



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط)

إعداد

د/ مروة مصطفى محمد محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسيوط

melasady@aun.edu.eg

أ.م.د/ حنان صلاح الدين محمد الطوانى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية- جامعة أسيوط

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

﴿ المجلد الثامن والثلاثون- العدد الثانى عشر - ديسمبر ٢٠٢٢ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط؛ وذلك من خلال تحسين الممارسات المرتبطة بسمات القيادة الأخلاقية وسلوكياتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت إستبانتان أحدهما لتعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لسمات القيادة الأخلاقية وسلوكياتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات القسم، والأخرى لتعرف واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٨٢) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بواقع (٧٧) عضو بنسبة ١٣.٥٥% من الكليات العملية (الزراعة، والهندسة)، و(٢٠٥) عضو بنسبة ٥٦.٧٨% من الكليات النظرية (التربية، والآداب).

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط للقيادة الأخلاقية تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) بين واقع ممارستهم للقيادة الأخلاقية لصالح الكليات العملية، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط للمواطنة التنظيمية تحققت بدرجة كبيرة في معظم الممارسات، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) بين واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح الكليات العملية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وبين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية عند (٠.٠١).

واقترحت الدراسة مجموعة من الآليات في ثلاثة محاور هم: تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحسين الممارسات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وآليات عامة تخص الجامعة لتحسين الممارسات الأخلاقية والتطوعية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية- المواطنة التنظيمية- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم- جامعة أسيوط.

The Abstract:

The current study aimed at improving practices related to organizational citizenship behaviors among faculty members and their assistants Assiut University through improving practices associated with the traits and behaviors of ethical leadership among the heads of academic departments.

The study adopted the descriptive approach where two questionnaires were designed: one to define the degree to which the heads of academic departments at Assiut University practice the traits and behaviors of ethical leadership from faculty members and their assistants' viewpoint. The other is applied to define the degree to which faculty members and their assistants practice organizational citizenship behaviors. A random sample of (282) faculty members and their assistants was selected to collect data.

Results revealed that the degree to which the heads of academic departments at Assiut University practiced the traits and behaviors of ethical leadership was achieved to a large extent from the viewpoint of faculty members and their assistants.

In accordance results also showed that the degree of practice of organizational citizenship behavior by faculty members and their assistants at Assiut University was achieved to a large extent in most cases, while the rest at a medium degree.

In conclusion a set of procedures were addressing: (1) the improvement of ethical leadership practices among the heads of academic departments, (2) the enhancement of organizational citizenship behaviors and practices by faculty members and their assistants, (3) common procedures a university should apply to support and motivate ethical and voluntary practices among university leaders, faculty members and their assistants.

Key words: Ethical Leadership– Organizational Citizenship– Faculty members and their assistants– Assiut University

أولاً- الإطار العام للدراسة:

مقدمة الدراسة:

إن قدرة المنظمة الحديثة على التعامل مع التحديات المعاصرة الناشئة عن البيئات التشغيلية المتزايدة التعقيد والتي يسود فيها مناخ من عدم اليقين نتيجة التطورات المتسارعة في بيئات العمل يتوقف نجاحها على تحديد مشاكلها الداخلية والاستجابة الفاعلة للتغيير التنظيمي (Stouten et al., 2018, p. 761)، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الموظفين على تحديد المشكلات وحلها (Morrison, 2011, p. 378)، وذلك فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تغيير الموظفين هي من أهم العوامل التي تسهل تنفيذ التغيير والتطوير والتنظيم (Mansoor et al., 2012, p. 567) ، وتشير سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى المشاركة التلقائية للموظفين في تغيير المؤسسة من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقديم الاقتراحات لتحسين أداء العمل (López-Domínguez et al., 2013, p. 2150)، إلا أن هذا النوع من السلوك يتطلب قيادة توفر السياق المناسب الذي يتم من خلاله تحفيز الموظفين لإظهار المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير.

وقد حدد العديد من الباحثين العوامل التي من شأنها المساهمة في زيادة ممارسة الموظفين بأي منظمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، منها دعم القيادة (Asgari et al., 2020, p. 91)، القيادة التحويلية (Majeed et al., 2017, p. 573)، وتمكين القائد (Shahab et al., 2018, p. 83)، وقد ركزت جميع هذه الدراسات على دور القيادة الأخلاقية حيث أكد الباحثون على أهمية الفهم الموسع لمقاربات القيادة وطبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تغيير وتطوير المنظمة، وذلك لأن الموظفين في حالات عدم اليقين التي تمر بها المؤسسات يحتاجون إلى توجيه فيما يتعلق بالقضايا الحرجة الخاصة بالتغيير، ومن ثم فإن أخلاقيات القائد هي التي تعتبر العامل المؤثر في حفز الموظفين على المشاركة الفاعلة في التغيير (Huang et al., 2021, pp. 656-657).

ومع تحول الجامعات إلى منظمات تتبنى نماذج تشغيلية تشبه نماذج عالم التجارة والأعمال يهتم بالكفاءة التنظيمية والانتاجية، أصبح من الضروري ان تقوم الجامعات بالتنسيق في اختيار قيادات تتميز بالفطنة والوعي تسعى لتحسين الأداء التنظيمي وتهتم بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحسين الأداء وذلك من خلال تنسيق الأنشطة بين أعضاء الفرق وعمل المجموعات (Podsakoff et al., 2009, pp. 124-125)، وتحسين مناخ العمل من خلال تقوية العلاقات الشخصية (Nielsen et al., 2009, p. 558)، مما يتولد عنه جودة أعلى لمخرجات العمل (Nielsen et al., 2010, p. 673)، فالمنظمات التي يسود فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية تتسم بالإستمرارية في تحسين الأداء من خلال توطيد الصداقة الحميمة بين مجموعات العمل مما يعكس إيجاباً على زيادة الإنتاج ونمو رأس المال.

وبناء على ما سبق ذكره فإنه يمكن التأكيد على أن بيئة العمل الجامعية تتطور وتحسن بإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود بين أعضائها والعاملين بها، والتي تشكل ميثاقاً ودستوراً أخلاقياً لهم يتم من خلاله ضبط العمل واستمراريته نحو التحسين والتطوير المستمر، كما تستمد منه الجامعة قوتها واستمراريتها (القرني؛ والزائدي، ٢٠١٧، ٦٦)

لذا فقد تعالت الأصوات في الأونة الأخيرة بالانتقال من اعتبار أخلاقيات الإدارة مسألة شخصية إلى اعتبارها مسألة جماعية داخل المؤسسة، لذا فإنه يجب مراعاة المعيار الأخلاقي إلى جانب معايير الكفاءة وغيرها من المعايير الأخرى عند اختيار القيادات (نوفل، ٢٠١٦، ٢٣٧)، وعليه فإنه يجب مراعاته عند اختيار القيادات الجامعية بدءاً من رؤساء الأقسام وصولاً إلى رؤساء الجامعات، لما له من انعكاسات وأثاراً إيجابية على منظومة العمل الجامعي بكافة جوانبها.

مشكلة الدراسة:

يعد السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، ويظهر في أشكال متعددة كي يتلاءم مع مختلف المواقف المتغيرة، ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر وتعددت تعريفاته، ويشير إلى مجموعة الأعمال التطوعية التي ليست جزءاً من واجبات الفرد الرسمية، وبالتالي نجاح أي مؤسسة تعليمية يتوقف على مدى قيام العاملين بها بأعمال خارج مهامهم الرسمية المحددة لهم، ومدى إسهام تلك الأعمال في تحقيق أهداف المؤسسة. (عطية، ٢٠١٩، ٣)

وقد أشارت دراسة كل من عبد العظيم (٢٠٢٠، ٥٠٥)؛ والزهار (٢٠٢٢، ١٤٣) إلى أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للجامعات في النتائج الإيجابية التي يمكن أن تحققها الجامعة قيادة وعاملين، حيث أن توافر مثل هذه السلوكيات ينمي مهارات العاملين ويقوي العلاقات فيما بينهم، كما يدعم الأفكار غير التقليدية ويعزز المقترحات المقدمة، وينمي الشعور بالالتزام والشعور بالمسؤولية تجاه الجامعة مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

وهذا ما أكدت عليه دراسة عيد (٢٠٢٢، ٧٦٨) التي توصلت نتائجها إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية ذو قوة تأثير على الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، وخلصت الدراسة إلى وجود انخفاض عام في درجة ممارسة المواطنة التنظيمية بين مستويات الإدارة المختلفة إلا أن النتائج التفصيلية أظهرت درجة تحقق أعلى لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح المستويات الإدارية العليا على حساب المستويات التنفيذية والإشرافية.

كما أكدت نتائج دراسة مصطفى (٢٠١٧، ٢٠٧، ٢١٥، ٢١٦) التي أجريت بجامعة طنطا إلى أن ضعف ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوكيات الإيثار والروح الرياضية للذات يعدان من ركائز المواطنة التنظيمية مقارنة بممارستهم للكياسة والضمير الحي والسلوك الحضاري.

هذا وقد أكدت نتائج دراسة كل من عيد (٢٠٢٢، ٧٦٧)؛ ومصطفى (٢٠١٧، ٢١٧) إلى وجود علاقة بين جودة القيادة ودرجة ممارسة المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي بشكل عام.

واتفاقا مع النتائج السابقة أكدت دراسة أبا زيد (٢٠١٢، ١٨٠) على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية لدى القائد وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، حيث أنه كلما كان سلوك القائد يتسم بالأخلاقية كلما انعكس ذلك إيجابيا على سلوك التابعين تجاه الشركة التي يعمل فيها.

مما سبق يتبين وجود مشكلة في السلوكيات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية والمرتبطة بوجود خلل في تحقيق أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الجامعية المصرية، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط؟

أسئلة الدراسة:

تتناول الدراسة الحالية الاجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار الفكري والإداري للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار الفكري والإداري لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٣. ما واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. ما واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط من وجهة نظر عينة البحث؟
٥. ما العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط؟
٦. ما الآليات المقترحة لتحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية على ضوء تحسين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة الأخلاقية بجامعة أسيوط؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى هدف عام هو تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط وذلك من خلال تحسين الممارسات المرتبطة بسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة ، ويتفرع منه الأهداف التالية:

1. تعرف الإطار الفكري والإداري للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
2. تعرف الإطار الفكري والإداري لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
3. الكشف عن واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر عينة البحث.
4. الكشف عن واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط من وجهة نظر عينة البحث.
5. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط.
6. التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية على ضوء تحسين مستوى تحسين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة الأخلاقية بجامعة أسيوط.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى:

1. أهمية نظرية: حيث تناولت الدراسة الحالية إطاراً نظرياً حول متغيري القيادة الأخلاقية، والمواطنة التنظيمية والذي قد يعد إضافة للمكتبة التربوية في مجال الإدارة التعليمية.
2. أهمية تطبيقية:
أ- تكمن الأهمية التطبيقية في الإجراءات المقترحة التي يتوقع أن تسهم في تطوير المعايير الأخلاقية المطلوب توافرها في القيادات الجامعية؛ بما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي بالجامعات المصرية، ويمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعمق شعورهم بالانتماء للمؤسسة وتعلي من قيمة الالتزام التنظيمي وتحقق أهداف الجامعة.

