (14) نتائج اختبار علاقة القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية للموظفين

مستوى المعنوية	الانحدار	$R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
					معامل بيتا	الخطأ المعياري	
.000	1.274	.326	27.897	12.067		3.780	الثابت a
.066				1.868	.231	.140	القيم التنظيمية للموظفين

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24)

شك ان العامل البشري يعتبر الجزء الاكثر اهميه في تنمية المجتمعات فان قمه التنمية المستدامة التي وصلت الى عالم التنافس اليوم بسبب تأثرها بالقيم التنظيمية الناعمة والمقبولة عالميا .

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات .

1. ان القيادة الاخلاقية في الجامعات تنسم بصفات وخصائص تعتمد الفلسفة الاجتماعية التي تتعلق

وفي ضوء ما سبق يمكن القول ان القيادة الاخلاقية هي واحدة من اهم المفاهيم السلوكية التي تؤثر على تصرفات الموظفين وعلى جميع العاملين , فعندما تكون قادرة على اداء مهماتها بنجاح فسوف تدعم سمعة ومكانة الجامعات وتؤثر في تحسين نوعية القيم التنظيمية السائدة من اجل تعظيم مخرجاتها , ومن المتوقع ان تتمكن الجامعات في الألفية الثالثة من التكيف مع الوضع القادم على الرغم من التعقيد الرقمي , لذلك ليس هناك



استراتيجية طموحة تحسن استثمار طاقاتها في مختلف المجالات.

4. على القيادات الجامعية الاهتمام باستدامة العلاقات بين الموظفين والمحافظة عليها والسعي للاهتمام بالتغيرات البيئية والتكنولوجية التي تعيق تطبيق القيم التنظيمية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب واتباع سياق عمل وتراعي القيم المجتمعية السائدة كونها مصدر اشعاع فكري وعلمي للوصول الى الاداء الجيد لدعم مركزها في المجتمع .
5. تقوية وتطوير العلاقات مع البيئة الخارجية بحيث لا تكون الجامعات كيان مغلق واعتماد السرعة في التكيف في احتياجات الزبائن وسوق العمل وعدم الاستهانة بردود الافعال المنافسين وان يستخدم القادة الاخلاقيون الثقافات الادائية العالية التي تميل الى الترقية من الداخل وتمكينهم من تحمل المسؤولية الاخلاقية اما منخفضة الاداء تميل ثقافتها الى استبدال قادتها بمرشحين خارجيين .
6. ضرورة الاهتمام القادة الجامعيين بالبحث عن المكانة والمنافسة وخلق تنظيميا متمسكا بالقيم التنظيمية وتركيز الاهتمام بالموظفين لانهم يعتقدون ويلتزمون بالقيم التنظيمية لفاقتهم ويتأثرون ايجابيا في سلوك العمل , وبالأخص عندما تكون المنظمة حديثة العهد تعيق تطور القيم التنظيمية .
7. زيادة الوعي بمعايير الجودة والاعتماد المؤسسي وبناء علاقات الاجتماعية بين الموظفين من اجل التحوط ضد الممارسات التي لا تتسجم مع القيم الاخلاقية السامية وزيادة الوعي بأهمية عوامل النجاح الحاسمة من اجل تحصين الجامعات من العزو الفكري والاخلاقي السلبي .

#### المصادر:

#### I. BOOKS

1. Dewberry,C. "Statistical Methods for Organizational Research: Theory And Practice" London: Rutledge,24, 2004.
2. Wagner Bernd , Enzler Stefan , " Material Flow Management : Improving cost Efficiency and Environmental performance" , 2006.

#### II. Thesis

3. Jay Gerald” R. Rowe " ETHICAL LEADERSHIP AND ETHICAL BEHAVIOR IN THE LARGE PUBLICLY TRADED UNITED STATES-BASED BANKS" Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, 2018.

بالقلب والعقل والروح والنفس لتكون اداة في بناء شخصية عاطفية متوازنة , فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات .

2. اظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية ساهمت في ردم الفجوة بين الاقوال والافعال في العينة قيد البحث وبما يتوافق مع النظام العالمي .
3. تمتلك القيادات الجامعية سلوكيات اخلاقية حققت التكامل بين الاحتياجات والرغبات ولا يمكن لأي منظمة البقاء دون القيم التنظيمية والقواعد واللوائح والسياسات والاجراءات الواضحة التي ترفع من مستوى التزام الموظفين بالقيم التنظيمية .
4. يتضح من التحليل الاهتمام الكبير بالعدالة والنزاهة وتوجيه السلوك من لدن افراد العينة مما يدل على ادراكها لتحقيق المساواة والانصاف وتوجيه السلوكيات نحو ثقافة تنظيمية تراعي الانتهاكات الاخلاقية التي تضر بسمعة ومستقبل الجامعات .
5. يتطلب التفكير الاخلاقي الناجح الذي يتسم بالشفافية ووضوح النتائج كونها تواجه تحديات بيئية وتكنولوجية واجتماعية لتواكب العصر الرقمي والتشجيع على قبول التغيير الثقافي والاجتماعي كون ان القيم التنظيمية هي جزء من القيم الشخصية .
6. تشكل القيم التنظيمية ظاهرة وممارسة تتطور باستمرار على الافراد والجامعات ان لا يكون التنافس على حساب القيم والاخلاق , فان معظم سلوكيات القادة يلتقطها الاتباع فقد ركزت القيادات الجامعية على جذب الافراد الموهوبين للتمسك بالقيم التنظيمية وترسيخها .
7. بينت الدراسة ان القيادات الجامعية عينة البحث لديها الخبرة والمعرفة الوظيفية في مجال العمل مما ساعد على ترسيخ القيم والمتفادات التنظيمية بشكل مناسب ولكنها تطمح في استدامة هذه القيم وترسيخها في الجامعات قيد البحث .