ب- نظراً للدور الريادي الذي تلعبه الجامعة فهي تمثل أنموذجاً يحتذى به في المجتمع؛ وعليه فإن نتائج الدراسة الحالية ستساهم في نشر الوعي بأهمية القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لجميع العاملين بمؤسسات المجتمع.

دراسات سابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الأخلاقية، والمواطنة التنظيمية)، وتتنوع ما بين عربية وأجنبية، وقد تم تناول الدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور هم: دراسات خاصة بالقيادة الأخلاقية، وأخرى خاصة بالمواطنة التنظيمية، وثالثة جمعت بين المتغيرين، وقد تم تناولها من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

١. دراسات تناولت القيادة الأخلاقية:

هدفت دراسة Hanson (٢٠٠٩) إلى استكشاف كيفية تأثير التفاعل بين المعتقدات والمعرفة الأخلاقية المتعلقة بالعمل والضغوط المدركة لدى الأفراد وبين الكيانات المؤسسية (البشرية وغير البشرية)، وتأثير ذلك على تطور منطق الأخلاق المؤسسي بمرور الوقت، لذا فإن هذه الدراسة تساعد على فهم أفضل لكيفية تأثير تطور المنطق الأخلاقي للمؤسسة، وكذلك تمكن من اتباع مدخل شامل لاصلاح الأخلاق، وللإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بالعملية التطورية لدى مدركات المشاركين تم استخدام المنهج الكيفي المعتمد على النظرية التجديرية Grounded theory والتي تستخدم لفحص العمليات والاجابة عن الأسئلة كيف ولماذا، أما وقد تم استخدام ثلاثة أنواع من الأدوات في جمع البيانات وهي المقابلات والاستبانات الالكترونية و حزمة برامج ORA/ DyNet، وقد أجريت المقابلة مع (١٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس العاملين والقادة الإداريين بالجامعة ممن لديهم معلومات يعتقد إنها ذات صلة بالدراسة، وشملت العينة مختلف الرتب، وقد استخدمت البيانات التي تم جمعها من المقابلة لتصميم استبانة تم تطبيقها عبر الانترنت على (٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل، و(١٢) إدارى ليلغ عدد أفراد العينة (٨٨) عضو، وقد تضمنت النتائج نمودجا منطقيا لأخلاقيات أعضاء هيئة التدريس بالإضافة على نمودج للعمليات الديناميكية لتطور منطق الأخلاقيات بالجامعة مثل تغيير عملية القيادة حسب وظيف القائد، وأوصت الدراسة بأن إصلاح الأخلاق يجب أن يشمل الأعضاء والهياكل المؤسسية، كما أوصت بأنه يجب على القادة الرسميين استخدام قدر اقل من السيطرة والمزيد من التمكين، كما يجب على أعضاء هيئة التدريس المساعدة في إنشاء المبادئ الأخلاقية للمؤسسة ومعرفتها وتطبيقها.

وهدفت دراسة نوفل (٢٠١٦) إلى تعرف مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في إدارة غرب القاهرة من وجهة نظر المعلمات، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة مقياس لقياس أبعاد القيادة الأخلاقية طبقته على (٦٧) معلمة من معلمات

رياض الأطفال بإدارة غرب القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة بإدارة رياض الأطفال تلتزم على مستوى الإنسان الأخلاقي بالقيم الصحيحة، ولكن هذه القيادة تفتقر بعض الشيء إلى تطبيق ممارسات المدير الأخلاقي الذي يقوم بدعم الممارسات المرغوبة داخل بيئة العمل، وبتحفيز المعلمات على اتباع وممارسة سلوكيات وأخلاقيات المهنة، وأوصت الدراسة بأنه لا ينبغي فقط الاعتماد على مدى تمسك المعلمات بأخلاقيات العمل طبقاً للقناعات والاتجاهات الشخصية بل تحتاج القيادة الأخلاقية بإدارة رياض الأطفال أيضاً إلى تنمية ممارسة المعلمات للسلوكيات الأخلاقية باعتبار ذلك من متطلبات العمل التربوي والإداري بتربية ما قبل المدرسة عامة، وأوصت بالاستعانة بالعديد من الآليات لتحسين ممارسات أبعاد القيادة الأخلاقية برياض الأطفال مثل، تطبيق الشفافية في الإجراءات من خلال التوافق بين المصلحة الشخصية للمعلمات وبين الصالح العام للمؤسسة، وإرساء ثقافة التمكين من خلال توزيع الصلاحيات على المعلمات توزيعاً مشروطاً بالكفاءة والمقدرة.

وكشفت دراسة **القرني والزائدي (٢٠١٧)** عن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك والصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي التي تعزى للجنس والعمر والتخصص والترتبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقام الباحثان بإعداد استبانة تكونت من محورين الأول لقياس سلوكيات القيادة الأخلاقية والأخرى يقيس الصمت التنظيمي، وتم تطبيقه على (٢٦٨) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وكشفت النتائج عن وجود درجة عالية في ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وظهرت لجميع أبعادها بدرجة عالية، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات سلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى للجنس بينما تبين وجود فروق تعزى للتخصص لصالح التخصصات النظرية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية في العمل، وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل من أجل توعية رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في القيادة الأخلاقية ودورها في خفض مستوى الصمت التنظيمي.

وسعت دراسة **الشتوي والحبيب (٢٠١٧)** إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحثان بتطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام بمنطقة الرياض أثناء الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٦هـ / ١٤٣٧هـ قوامها

(٣٦٧) معلم، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة بمتوسط عام (٣٥٧)، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريرهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وباختلاف متغير نظام الدراسة، وقد أوصت الدراسة بالإعداد والتطوير الشامل لمديري المدارس الثانوية في كافة الجوانب الشخصية والفنية والقيادية، والرفع من كفاءتهم بشكل متناسق مع التركيز على القيادة الأخلاقية، كما أوصت بتطوير اللوائح والأنظمة وإصدار لوائح جديدة وفاعلة تضمن تطبيق القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية.

كما قامت الروسان (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية، وتعرف أثر المتغيرات المستقلة لمتغيري: الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لتعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية على عينة الدراسة مكونة من (٦٣) عضو من الهيئة التدريسية (أستاذ مساعد، محاضر، معيد)، وأظهرت النتائج إن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية بلغ (٣.٢٨) وبدرجة متوسطة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لأثر الرتبة العلمية والخبرة في ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز واقع أخلاقيات الإدارة بكلية التربية بالجبيل، وتطويرها باستمرار لدى أعضاء هيئة التدريس، وتنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في مختلف الكليات لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها في المؤسسات التربوية.

هدفت دراسة جبريل (٢٠١٩) إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية محل البحث، وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (٢٤١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات بنسبة استرداد ٧٧%، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS V. 24) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أيضاً من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كل من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كانت (٣.٥) فوق المتوسط وأوصى البحث بالعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء

في العمل في الجامعات محل البحث، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، وأوصى كذلك بأهمية اتباع الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي على التماثل التنظيمي للأفراد، كذلك ضرورة الاهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار وتطوير أدائهم الوظيفي.

أما دراسة **Bahana & Bayat (٢٠٢٠)** فقد هدفت إلى فحص العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية والإدارية في مؤسسة التعليم العالي بجنوب أفريقيا في كوازولو- ناتال، واستخدمت الدراسة في تحليل البيانات المنهج الكمي مع حجم عينة أكاديمية (١٦٥) وحجم عينة إدارية (١٤٧)، وقد استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الوصفي والخطى لفحص المتغيرين، وكشفت النتائج الوصفية أن أسلوب القيادة الأخلاقية لم يكن موجودا على مستوى قيادة الإدارة التنفيذية، كما أظهرت نتائج التحليل الاستنتاجي علاقة خطية قوية مهمة بنسبة ٧٤.٤% بين قيادة الإدارة التنفيذية وعناصر الموظفين، كما كشف تحليل البيانات أن أسلوب قيادة الإدارة التنفيذية كان له تأثير على أداء وسلوك الموظفين في المؤسسة، وقد أوصت الدراسة أنه من الضروري أن يكون هناك قوة عاملة ملتزمة بشكل كامل حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أعلى من الابتكار وريادة الأعمال الداخلية والتفكير التصميمي والإدارة المالية.

بينما هدفت دراسة **TahaMitugn (٢٠٢١)** إلى دراسة تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٦٥)، ولجمع البيانات الكمية تم تطبيق استبانة مغلقة على المعلمين، وفي الوقت نفسه أجريت مقابلات مع رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي مثل متوسط الدرجات واختبار (ت) لعينة واحدة وتحليل الانحدار الخطى، وتم تحليل البيانات النوعية وتفسيرها بموضوعية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية كان متوسطا ويحتاج لمزيد من التحقق، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية بجميع أبعادها، ومواجهة التحديات على أسس علمية، وتشجيع العاملين بمن فيهم الإداريين وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والقيم لأهميتها القصوى في الجامعات.

٢. دراسات تناولت المواطنة التنظيمية:

هدفت دراسة الهيتي (٢٠١٤) إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت مجموعة الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية العاملين ضمن الهيئات الإدارية في جامعات صنعاء وعدن وتعز والحديدة، وتمثلت أدوات البحث في استبانة ومقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وأكدت النتائج على تباين مستوى إدراك أفراد العينة

لأهمية محاور الدراسة وهي العدالة التنظيمية والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى المرؤوسين وبالتالي انخفاض مستوى تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تولي الإدارة الجامعية الاهتمام اللازم لكافة الجوانب التي تعزز شعور العدالة التنظيمية لدى المرؤوسين سواء ما تعلق منها بعدالة التوزيع أي المكافآت أو عدالة الإجراءات أو العدالة التفاعلية، وذلك من خلال إعادة النظر في الرواتب والأجور والمكافآت على أسس تلبي حاجات العاملين وتضمن حقوقهم، وضرورة اتباع المنظمات لسياسات محددة من شأنها زيادة الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي وللفاعلية التنظيمية بشكل عام، وذلك من خلال برامج التدريب وتهيئة البيئة التنظيمية الملائمة والمحفزة لممارسة سلوك الدور الإضافي.

وسعت دراسة الطبولي وآخرون (٢٠١٤) إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتيين أحدهما تناولت العدالة التنظيمية والأخرى تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، على (٢٧٦) عضو هيئة تدريس من العاملين بكليات جامعة بنغازي، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، وقد أوصت الدراسة إعادة النظر في التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي، وخاصة فيما يتعلق بالأعباء التدريسية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من المساهمة بفاعلية في تحقيق الوظائف الأخرى للجامعة والمتمثلة في البحث العلمي وتقديم أعمال النصح والاستشارة، وتحقيق نوع من الترابط العضوي بين المراكز البحثية ومؤسسات المجتمع، كما أوصت بتحقيق الأمن المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من خلال التثبيت الدائم في الخدمة بعد اجتياز عضو هيئة التدريس لفترة الاختبار، وذلك بهدف تعميق الانتماء والولاء للعمل الجامعي والأكاديمي.

وهدفت دراسة عبد المليح (٢٠١٧) معرفة مستوى ممارسة الأستاذ الجامعي بورقلة لسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء متغيري الجنس والخبرة المهنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن، حيث كانت استطلاعية في منطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في المتغير على أساس المتغيرات التصنيفية المدروسة، وقام الباحث بتصميم وتطبيق استبانة متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية وتم تطبيقها على عينة قوامها (٥٣) أستاذ جامعي بجامعة قاصدي مرباح بورقلة تم اختيارهم بطريقة عرضية (الصدفة) بغض النظر عن مؤهلاتهم

أو درجاتهم العلمية أو تخصصاتهم، وبينت النتائج أن مستوى ممارسة الأستاذ الجامعي بورقلة لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، كما لا توجد فروق بين الذكور والإناث وبين سنوات الخبرة المهنية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي بورقلة، وقد أوصت الدراسة أنه أصبح على المؤسسات المتعددة وبيئات العمل المختلفة اذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إيجاد مناخ يساعد الموظفين على ممارسة هذا النوع من السلوك المرتبط بالأهداف والغايات النهائية للمؤسسة.

كما هدفت دراسة **مصطفى (٢٠١٧)** إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة طنطا، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة طبقتها على عينة ممثلي بلغ عددها (٣٣٥) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في ست كليات بجامعة طنطا، وتوصلت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة يوافقون على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يطبقون العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، كما توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة بشكل دائم، كما وجدت علاقة دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى (٠.١)، وقد قدمت الدراسة العديد من الآليات المقترحة مثل العمل على زيادة إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة من خلال عقد وتنفيذ دورات تدريبية وندوات إرشادية وورش عمل لهم (وخاصة الجدد منهم) من أجل بناء قاعدة معرفية لديهم حول مبررات وأهمية تطبيق العدالة التنظيمية بأنواعها، كما أوصت بالعمل على تنمية وترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال عقد برامج توعوية وتدريبية وتنظيم الاجتماعات والندوات التي تستهدف نشر الوعي حول مفهوم المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة **ضبع ومحمد (٢٠١٩)** إلى التطرق لأهم قيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، وكيفية تنميتها لديه بتجاوز كل معوقاتا وتحدياتها المؤثرة على ذلك بصفته محور العملية التعليمية وأساس نجاح مخرجاتها، من خلال تقديم مقترحات لتفعيلها لما لها من أثر إيجابي على سلوك الأستاذ الجامعي في بيئة العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف وتحليل مفهوم وأبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك وصف وتحليل أبرز قيم المواطنة التنظيمية التي يجب تنميتها لدى الأستاذ الجامعي، والتحديات المؤثرة على تنمية قيم المواطنة التنظيمية، وقد قدمت الدراسة بعض المقترحات لتفعيل قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي منها التوجه نحو اللامركزية في الإدارة الجامعية مما يتيح حرية

التصرف وأخذ زمام المبادرة وإصدار القرار في الوقت المناسب، وكذلك إسهام الإدارة الجامعية في تفعيل قيم الانتماء لدى الأساتذة من خلال إيجاد حلول لمشكلاتهم وترسيخ مبدأ العدل والمساواة بينهم والعمل على إشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة في الكلية بما يؤدي إلى إيجاد مناخ مناسب لدعم انتماء الأستاذ للجامعة.

وهدفت دراسة **Fachrudin & Sholihin (2021)** إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في الميزانية والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبحث هذه الدراسة بشكل خاص في ما إذا كان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين المشاركة في الميزانية وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الإندونيسية باستخدام نظرية تقرير المصير، علاوة على ذلك، تبحث هذه الدراسة فيما إذا كانت هذه العلاقة مستقرة لكل من مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الإيجابي مع المسح، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (٣٥٠) من أعضاء هيئة التدريس، و(١٤٩) من المؤسسات العامة و (٢٠١) من المؤسسات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المشاركة في الميزانية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة **Ahmed (2021)** إلى فحص مستوى تمكين المعلمين وممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على (٤٥٧) معلم يعملون في المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وأظهر تحليل البيانات أن تمكين المعلمين يمارس بشكل كبير في المدارس السعودية، كما توصلت إلى أن تمكين العلم ارتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأشار تحليل الانحدار إلى أن تمكين المعلم يفسر ٤٨% من التباين في درجات سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن اتخاذ القرار والنمو المهني والمكانة والتأثير كان لها أكبر مساهمة في تفسير التباين في مجموع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أشارت هذه النتائج إلى أهمية تمكين المعلمين في البيئات المدرسية، كلما تم تمكين المعلمين، كلما أظهروا سلوكيات تتجاوز أدوارهم التقليدية نحو مصلحة طلابهم وزملائهم ومدارسهم.

وهدفت دراسة **Mendiratta & Srivastava (2021)** إلى تحليل تأثير التتمر في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي والمرونة كوساطة موازين في قطاع الضيافة الهندي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال جمع بيانات من (٢٤٠) مستجيباً يعملون في قطاع الضيافة في الهند، تم تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

من خلال التقنيات الإحصائية مثل نمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل الوساطة لاختبار الفرضيات باستخدام أدوات SPSS و AMOS، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين التتمتع في مكان العمل و سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن دور الرضا الوظيفي والمرونة كوسطاء متوازيين في مكافحة التأثير السيئ المتعاقب للتتمتع في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة مديري الفنادق على فهم أهمية الرضا الوظيفي لأنه يساعد في تحقيق فوائد متعددة الجوانب في شكل ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، كما أوصت بأنه يمكن لمنظمات الضيافة فهم الدور الحاسم للمرونة مثل التمكين، ويمكن تشجيع بوابد المرونة هذه في المنظمات من خلال بناء بيئات مواتية للرضا الوظيفي.

كما هدفت دراسة **Jiang; Liang& Wang (2022)** إلى دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي غير الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية وجهود العمل من منظور عينة ممثلة من الموظفين والقيادات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أدوات الدراس على عينة قوامها (٢٥٦) تثنائي من قائد- موظف، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشاركون في السلوك التنظيمي غير الأخلاقي قد يواجهون زيادة في العجز الأخلاقي مما يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض جهد العمل على التوالي، كما أن قوة التأثير غير المباشرة للسلوك التنظيمي غير الأخلاقي للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية وجهود العمل تتوقف على الانتباه الأخلاقي للموظف، وقد أوصت الدراسة بأنه على الرغم من الأدلة على الدور الإيجابي للسلوك التنظيمي غير الأخلاقي للموظف، إلا أن الباحثين لا يشجعون هذه السلوكيات لأنها قد تضر المنظمة على المدى الطويل، لذا يجب أن يسعى مدراء المستويات العليا إلى دمج الأخلاقيات في القيم الأساسية للمنظمة وخلق ثقافة المسؤولية الاجتماعية، كما يجب عليهم وضع معايير واحدة لتقييم ومعاينة السلوكيات غير الأخلاقية، كما يجب على المنظمات تنفيذ برامج للتدريب والتطوير في مجال الأخلاق لإبراز أهمية السلوك الأخلاقي.

٣. دراسات تناولت كلا المتغيرين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية:

هدفت دراسة **المصري (٢٠١٢)** إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، بالإضافة إلى تعرف مدى تطبيق قيادة تتسم بالأخلاقية في هذه الشركات، وكذلك تعرف مستوى ممارسة العاملين في هذا القطاع لسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (٣٧٢) فرداً من العاملين في شركات صناعة الأدوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة من وجهة نظر العاملين تتمتع بوجود قيادة أخلاقية بدرجة مرتفعة، كما أن العاملين في الشركات المبحوثة يتمتعون بوجود

مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها، وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتحسين السلوك الأخلاقي للقادة، وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الصناعات الدوائية، مثل زيادة وعى القادة الإدارة بأبعاد النزاهة ، التوجه نحو الناس، ومشاركة السلطة، لما لها من أثر إيجابي في سلوك العاملين، وتشجيع الشركات على استقطاب الموارد البشرية الكفوة ذات المستوى التعليمي العالي حيث بينت الدراسة بأن العاملين ذوي المستوى التعليمي المرتفع والخبرات الأعلى هم الأكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة العولقي (٢٠١٨) إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات بمحافظة إب اليمينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة قوامها ٣٤١ موظفًا، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الإحصاء الوصفي، وأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وأسلوب تحليل المسار، وبينت النتائج وجود قصور شديد في تبني المدراء لسلوكيات القيادة الأخلاقية، إضافة إلى ضعف في درجة ممارسة العاملين للسلوكيات التطوعية في المستشفيات محل الدراسة، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

وقد هدفت دراسة دبون وصيتي (٢٠١٨) إلى تعرف أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي، نمط القيادة التبادلية) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة قوامها (٦٦) موظف لديوان الترقية والتسيير العقاري- بغارداية، وتوصلت الدراسة إلى تفوق نمط القيادة التحويلية، يليه نمط القيادة الأخلاقية، ثم نمط القيادة بالذكاء العاطفي وأخيرا نمط القيادة التبادلية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، والتي تأثرت بشكل كبير بنمط القيادة الأخلاقية، وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بكل جوانبها لدى مسؤولي ديوان الترقية والتسيير العقاري من قبل الإدارة العليا لا سيما تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما أوصت بالحفاظ على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتعزيزها من طرف القيادات الإدارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري عن طريق تبني آليات تجديدية تدعم السلوكيات التطوعية ضمن المؤسسة.