#### ثانيا : التوصيات .

1. ان القيادة الاخلاقية هي واحده من النظريات البارزة فعلى القادة الاخلاقيون ان يشاركوا في الافعال والسلوكيات التي تقيد الاخرين وفي نفس الوقت يمتنعون عن السلوكيات التي تسبب ضرر للآخرين .
2. على القيادات الاخلاقية امتلاك صفات وخصائص الفلسفة الاجتماعية التي تتبناها , فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات ضرورة الانخراط في ثقافة تنظيمية راسخة تولد اداء واقعي تحفز سلوك المواطنة التنظيمية والمساعدة في تقليص الفجوة بين التصرفات والسلوكيات المرغوبة .
3. الحث المستمر في اعتماد السلوك المهني ( الاحترافي ) والاهتمام في بناء رؤية واضحة ترسخ القيم التنظيمية وبما يتوافق مع التغيرات والتحول الاجتماعية والاقتصادية والبيئية , واعداد خطة

- Congruence at Asia – Pacific International University " 2015.
13. Chifulumnanya N, Mbonu, "Ethical Leadership in Organization: A Synthesis of Literature", IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 23, Issue 1, No. 9, 2018.
  14. Brown, Michael E , Mitchell Marie S, "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research ", Business Ethics Quarterly ,ISSN 1052-150X,Pp: 583-616. 2010.
  15. Monahan Kelly , " A review of the Literature Concerning Ethical leadership in Organizations ", Regent University , Emerging Leadership Journeys , Vol.5,ISS.1, PP.56-66, 2012.
  16. Nejad, Afagh Arjmandi,& Noor Mohammed Yaghoubi,& Habibollh Doaei, & Seyed Aligholi Rowshan, Exploring the dimansions and components of Islamic values influencing the productivity of human resources from the perspective of Mashhad Municipality employees , Procardia- Social and Behavioral Sciences 230,2016.
  17. Ozan Mukadder ,Boydak Ozdemir , Tuncay Yavuz, yirci Ramazan "Ethical Leadership Behaviors of School Administration form Teachers point of view " ,VOL,15.N23,PP: 161-184, 2017.
  18. Kanungo R.N. & M. Mendonca, "Ethical Leadership in Three Dimensions ", Journal of Human Values, Vol. 4, No.2,1998.
  19. Rafiki Ahmad & Kalsom Abdul Wahab, Islamic Values and Principles in the Organization: A Review of Literature, Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science, Vol. 10, NO.9: 2014.
  20. Riaz Adnan, Zaman Shams u." Impact of Ethical Leadership on Organization Cronyism through Mediating Role of Culture an moderating Role of leader member Exchange, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol.12(3). Pp: 831-850,, 2018.
  4. Mallane , Susan ," Ethical leadership," The Johnson A. Edosomwan , University of Miami , 2009 .
  5. Thomas Tammara petrill, " The Effect of Personal Values. Organizational Values, and person- Origination fit on Ethical Behaviors and organizational commitment outcomes among Substance Abuse Counselors: A preliminary Investigation, 2013.
- ### III. Research & Periodicals:-
6. Changsuk Ko, Jianhong Ma, Roman Bartnik, Mark H. Haney & Mingu Kang," Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda," To cite this article:, Ethics & Behavior, 2017 .
  7. Engelbrecht Amos S., Gardielle Heine and Bright Mahembe Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, Engel Brecht, A.S. Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. Leadership & Organization Development Journal, 38(3): 368-379, 2017.
  8. Gorenak Mitja , Kosir Suzana , " The Importance of Organizational Values for Organization ," management Knowledge and Learning ,International Conference ,2012
  9. Güngör Semra Kıranlı," The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviors of Administrators on Teachers' Job Satisfaction Universal Journal of Educational Research, Faculty of Education, Eskisehir Osmangazi University, Turkey 4(5): 1180-1188, 2016.
  10. Ismail Sukardi, "Character Education Based on Religious Values :an Islamic Perspective," Ta dib: Journal of Islamic Education, Vol. 21, NO. 2016.
  11. Monahan, Kelly "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations", Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship, Emerging Leadership Journeys, Vol. 5,Iss. 1, 2012.
  12. Liaw Clara Foster Henry, " Perceived Personal and Organizational Values

- Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations", *cilt.*, 15, 2015.
31. Ahmad paiman , " Ethical leadership Between Governance and Human " Nature pro-republic bono, manger – kozigazgatas ,164- 179, 2017 .
  32. Bourne Humphrey Jenkins mark, " Organizational Values: A dynamic perspective", Organization studies, UK, VOL,34. NO.4. PP: 495-514, 2013.
  33. Dewberry, C" statistical Methods for Organizational Research: Theory And Practice, London: Rutledge,24, 2004.
  34. Diskiene Danuta, Gostautas vytautas , " A Fit Between individual and Organizational Values and its implications For Employees JOB Satisfaction and performance " , ISSN1392- 1258 ekonomika , Vol,92(2) , 2013.
  35. Ege Akademik Bakis Ege Academic Review, Vol.15, No. 1, 2015
  36. Fechete Flavia \* Nedelcu Anisor , " Performance Management Assessment Model for Sustainable Development " , Department of Manufacturing Engineering , Transylvania University of Brasov . Broiler Boulevard ,2019.
  37. Gorenak Mitja and Ferjan Marko," The influence of organizational Values on competencies of managers “, Business Administration and management, 2017.
  38. Hegarty Niall, Moccia Salvatore," Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the LONG Term " , the Journal of values-Based leadership , Vol.11, Issue 1, 2018.
  39. Jessica Waggoner, " Ethic and Leadership: How Personal ethics Produce Effective Leaders”, 2010.
  40. Joanne B. Ciulla, & David Knights, & Chris Mabey, & Leah Tomkins " Philosophical Contributions to Leadership Ethics". Business Ethics Quarterly, Vol.28, Issue. 1, 2018.
  41. Kanungo R. N M. Menndoca , " Ethical leadership in Three Dimensions " , Journal of Human
  21. Sahib,Hikmetullah Babu & Serder Demirel, Islamic Values In Amite – Cultural Society, Istanbul Universities Iahiyat Fakultesi Dirges ,22,2010.
  22. Maria Wan," Employees Perceptions on Organizational Value Themes in Remedy center " , Helsinki Metropolis University of Applied Sciences, master degree ,2017.
  23. Rao, M, S," A Blueprint to Build Ethical Leadership Globally: Examples and Lustrations", The Journal of value –Based Leadership, Vol,11 ISSN , , 2012 .
  24. Derr Cammi , " Ethical and Leadership " , Journal of Leadership , Accountability and Ethical , Vol,9 . Issn.6 ,2012 .
  25. Ellen FOX ,&Bette , Jane Crigger & Melissa Bottrell,&Paul Bauck , " Ethical Leadership : Fostering an Ethical Environment & Culture ",National Center for Ethical in Health Care , 2018 .
  26. Karabey Canan Nur, Zisan Duygu Aliogullari ," The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success : The Mediating Role of Leader- Member Exchange " journal of Business and management ( RJBM ) , Vol. 5 , ISSN. 3 , 2018 .
  27. Ahmad Israr, Hali Shafei, Gao Yongqiang ," A Review of Ethical leadership and Ther Ethical –Related Leadership Theories ." European Scientific Journal, edition, Vol,13, No. 29 ,2017.
  28. Aristarchus A A Nikoi, Ethical Leadership and Business Decision Making in Contemporary Times, International Journal of Business and management, Vol,8. NO.10 ,2008.
  29. Bachmann M.A, Bemhard,"Concepts of Ethical Leadership and their Potential Implementations in Organizations: An Operational Perspective," Doctor of business Administration, Edinburgh Napier University ,2015.
  30. Celik sedat ,& Bekir Bora Dedeoglu & Ali Inanir , "Relationship Between Ethical Leadership , Organizational

46. Shakeel Fahad, peter mathicu kruyen and Sandra van Thiel," Ethical leadership a process: A conceptual proposition ", Redbud University public integrity ,21;6, pp.613-624,2019
47. Wijesekera A.T. Lalitha R. Fernando S. " Ethical leadership Measures for Public Service in sir Lanka ", International Business Research; VOL,11, NO,7, ISSN 1913- 9004, E-1913-9012, 2018.
48. Wijethilake Chaminda," Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems ", Journal of environmental management ,196, pp: 569- 582, 2017.
49. Yukl Gary Mahsud Rubina Hassan Shahdul and Gregory E. Prussia," A Improved Measure of Ethical leadership ", Journal of leadership & Organizational Studies 20(1) pp. 38-48, 2013.
- Values , 4: 2 McGill University , Canada , 2016.
42. Kasshoven Kaeiann Deanne N. Hartog Anneble H.B De Hoogh , " Ethical leadership at Work questionnaire ( ELW) : Development and Validation of a multidimensional measure " , The leadership Quarterly , 22, (51-69) , 2011.
43. Molbasic Ivan Posaric Nikolina , " A comparison of the Organizational values of the World's largest companies with the organizational values of large creation companies " , A Balanced Approach , management International ( conference monas tier di Trevso ( venice ) , Italy ,2017 .
44. Poff Deborah," Ethical leadership and Global Citizenship: Considerations for a just and Sustainable Future " , Journal of Business Ethics ,93;9- 14, 2010.
45. Seung-Wan Kang." Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea", MDPI Journal, Sustainability, 11(3101),2019.