أما دراسة **Dinc (2018)** فقد هدفت إلى دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وأنواع المناخ الأخلاقي وجوانب الرضا الوظيفي ومكونات الالتزام التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى (515) موظف يعملون في الجامعات العامة والخاصة في البوسنة والهرسك، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعد مؤشرا مهما للغاية لأنواع "الرعاية" للمناخ الأخلاقي والالتزام التنظيمي المعياري، ويعد المناخ الأخلاقي "الرعاية" مؤشرا مهما على الرضا الوظيفي العام، كما أن الرضا الوظيفي العام له تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية "الإيثار"، وعليه يلعب كل من الرضا الوظيفي العام والالتزام التنظيمي دور الوسيط في العلاقة بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة في البوسنة والهرسك، وعليه أوصت الدراسة بأنه يمكن للجامعات تحسين جوانب الرضا الوظيفي ومكونات الالتزام التنظيمي من خلال التأثير في أنواع المناخ الأخلاقي الخاصة بهم.

هدفت دراسة **Al Habsi (2021)** إلى مناقشة مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية المتمثلة بمديري المدارس ومساعدتهم، ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، ومدى تأثير القيادة الأخلاقية للمديرين ومساعدتهم في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتطبيق استبانتي أحدهما عن القيادة الأخلاقية والأخرى تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (380) مشرفا تربويا ومعلما، وقد بينت النتائج أن المعدل الكلي لدرجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدتهم كانت بدرجة كبيرة، وكذلك كانت تقديرات عينة الدراسة لكافة محاور استبانة المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، وأن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط إيجابي وقوي بلغ (0.688).

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعض الدراسات السابقة تناولت متغير القيادة الأخلاقية، والتي تناولته في مؤسسات التعليم بمراحله المختلفة مثل دراسة (Hanson, 2009)، (القرني والزائدي، 2017)، و(الروسان، 2018)، و(جبريل، 2019)، و(Bahana & Bayat, 2020)، و (TahaMitugn, 2021)، واللاتي تناولن القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي، أما دراسة (الشتوي والحبيب، 2017) تناولت القيادة الأخلاقية في المرحلة الثانوية، بينما تناولت دراسة (نوفل، 2016) القيادة الأخلاقية في مرحلة رياض الأطفال، بينما تناول البعض الآخر القيادة الأخلاقية في مؤسسات أخرى غير تعليمية مثل شركات الصناعات الدوائية كما في دراسة (المصري، 2012)، والمستشفيات كما في دراسة (العولقي، 2018)، ومؤسسات أخرى مثل دراسة (دبون وصيتي، 2018).

بينما أغلب الدراسات التي تناولت متغير المواطنة التنظيمية تناولته في مؤسسات التعليم، فمنها ما تناوله في مرحلة التعليم الجامعي مثل دراسة كل من (الهييتى، ٢٠١٤)، و(الطبولي وآخرون، ٢٠١٤)، و(عبد المليح، ٢٠١٧)، و (مصطفى، ٢٠١٧)، و(ضبع ومحمد، ٢٠١٩)، و(Fachrudin & Sholihin, 2021)، كما تناولت دراسة (Ahmed, 2012) سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، كما تناولت العديد من الدراسات أيضاً المواطنة في المؤسسات غير التعليمية (Jiang et al., 2022; Mendiratta & Srivastava, 2021).

كما يتضح من الدراسات السابقة أن هناك ثمة علاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، وكانت هذه العلاقة إيجابية مثل دراسة كل من (المصري، ٢٠١٢)، و(العولقي، ٢٠١٨)، و(دبون وصيتي، ٢٠١٨)، و(Al Habsi, 2021)، إلا أن دراسة (Jiang; Liang & Wang, 2022) فتوصلت إلى أن العلاقة بين السلوك التنظيمي غير الأخلاقي يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين إلا أن الباحثون أوصوا بعدم التشجيع على ذلك ويجب على المدراء السعي لدمج الأخلاقيات في القيم الأساسية للمنظمة.

أما الدراسات التي تناولت المتغيرين معا فهناك دراسة وحيدة قد تناولتهما في مؤسسات التعليم العالي وهي دراسة (Dinc, 2018)، وقد تناولت دراسة (Al Habsi, 2021) المتغيرين في المدارس، بينما باقى الدراسات فقد تناولتهما في مؤسسات أخرى غير تعليمية مثل دراسة كل من (المصري، ٢٠١٢)، و(العولقي، ٢٠١٨)، و(دبون وصيتي، ٢٠١٨).

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول متغير القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي، واتفقت مع بعض الدراسات في تناولها لدى رؤساء الأقسام دراسة كل من (القرني والزائدي، ٢٠١٧)، و(الروسان، ٢٠١٨)، بينما اختلفت مع البعض الآخر في أنهم تناولوا متغير القيادة الأخلاقية لدى فئات أخرى مثل دراسة (جبريل، ٢٠١٩)، كما تشابهت مع كثير من الدراسات التي تناولت متغير المواطنة التنظيمية لدى أستاذ الجامعة مثل دراسة كل من (الطبولي وآخرون، ٢٠١٤)، و(عبد المليح، ٢٠١٧)، و(ضبع ومحمد، ٢٠١٩).

كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين المتغيرين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، فبعضها اتفق مع الدراسة الحالية في تناول المتغيرين في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة (Dinc, 2018)، بينما اختلفت باقى الدراسات في تناولهما في مؤسسات أخرى غير التعليم العالي.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي تحديد منهجية الدراسة، وإعداد الدراسة الميدانية، وتفسير النتائج.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظرا لمناسبته لطبيعة الدراسة في وصف وتحليل كل ما يتعلق بالقيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، كما أن الدراسة اعتمدت على الاستبانات كأحد أدوات المنهج الوصفي؛ لتعرف آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسيوط - عينة الدراسة - حول واقع تحلى رؤساء الأقسام الأكاديمية بسمات القيادة الأخلاقية وواقع ممارستهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وكذلك تعرف آرائهم حول واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه سارت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

١. للإجابة عن السؤال الأول والثاني اعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة التي تناولت القيادة الأخلاقية، والمواطنة التنظيمية.

٢. للإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم إجراء دراسة ميدانية اعتمدت على بناء استبانتين للكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط بعينة ممثلة من الكليات النظرية والعملية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية، وكذلك واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات الكليات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣. للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معاملات الارتباط للكشف عن العلاقة بين واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط بعينة ممثلة من الكليات النظرية والعملية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بواقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات الكليات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤. للإجابة عن السؤال السادس تم اقتراح عدد من الآليات التي نظمت في ثلاث محاور رئيسية:

أ- آليات تهدف إلى تحسين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية.

ب- آليات تهدف إلى تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ج- آليات عامة تخص الجامعة لتحسين الممارسات الأخلاقية والتطوعية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

حدود الدراسة:

تتضح حدود الدراسة الحالية في:

١. حدود زمنية: تم تطبيق أدوات الدراسة في العام الدراسي الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١.
٢. حدود مكانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في كليتي التربية، والآداب (كليات نظرية)، وكليتي الهندسة، والزراعة (كليات عملية) بجامعة أسيوط.

٣. **حدود بشرية:** تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (٢٠٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلتي التربية والآداب، و عينة قوامها (٧٧) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلتي الهندسة والزراعة ، ليصل إجمالي العينة إلى (٢٨٢) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات محل التطبيق بجامعة أسيوط.

٤. **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول متغيرين فقط هما:

- أ- **القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط، ببعديها الرئيسيين وهما :**
- البعد الأول الخاص بسمات القائد الأخلاقي والذي يشتمل على مجموعة من الصفات مثل (الصدق، والأمانة، والنزاهة، والموضوعية، والإخلاص، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة).
 - البعد الثاني الخاص بسلوكيات القائد الأخلاقي والذي يشتمل على مجموعة من الممارسات التي تتفق والمعايير الأخلاقية مثل (الإنصاف، ومشاركة السلطة، وتوضيح الدور، وتحمل المسؤولية، والتوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الأعضاء).
- ب- **سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، والتي تندرج تحت مجموعة من الأبعاد هي: (الإيثار، والكياسة (اللياقة أو اللطف)، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والالتزام العام (وعى الضمير).**

أدوات الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة والمراجع قامت الباحثتان بإعداد استبانتيين هما:

١. الاستبانة الأولى لقياس واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقية.
 ٢. الاستبانة الثانية لقياس واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة -بذات الأقسام- بجامعة أسيوط لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- مصطلحات الدراسة الإجرائية:**

تناولت الباحثتان في الدراسة الحالية متغيرين هما متغير القيادة الأخلاقية ومتغير المواطنة التنظيمية، وقد عرفت الباحثتان متغيري الدراسة على النحو التالي:

القيادة الأخلاقية:

تتشكل القيادة داخل المنظمات ضمن شبكة من العلاقات والتفاعلات الاخلاقية، حيث ينتظم العاملين في أي مؤسسة داخل علاقات تتحكم فيها منظومة المعارف والمعتقدات والقيم التي تسود هذه المؤسسة لخلق نوع من التوازن وتحقق معايير الأداء المتوقعة وتعلي من سلطة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخلها (Huang et al., 2021).

وقد عرف (2018) Amna Ali; Sajjad Ahmad and Imran Saeed القيادة الأخلاقية على انها شكل من أشكال القيادة التي يظهر بها الأفراد سلوكا من أجل الصالح العام يكون مقبولا ومناسبا في كل مجال من مجالات حياتهم، وهي تتألف من ثلاث سمات رئيسة هي القدوة، سمو الأخلاق، والتواصل الفعال (p. 387).

فمن خلال أقوالهم وأفعالهم يسعى القادة الأخلاقيون إلى الالتزام بالسلوكيات التي تظهر التزامًا قويًا بالمبادئ والأخلاق حتى لو لم تكن في صالحهم، فهم حريصون على فعل الصواب بغض النظر عن التبعات، وبذلك يمثل القادة الاخلاقيون مثالا يحتذى به لبقية العاملين ويتوقعوا أن تحترم افعالهم واقوالهم ويتم تنفيذها بنفس القناعات والأخلاقيات (Aloustani et al., 2020, p. 3).

وعليه تعرف الدراسة الحالية القيادة الاخلاقية إجرائيا على أنها مجموعة السمات التي يتحلى بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط، والتي تترجم إلى مجموعة من السلوكيات والممارسات الأخلاقية مثل سلوكيات الإنصاف، ومشاركة السلطة، وتحمل المسؤولية، وتوضيح الدور، والتوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الأعضاء، والتي تؤثر إيجابًا في سلوك وأخلاق أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأقسام العلمية.

المواطنة التنظيمية:

عرف (1997) Organ التنظيمية على انها تلك السلوكيات التقديرية وغير الموثقة والعفوية التي يقوم بها الموظفين من دون توقع أي مكافأة أو تقدير وتشكل في مجموعها نمطا سلوكيا يعكس فاعلية البيئة التنظيمية والإنتاجية للمنظمة (p. 85).

وحديثا اكد (2018) Organ أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على تقديم المساعدة التطوعية للزملاء، والتسامح مع مضايقات العمل البسيطة، والمحافظة على روح العمل الإيجابية وتعزيزها، وتقبل المزيد من المسؤوليات والواجبات حسب الضرورة لتسهيل الأداء المؤسسي (p. 299).

وقد أوضح (1964) Katz ، أحد أبرز الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، أن المنظمة التي يلتزم فيها موظفوها بمسوغات ووظائفهم فقط تعتبر نظام اجتماعي هش للغاية، في حين أن الأفراد الذين يظهرون التزاما بسلوكيات المواطنة التنظيمية هم الذين يقومون بسد الفجوات في الأداء التنظيمي من خلال التطوع لأداء مهام خارج التوصيف الوظيفي لهم مما يساهم في بناء مناخ تنظيمي متماسك وإيجابي يحقق الاستقرار للمنظمة ويدفعها للتطور والارتقاء (p. 134).

وبناء على ذلك تعرف الدراسة الحالية المواطنة التنظيمية إجرائيا على أنها مجموعة الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية والتي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسيوط، مثل الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري والروح الرياضية، والالتزام العام، والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف جامعة أسيوط وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ثانياً- الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية:

إن المنظمات التي يتحلّى أعضاؤها بالقيم والسلوكيات الأخلاقية من المنظمات التي تستمر في النمو والتطور، وحيث إن القيادة تعد القوة المحركة للمنظمات، لذا فإن تحلى القائد بمجموعة من السمات الأخلاقية والتي تنعكس على سلوكياته مع مرؤوسيه من إنصاف وعدالة ونزاهة وغيرها تجعلهم أكثر بذلا للجهد وأكثر رضا عن أدائهم للعمل ، بل وقد يبذلون جهدا إضافيا وتطوعيا لخدمة المنظمة التي يعملون بها. (العولقي، ٢٠١٨، ١٣٣-١٣٤)

١. مفهوم القيادة الأخلاقية:

الإمكانات البشرية لأية منظمة طاقة هائلة تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق أهدافها، لذا يجب أن يتوافر في تلك الكوادر العاملة عدة مواصفات مثل التأهيل الجيد، والكفاءة في الأداء، والإخلاص في العمل، والالتزام الوظيفي، كما يجب أن يتحلوا بجانب كبير من الأخلاق فيما يعرف بأخلاقيات المهنة.

ومن أهم الكوادر البشرية العاملة في أية منظمة قاداتها، حيث يقع على عاتقهم عبء التخطيط للعمل، وصناعة القرارات واتخاذها، وتوزيع المهام، والتنسيق بين العاملين، وتنظيم العمل وتوجيهه، ومتابعة العمل وتقويمه، لذا فإنهم يجب أن يكونوا على وعى تام بكل ما يجرى داخل مؤسساتهم سواء إنجازات أو مشكلات، كما أنهم يتعاملون مع جميع العاملين الموجودين بالمؤسسة بجميع فئاتهم، لذلك يجب أن يتحلوا بقدر كبير من الأخلاق الطيبة التي تجعلهم قادرين على التعامل مع كل هذه الفئات بقدر كبير من الحكمة، وتجعلهم قادرين على معالجة كافة المشكلات الموجودة بالمؤسسة بقدر كبير من الصبر والمثابرة.

إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على السلامة الأخلاقية لقياداتها، والتي تكون موجهة نحو تطوير الآخرين، والوعى بتأثير عملية اتخاذ القرار على سير العمل بالمنظمة، وهناك معيارين مهمين للأخلاقيات والقيادة وهما: التأثير، والتبادل، فالقائد الأخلاقي يؤثر في من يعملون معه من خلال دعمهم وعلاقته الطيبة بهم، إلا أنه يجب مراعاة العلاقة التبادلية بينه وبين مرؤوسيه من خلال إتاحة الاتصال ثنائي الاتجاه (البرناط، ٢٠١٦، ٣٢٥)، وألا تكون علاقته بهم قاصرة على مجرد إعطاء الأوامر والتوجيهات، فالتغذية الراجعة التي تأتي من خلال المرؤوسين حول مشكلات العمل ومقترحاتهم وشكاواهم من الأهمية بمكان للانصات لها من جانب القائد، وأخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات.

فقد عرف جبريل (٢٠١٩، ١٩٢) القائد الأخلاقي بأنه يتَّسم بالنزاهة والعدل والاهتمام بالأفراد؛ لذلك فإن الأفراد يشعرون بأنهم أعضاء محترمين من قبل المنظمة وذات قيمة لها.

كما عرف الطائي؛ مصيحب (٢٠١٨، ١٤٢) القيادة الأخلاقية على أنها فن التأثير في سلوك الأتباع وينعكس ذلك على أخلاق الأتباع بحيث يظهر تأثير ذلك من خلال تعاملهم مع فريق عمل المنظمة ومع المراجعين إلى المنظمة .

عرف دبون؛ صيني (٢٠١٨، ٢٩٩) القيادة الأخلاقية على أنها قيادة فعالة التي لا تكثف بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تضع تلك المبادئ موضع التنفيذ على نفسها قبل الآخرين، فهي تعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة، أو بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

كما عرفها التقفي (٢٠١٧، ٧) بأنها مجموع الممارسات القيادية - القائمة على الأمانة والصدق والعدل - التي يمارسها قادة مدارس التعليم العام في مدينة الطائف أثناء تعاملهم مع المعلمين في المدرسة؛ وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي: القيادة الأخلاقية المتعلقة بالسلوك الشخصي - القيادة الأخلاقية المتعلقة بالمهام الإدارية والمهنية - القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

عرفت نوفل (٢٠١٦، ٢٤٣) القيادة الأخلاقية برياض الأطفال على أنها اتصاف القائد بالنزاهة، وبتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مع توصيف الأدوار المطلوبة من المعلمات، ودعم التزام كل واحدة منهن بالممارسات الأخلاقية من خلال العدالة في التعامل والاهتمام بالاحتياجات، والتوجيه الأخلاقي.

يتضح من التعريفات السابقة اقتصار بعض الباحثين على سمات القيادة الأخلاقية من خلال التحلي بالنزاهة والصدق والعدل وغيرها من الأخلاق الحسنة، بينما امتدت القيادة الأخلاقية لدى البعض الأخر لتشمل الممارسات القيادية أيضاً، كما أن بعضهم قد جعل من القيادة الأخلاقية ليست مجرد ممارسات يمارسها القائد وحده وإنما ممارسات مؤثرة في سلوك وأخلاق مرؤوسيه.

وتعرف القيادة الأخلاقية إجرائياً على أنها مجموعة السمات التي يتحلى بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة اسيوط، والتي تتبلور إلى مجموعة من السلوكيات والممارسات الأخلاقية مثل سلوكيات الإنصاف، ومشاركة السلطة، وتحمل المسؤولية، وتوضيح الدور، والتوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الأعضاء، والتي تؤثر ايجاباً في سلوك وأخلاق أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأقسام العلمية.

٢. دور القائد الأخلاقي في ترسيخ أخلاقيات المهنة:

انضمام الفرد لأية جماعة يفرض عليه مجموعة من الواجبات كما يضمن له مجموعة من الحقوق، والمهن ما هي إلا نوع من الجماعات الموجودة في المجتمع، لذا فهي تفرض على أفرادها القيام بمجموعة من الالتزامات السلوكية مقابل الحصول على حقوقهم التي تتكفل المؤسسة بتوفيرها لهم. (العرايضة، ٢٠١٢، ٢٦)

تعد أخلاقيات المهنة بمثابة الضوابط التي تحكم سلوك العاملين بالمؤسسات المختلفة، فهي بمثابة الرقيب الذاتي الذي يحكم تصرفات العاملين ويقومها ويضعها في المسار الصحيح، وليس ذلك فحسب فهي تعد بمثابة الدافع الداخلي لدى العاملين لتطوير أدائهم بما ينعكس على تطوير المؤسسة ككل. (الجعبثي، ٢٠١٧، ٢٤)

من مقومات أي مهنة وجود دستور أو ميثاق أخلاقي مهني يلتزم أعضاءه به وبتطبيقه، والأخلاقيات المهنية تعد جزءاً من الأخلاق العامة، إذ يصعب الفصل بين الأخلاق وأخلاقيات العمل، فكثير من أخلاقيات العمل لا تتحقق إلا من خلال عامل - أيا كانت درجته الوظيفية- لديه أخلاق. (أحمد، ٢٠١٤، ٢٠-٢١)

إن القيادة في أية مؤسسة تعمل في وسط اجتماعي وتتأثر بالعوامل السياسية، والاقتصادية، والحضارية للمجتمع، فهي تنقل القيم والعادات السائدة في المجتمع، كما أنها تؤثر في المجتمع المحيط بما اكتسبته من بيئة العمل، لذا فإن تحسين المجتمع يتأثر إلى حد كبير بالالتزام بأخلاقيات العمل، حيث يترتب على ذلك نقص في الممارسات غير العادلة، وتمتع الناس بتكافؤ الفرص، وأن يجنى كل فرد ثمرة جهده، أو يلقي جزءا تقصيره، كما تسند الأعمال للأكثر كفاءة وعلم، وغيرها من الفوائد العديدة التي تعود على المجتمع كله بالنفع. (الفليحات، ٢٠١٣، ١٠)

إن القائد الأخلاقي يحتاج إلى خمس قيم أساسية في حياته المهنية هي: الاعتزاز بالنفس واحترام ذاته، والصبر على تنفيذ المهام التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة، والتعقل والحكمة في تصرفاته وحكمه على مجريات الأمور، والإصرار والمثابرة من أجل تحقيق الأهداف والنتائج في مواجهة ضغوط العمل، ونباهة البصيرة والتقدير الجيد لأبعاد المواقف المختلفة. (المصرى، ٢٠١٢، ٤٥-٤٦)

تلك القيم التي يتحلى بها القائد الأخلاقي تجعله مسؤولاً عن إرساء قواعد السلوك لدى العاملين بالمؤسسة من خلال ثلاث مهام أخلاقية ينبغي عليه القيام بها هي: إدراك وتفسير وخلق الواقع الأخلاقي بالمؤسسة، وإظهار المسؤولية عن الآثار المترتبة على القرارات التي يتخذها، وإظهار مسؤوليته عن تنفيذ وتحقيق الأهداف التنظيمية. (المصرى، ٢٠١٢، ٤٧)

٣. أهمية القيادة الأخلاقية في الجامعات:

تنشأ الثقة المتبادلة بين أطراف أى علاقة من مراعاة الجوانب الأخلاقية في التعاملات، لذا فإن للقيادة الأخلاقية دوراً في دعم وأصر الصلة بين القادة ومرؤوسهم، فللقيادة الأخلاقية آثاراً إيجابية كما أشارت لها (العرايضة، ٢٠١٢، ٣٣-٣٤) مثل الارتقاء بمستوى أداء الأتباع من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم القيادة الأخلاقية بتفعيله، كما أنها تسهم في ممارسة المرؤوسين للسلوكيات الإيجابية في العمل والحد من السلوكيات المناهضة لأهداف المنظمة، كما أنها تزيد من الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد والاستعداد لبذل جهد إضافي طوعاً، وغيرها الكثير من المخرجات التي تعود بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها.

إذا كانت المنظمات في حاجة إلى قيادة أخلاقية، فإن لوجود القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية ضرورة وأهمية كبيرة، لكون تلك المؤسسات تتعامل مع الإنسان وتحاول تنمية جميع جوانب شخصيته بشكل إيجابي، فهي ترسخ فيه القيم الأساسية، وكذلك الشعور بالمسؤولية، والقائد التربوي كونه أعلى مركز في المؤسسة التربوية فهو المسؤول عن صناعة واتخاذ القرارات بها، لذا وجب عليه ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وضوابطها (الروسان، ٢٠١٨، ١٢١).

بناء عليه فإن من الحتمي أن تكون القيادة الفعالة هي نقطة البداية لتطوير أى نظام تعليمي، والقيادة ليست مجرد مجموعة من المعارف والمهارات، وإنما تمتد لتشمل مجموعة من الأخلاق الحسنة والعلاقة الطيبة التي تربط بينه وبين العاملين معه (المطيرى، ٢٠١٤، ٣٥-٣٧)، وحيث أن التعليم يعد عملية تستند إلى قاعدة أخلاقية، والقرارات بالنسبة لطبيعة العملية التربوية هي قرارات أخلاقية، لذا فالقيادة في المؤسسات التعليمية ليست مسؤولة عن نجاح مؤسساتها فقط وإنما تمتد مسؤوليتها لنجاح باقى مؤسسات المجتمع، باعتبار المؤسسة التعليمية هي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية في جميع المجالات، لذا فإن مراعاة القائد التربوي للجوانب الأخلاقية ليس اختيارياً بل يعد أمراً ضرورياً ولازماً. (الحبسية، ٢٠٠٩، ١٥٥)

يعد الجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد الجامعي، فجامعة بدون أخلاق بلا معنى وبلا قيمة، فالقيادة الأخلاقية تعمل على تعزيز المصداقية بين الجامعة والمجتمع، من خلال تحسين عملية صنع القرار، وسعيها لتحقيق الصالح العام للمؤسسة الجامعية أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية. (القرني؛ الزائدي، ٢٠١٧، ٧٨-٧٩)

إن الجامعة باعتبارها نهاية السلم التعليمي بالنسبة للطالب، وباعتبارها هي المسؤول المباشر عن تأهيل القوى العاملة في مختلف مجالات المجتمع، فإنه يقع على قادتها العبء الأكبر في تحمل مسؤولية الإعداد الجيد لخريجها، من خلال توفير بيئة تعليمية ومناخ تنظيمي جيد داخل مؤسساتهم، وهذا لن يتأتى إلا من خلال قيادة تربطها علاقات إنسانية جيدة بالعاملين، مما يهيئ مناخاً جيداً للعمل بشكل أكثر طمأنينة، وثقة متبادلة، والتزاماً بتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، وكذا التزاماً بلوائحها وقوانينها، وشعوراً بالانتماء نحو الجامعة.

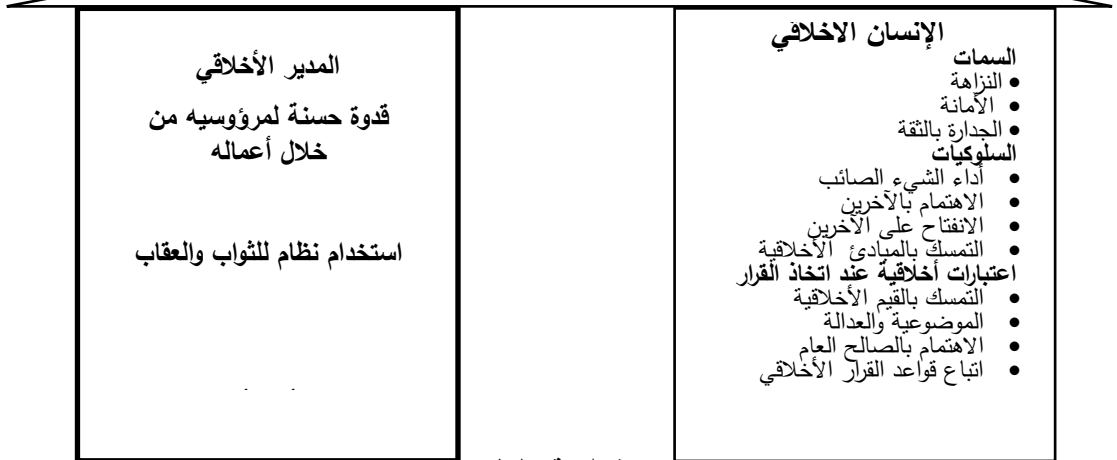
٤. جانبي القيادة الأخلاقية:

رأى (Trevino et.al,2000, 130) أن القيادة الأخلاقية تشتمل على جانبين رئيسيين هما: الإنسان الأخلاقي ethical person ، والمدير الأخلاقي ethical manager، فكونك إنسان أخلاقي فإن ذلك يعد الأساس كى يوهلك لتصبح قائد أخلاقي.

يتميز الإنسان الأخلاقي بعدد من السمات الشخصية traits، مثل النزاهة integrity، والأمانة honesty، والجدارة بالثقة trustworthiness، ويتميز الإنسان الأخلاقي أيضاً بعدد من السلوكيات behaviors، مثل أداء الشيء الصائب do the right things ، والاهتمام بالآخرين concern for people، والانفتاح عليهم being open ، مع التمسك بالمبادئ الأخلاقية في التصرفات الشخصية personal morality، كما يراعى الإنسان الأخلاقي بعض الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرار decision making، مثل التمسك بالقيم الأخلاقية hold to value، والتمسك بالموضوعية وتحقيق العدالة objective & fair ، والاهتمام بالصالح العام concern for society ، واتباع قواعد القرار الأخلاقي follow ethical decision (Trevino et.al,2000, 130- 133) .rules

أما المدير الأخلاقي فيتميز بعدد من السلوكيات مثل أن يصبح قدوة حسنة لمروؤسيه من خلال أعماله role modeling through visible action ، استخدام نظام الثواب والعقاب rewards and discipline، والتواصل بشأن الأخلاق والقيم التي ينبغي أن تسود المؤسسة communicating about ethics and values (Trevino et.al,2000, 133- 136)

جانبي القيادة الأخلاقية



شكل رقم (١)

جانبي القيادة الأخلاقية (Trevino et.al, 2000, 131)

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية تتحقق من خلال قائد هو في الأساس إنسان لديه من السمات والسلوكيات ما يؤهله ليصبح قائداً أخلاقياً مثل الأمانة، والنزاهة، والعدالة، والموضوعية وغيرها، وترى الباحثتان أن ذلك يتطلب بالتبعية وجود معايير يستند إليها عند اختيار القيادات وعلى وجه الخصوص القيادات الجامعية، وأول هذه المعايير هي التحلي بالأخلاق الحسنة والسمعة الطيبة سواء على المستوى الشخصي أم على مستوى العمل.

واستناداً إلى جانبي القيادة الأخلاقية أشار كل من القرني؛ الزائدي (٢٠١٧، ٨٠ - ٨١) والروسان (٢٠١٨، ١٢٢) إلى العديد من مبادئ القيادة الأخلاقية مثل العدالة، والمشاركة في السلطة، ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، والتوجيه الأخلاقي، والنزاهة، والعلاقات الطيبة مع جميع الأطراف، والالتزان الانفعالي بما يساعده على التفاهم مع العاملين بالمؤسسة، وتحمل مسؤولية الأعمال والنتائج المترتبة عليها، والأمانة، والصدق، واحترام القوانين، والحرص على النمو المهني، والولاء، إلا أن (الحبسية، ٢٠٠٩، ١٠٥ - ١١٢) أوجزت مبادئ القيادة الأخلاقية في خمس سمات وممارسات رئيسة وهي: التحلي بالصدق، واحترام الآخرين، وخدمتهم، وتحقيق العدالة التنظيمية، كما أنهم يساهموا في بناء المجتمع.

٥. أبعاد القيادة الأخلاقية:

في ضوء جانبي القيادة الأخلاقية ومبادئها توجد أبعاد ثلاث للقيادة الأخلاقية وهي:

أ. توافر السلوك الأخلاقي: ويقصد به توافر بعض المبادئ والقيم الأخلاقية في القائد الأخلاقي مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة. (ديون؛ صيتي، ٢٠١٨، ٢٩٩)

ب. ممارسات السلوك الأخلاقي: إن هذه القيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد الأخلاقي لا بد أن تنعكس على ممارساته وسلوكياته بالمنظمة، فالعاملون يتعلمون القيم ويسعون لتحقيق أهداف العمل من خلال مراقبته ومشاهدتهم لسلوكيات القائد، لذا يجب أن يراعى قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتعلم من خلال التصرفات والأفعال أقوى من استخدام الكلمات والشعارات، كما ينبغي أن يكون ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، مثل ممارسته في عمله، أي بعبارة أخرى يجب أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه. (الروسان، ٢٠١٨، ١٢٣)

ج. تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للقائد الأخلاقي تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال ما يلي: (ديون؛ صيتي، ٢٠١٨، ٢٩٩)

- القدوة الحسنة: بأن يكون القائد نموذج يحتذى به من خلال سلوكيات فعلية.

- ملاحظة العاملين: واستخدم أسلوب الثواب والعقاب وفق الابتعاد أو الاقتراب من السلوك الأخلاقي.
- ترسيخ المعايير الأخلاقية وقواعد السلوك الخلقى.
- توفير التدريب الأخلاقي.

٦. دور القادة في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة:

القادة هم أصحاب التأثير الأساسي في ترسيخ السلوك الأخلاقي في منظماتهم، فهم مسؤولون عن إرساء معايير وقواعد السلوك الذي يوجه سلوك مرؤوسيه، وذلك من خلال إيجاد بيئة واقعية يطبق فيها معايير السلوك الأخلاقي، ويرى المرؤوسين في قائدهم نموذجًا يحتذى به بالأفعال وليس بالأقوال والخطب الرنانة، فالقائد شخص مسؤول عن قراراته ونتائجها أيًا كانت، كما أنه يأخذ على عاتقه تحمل مسؤولية تحقيق أهداف منظمته، فهو أخلاق تمشي على الأرض. (Mihelic et al., 2010, 37).

جدول رقم (١)

معايير تقييم القيادة الأخلاقية

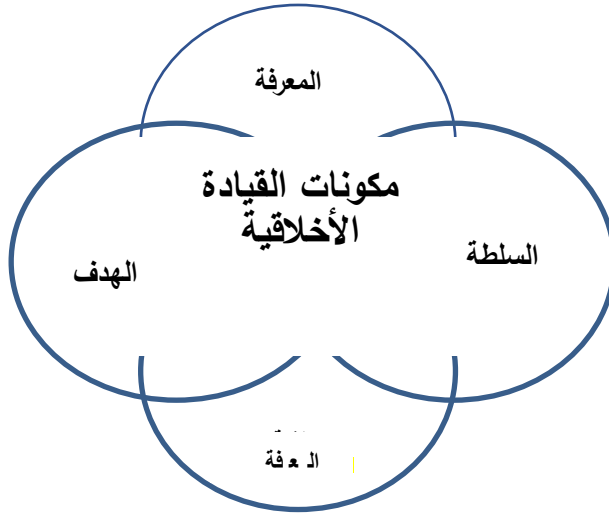
المعيار	القيادة الأخلاقية	القيادة غير الأخلاقية
استخدام القائد لنفوذه وقوة تأثيره	يستخدمها لخدمة المرؤوسين والمنظمة.	يستخدمها لإرضاء غروره الشخصي، ولتحقيق أهدافه المهنية.
مقابلة الاحتياجات المتنوعة لعدة مستفيدين	يحاول تحقيق التوازن والتكامل فيما بينها.	يفضل تحقيق احتياجات العملاء الذين يجنى من ورائهم أكبر قدر من الاستفادة.
تطوير رؤية المنظمة	يطور الرؤية وفقا لاحتياجات المرؤوسين وقيمهم وأفكارهم.	يحاول اقناع المرؤوسين برؤيته الشخصية أنها السبيل الوحيد لنجاح المنظمة.
التكامل في سلوك القائد	أفعاله تتفق مع قيمه.	يفعل ما يخدم تحقيق أهدافه الشخصية.
المخاطرة في قرارات وأفعال القائد	مستعد لتحمل المخاطرة الشخصية في سبيل اتخاذ القرارات اللازمة.	يتجنب القرارات والأفعال اللازمة التي قد تورطه في تحمل مخاطرة شخصية.
الشفافية في نقل المعلومات المرتبطة	ينقل المعلومات المهمة حول الأحداث والمشكلات والإجراءات في الوقت المناسب ويمتنتهي الوضوح.	يخدع ويشوه تصورات مرؤوسيه حول المشكلات القائمة ومستوى التقدم للمنظمة.
الاستجابة لنقد ومعارضة مرؤوسيه	يشجع التقييم الناقد من أجل الوصول لأفضل الحلول (أي أنه يستفيد من النقد لتطوير الأداء)	يقمع النقد أو المعارضة ولا يسمح بها مطلقاً.
تطوير مهارات مرؤوسيه وتنمية ثقمتهم بأنفسهم	يستخدم التدريب والإرشاد لتطوير مرؤوسيه.	لا يهتم بتطوير مرؤوسيه لإبقائهم ضعفاء لا يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم.

Source (Mihelic et al., 2010, 38)

٧. مكونات القيادة الأخلاقية:

تتكون القيادة الأخلاقية من أربعة مكونات رئيسية، وتلك المكونات ترتبط وتتكامل فيما بينها، فالقائد الأخلاقي ما هو إلا مجموع تلك المكونات الأربع، ولا يمكن النظر إلى مكون دون الآخر، ويمكن إيجاز تلك المكونات الأربع على النحو التالي: (Johnson, 2005, 1- 2)

- أ. **الهدف Purpose:** القائد الأخلاقي يضع في اعتباره دومًا أهداف المنظمة نصب عينيه، ودائمًا ما يركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات والأنشطة التنظيمية .
- ب. **المعرفة Knowledge:** يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي المعرفة كي يستطيع الحكم والتصرف بحكمة، وتلك المعرفة يجدها من خلال المنظمة وبيئتها.
- ج. **السلطة Authority:** يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي السلطة كي يستطيع أن يسأل ويستفسر ويصنع قرارات ويتصرف، أى أن لديه من الصلاحيات ما يمكنه من ذلك، ويدرك أن السلطة ليست حكرًا عليه بل تمنح لكل من يشارك في تحقيق أهداف المنظمة.
- د. **الثقة Trust:** القائد الأخلاقي يجب أن يبيث الثقة في جميع أنحاء المنظمة، كي يستطيع المرؤوسون استخدام السلطة الممنوحة لهم بطمأنينة، وبدون الثقة والمعرفة والهدف يخشى المرؤوسون من ممارسة السلطة الممنوحة لهم.



شكل رقم (٢) مكونات القيادة الأخلاقية (Johnson, 2005, 1)

٨. أساليب القيادة الأخلاقية:

القائد الأخلاقي يستطيع استخدام سلطته بما يتلاءم وطبيعة الموقف أو الطرف الذي يواجهه، وتبعاً لتنوع استخدامات القائد لسلطته تتعدد أساليب القيادة الأخلاقي في خمس مستويات من التدخل في أحكام وأفعال مرؤوسيه، وهي: (Johnson, 2005, 3-4)

أ. **الإلهام Inspiration**: وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسيه، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

ب. **التسهيل Facilitation**: دعم القائد للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمون ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك.

ج. **الإقناع Persuasion**: وهنا يلجأ القائد إلى استخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

د. **المناوره Manipulation**: نقص الالتزام الموجود لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

هـ. **الإكراه أو الإكراه Coercion**: ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في استخدام القائد لسلطته في التدخل في أفعال مرؤوسيه.

ويتضح للباحثين من خلال تلك المستويات أنه كلما توافر مستوى مرتفع من الالتزام لدى المرؤوسين ودرجة عالية من القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، كلما قل ذلك من استخدام القائد لسلطته للتدخل في أداء المرؤوسين للمهام، مما يعنى أن السلوك الداعم القائد يكون في أعلى درجاته والسلوك التوجيهي له يكون في أدنى درجاته، والعكس صحيح.

٩. العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية:

رأى (Brown & Trevino (2006, 600- 602 أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في تصورات المرؤوسين للقائد كزعيم أخلاقي، هي: نمذجة الدور الأخلاقي، والسياق الأخلاقي بالمنظمة، وشدة القضايا الأخلاقية التي تواجه القائد في عمله.

بالنسبة لنمذجة الدور الأخلاقي ethical modeling يرى الباحثان Brown & Trevino (2006, 600- 601) أن القادة يتعلمون من خلال ملاحظة النماذج الاخلاقية مثلهم في ذلك مثل مرؤوسيهم تماما، فهم يتعلمون من خلال القدوة الحسنة وكذلك من خلال ملاحظة عواقب سلوكياتهم، فهم يمتصون قيم واتجاهات تلك النماذج الأخلاقية، ويحاكونها.

أما السياق الأخلاقي بالمنظمة ethical context in the organization فيقصد به ذلك المناخ الأخلاقي أو الثقافة الأخلاقية السائدة بالمنظمة، من حيث كونها بيئة داعمة للمواقف والسلوكيات الأخلاقية (نوفل، ٢٠١٦، ٢٤٧)

كما تعبر شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد الأخلاقي moral intensity of issues faced، إن القادة الأخلاقيين يركزون على حجم النتائج المترتبة على قراراتهم من حيث تأثيرها على المرؤسين، لذا فإن كيفية تعامل القائد مع بعض المواقف بطريقة مناسبة أخلاقياً، واتخاذ قرارات لا تعود بالضرر على مرؤوسيه ينظرون إليه كنموذج أخلاقي يحتذى به، كما أنه من الملاحظ وجود ثمة علاقة تبادلية تربط بين كيفية مواجهة القضايا الأخلاقية بطريقة مناسبة أخلاقياً وبين السياق الأخلاقي السائد بالمنظمة، فكلما زادت شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد بنجاح ومراعاة صالح مرؤوسيه كلما أصبحت المنظمة بيئة داعمة أكثر للسلوكيات الأخلاقية، كما أنه كلما كانت البيئة التنظيمية داعمة للسلوكيات الأخلاقية كلما زادت احتمالية نجاح القائد في مواجهة المواقف الشديدة أخلاقياً بما يراعي الصالح العام. (Brown & Trevino, 2006, 602)

المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي ظهرت حديثاً، وقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة ذلك السلوك كونه أحد أهم السلوكيات التي تسهم في تطور المنظمات، لارتباطه بالعنصر البشري المتمثل في العاملين بالمنظمة باعتبارهم حجر الأساس الذي يبني عليه تطور وتقدم أي منظمة (دعنا، ٢٠١٧، ٢٠)، ويعود هذا المفهوم إلى أفكار كاتز (Katz) عام ١٩٦٤ والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الابداعي العفوي الذي يعتبر أساساً لفاعلية المنظمة. (محمد وآخرون، ٢٠١٧، ٣٥٩).

١. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

في بداية الستينات أشار كاتز (Katz) إلى أن المنظمات التي تعتمد في نموها على العمل الرسمي فقط للعاملين تعد منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار لفترة طويلة، فبقاء المنظمات وتطورها يرتبط بقيام العاملين لمهام تفوق دورهم الرسمي والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية (العزاوي، ٢٠٠٩، ٨٩)، وقد ميز كاتز بين هذين النوعين من السلوكيات، فالنوع الأول يتعلق بتنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقاً للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة وتعرف بالدور الأساسي أو الرسمي In-Role Behavior، أما النوع الثاني فيرتبط بالسلوكيات التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين مثل الإسراع بمعاونة الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعباء عمل إضافية دون شكوى أو تذمر ويعرف بالدور الإضافي Extra-Role Behavior (جاب الله، ١٩٩٤، ١٣٩)، إلا أن التفرقة بين هذين النوعين من السلوك يتأثر كثيراً بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي. (محمد وآخرون، ٢٠١٧، ٣٥٩).

يرتبط هذا المفهوم بالعاملين فهو سلوك اختياري من قبل العامل يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة لذا فهو ذو طبيعة تطوعية، وهو مفيد للمنظمات سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات لما ينتج عنه من مشاركة فعالة داخل المنظمات. (حميد، ٢٠١٦، ٧).

وقد أشارت دعنا (٢٠١٧، ٢٣) في دراستها إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تنقسم إلى نوعين هما:

سلوكيات تساعد المنظمة بطريقة مباشرة وهي السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعية مثل المساهمات والمبادرات الإيجابية لمساعدة الزملاء في العمل، وتقديم اقتراحات لتطوير وتحسين الأداء، وسلوكيات أخرى تساعد المنظمة بطريقة غير مباشرة وهي تلك السلوكيات السلبية التي يمتنع الفرد طوعية عن ممارستها لما ينتج عنها من ضرر يلحق بالمنظمة وتعرف "بجودة الامتناع" مثل تجنب التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل، وتجنب إثارة المشاكل، وتجنب التسبب بالإساءة أو الأذى للزملاء.

تعددت التعريفات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري فقد عرفها مشمش (٢٠١٦، ٧-٨) بأنها مجموعة من السلوكيات والأعمال الاختيارية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية المنصوص عليها ويؤديها الأفراد طوعية اعتماداً على إرادتهم الذاتية، دون توقع أى محفزات أو مكافآت لقاء قيامهم بهذه السلوكيات، مما يعود بالمنفعة الكبيرة على المنظمة ويزيد من فعاليتها وتماسكها، أما ديون؛ صيتي (٢٠١٨، ٣٠٠) فقد عرفه على أنه ذلك الدور الإضافي التطوعي والإيجابي، الذي يقوم به الفرد اتجاه مؤسسته، والتي يعتبرها بمثابة مواطن له، بينما عرفته العرايضة (٢٠١٢، ٤٤) بأنه سلوك يقوم به الفرد طوعية دون أن تفرضه عليه المتطلبات الوظيفية الرسمية، ولا ينتظر من ورائه المكافأة، وهو يزيد من فاعلية المنظمة لأنه يمثل استثماراً فعالاً لرأس المال الفكري.

كما عرفت دعنا (٢٠١٧، ٢٤) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تطوعي اختياري، يقوم به :

الموظف في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي، وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص، ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عمومًا تحسن أداء وفعالية المنظمة ويدعم الأداء الفعال للمنظمة، وعرفه المصرى (٢٠١٢، ٦٢) على أنه تصرف الفرد التطوعى والاختياري، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في الشركة، الهادف إلى تحقيق أهداف الشركة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها، انها سلوكيات تطوعية تتبع من الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية، أما

العزاوي (٢٠٠٩، ٨٩) فقد عرفت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاده الخمس التي تبنتها في دراستها وهي: الإيثار، وصحوة الضمير، وروح التسامح، والكياسة، وطوعية المشاركة، بينما أعطى العولقي (٢٠١٨، ١٥١) تلك الأبعاد الخمس في تعريفه للمواطنة التنظيمية مسميات أخرى هي الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والالتزام العام أما في التعليم قبل الجامعي فقد عرفت الجعيثي (٢٠١٧، ١٠) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك الذي يمارسه المعلم طواعية من أجل مساعدة زملائه في أداء أعمالهم، والتغلب على مشكلاتهم، والتكيف مع ظروف العمل، من أجل الارتقاء بأداء المدرسة وفعاليتها دون أن يرتبط ذلك السلوك بنظام الحوافز أو المكافآت في المدرسة.

وفي التعليم الجامعي عرف مومني (٢٠١٧، ٢٣٠) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه تصرفات أعضاء هيئة التدريس التي تتم في بيئة العمل الجامعية بصورة اختيارية وطوعية، وتهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة، ويتمثل هذا السلوك في (الإيثار، والكياسة، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، كما عرفه آل زاهر (٢٠١١، ٣٩) على أنه تلك السلوكيات التي ترتقي بجهود عضو هيئة التدريس في الجامعة، وما يقدمه من جهد ابداعي وانتاجي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي، وأثر تلك السلوكيات على استثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة لديه أفضل استثمار.

يتضح مما سبق اتفاق الباحثين على عدة سمات عامة تتعلق بمفهوم المواطنة التنظيمية مثل أنه سلوك تطوعي، ولا يرتبط بالأدوار والمهام الرسمية التي يقوم بها العاملون بالمنظمة، كما أنه لا يرتبط بالمكافآت والحوافز أي أنه ينتج من وجود دافع داخلي لدى العاملون، أنه يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة بما يسهم في استمراريتها وتطورها.

وتعنى الباحثتان بسلوك المواطنة التنظيمية في الدراسة الحالية بأنه مجموعة الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية والتي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسيوط، مثل الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري والروح الرياضية، والالتزام العام والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف جامعة أسيوط وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

٢. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كون المنظمات الحديثة تواجه العديد من التحديات الكبيرة، كما أن التغيير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية جعل هناك ضرورة إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية (حميد، ٢٠١٦، ٣٣٦)، لذا يجب على المنظمات تهيئة بيئة عمل تشجع ظهور سلوك المواطنة التنظيمية وتدعمه، مما يقلل من المعوقات وحجم التحديات التي تواجهها. (حسين، ٢٠١٥، ١٣٤).

أشار العامري (٢٠٠٣، ٧١) أن لسلوك المواطنة التنظيمية العديد من الآثار الإيجابية أو الفوائد التي يجنيها كل من الفرد والجماعة والمنظمة، فعلى مستوى الفرد فإنه يعمل على تطويره ذاتياً، كما أنه يؤثر مع الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول هذا العامل إيجابياً، مما يجعله يجنى مجموعة من الحوافز مثل زيادة الراتب أو الترقية لوظيفة أعلى، أما دعنا (٢٠١٧، ٤٧) فقد أشارت في دراستها إلى أنه يعزز مستوى احساس الفرد بالولاء التنظيمي لدى المؤسسات.

وعلى مستوى الجماعة فإنه يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ويوطد العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمنظمة، كما أنه يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من خلال اختيار الأفراد لنوع الأنشطة التي يرغبون في المشاركة فيها (نورة، ٢٠١٤، ١٦٦).

وقد أشارت حمامة (٢٠١٦، ٤٤) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى امكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، فهي تعطي الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة لكل من العاملين والمديرين، إلا أن حسين (٢٠١٥، ١٣٤) أشار إلى أن تحقق سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمة يؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية وتقليل الرغبة في ترك العمل، كما أشار DiPaola & Neves (2008, 491- 492) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية فعلى سبيل المثال سلوك الإيثار الموجه نحو الآخرين يساهم في كفاءة المنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد من خلال مساعدة العاملين ذوي الخبرة زملائهم من العاملين الجدد، وكذلك سلوك الضمير يجعل الأفراد يبذلون المزيد من الوقت والجهد بما يتعدى المتطلبات والواجبات الرسمية للعمل، كما أن التحلي بالروح الرياضية يزيد من مقدار الوقت الذي يقضيه العاملون في المساعي التنظيمية على حساب الوقت الذي يقضى في الشكاوى والصراع فيما بينهم، كما أضافت دعنا (٢٠١٧، ٤٨) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين، ويترتب عليه تحسين جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، كما أنه كلما زاد مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية قل ذلك من الاشراف من طرف المديرين على العاملين، حيث أنه يولد لدى المديرين شعوراً بالطمأنينة والرضا عن العاملين وبالتالي يصبح خفض الإشراف نتيجة حتمية، مما يوفر الجهد والوقت والمال التي تستنفذها عملية الاشراف والمتابعة كما أشار لذلك وليد (٢٠١٦، ٦٤)، ويبقى الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الانضباط في مواعيد الحضور والانصراف إحدى الفوائد التي تجنيها المنظمات. (عبد الدائم، وعبد الرزاق، ٢٠١٩، ٣٧٥) على الرغم من تعدد الفوائد والآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن له بعض الآثار السلبية في المستويات الثلاث الفرد والجماعة والمنظمة فعلى مستوى الفرد قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية، وعلى مستوى الجماعة ربما يؤثر في أداء مجموعة أخرى من العاملين أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكالية، والاحجام عن المبادرات الذاتية،

وعلى مستوى المنظمة قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة. (دعنا، ٢٠١٧، ٤٩).

العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية:

نظراً للفوائد العديدة والآثار الإيجابية الكثيرة التي تعود على المنظمة جراء ممارسة العاملين سلوك المواطنة التنظيمية، فإنه يجب على المنظمات تعزيز وترسيخ ذلك السلوك لدى العاملين بها، وهناك ثلاثة عوامل رئيسة معززة لهذا السلوك التطوعي، وهي:

أ. **العوامل الشخصية الإيجابية:** وتشمل القناعة بالعمل التي تعكس فهم العاملين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، كما تشمل التعهد الفعال فكلاً ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الفرد العامل كلما كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، أيضاً تشمل الثقة بالآخرين، فعندما يثق العامل في الآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس فإن فقدان الثقة بالآخرين تنتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية. (العرايضة، ٢٠١٢، ٤٨)

ب. **العوامل الموقفية المدركة:** وتشمل قيم العمل وخصائص العمل، فتعكس قيم العمل وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، مثل احترام الأفراد، واحترام حاجاتهم، أما خصائص العمل وخاصة المحفزة منها مثل العمل ذي معنى، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي. (حمادة، ٢٠١٦، ٤٨)

ج. **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل تولى المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، كما أن تولى المناصب العالية يزيد من الدافعية ومن امكانية العمل بشكل فعال، بالإضافة إلى زيادة الحرية في ممارسة أنماط سلوكية متنوعة مثل تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي. (العرايضة، ٢٠١٢، ٤٩)

٣. محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

في ضوء العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية اتفق معظم الباحثين على وجود عدد من المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تساعد على ظهوره أو اختفاؤه لدى العاملين بالمؤسسة، وفيما يلي تلك المحددات التي اتفقت عليها معظم الدراسات:

- الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي - العدالة التنظيمية. - القيادة الإدارية.
- السن - الأقدمية - الدوافع الذاتية - الثقافة التنظيمية - السياسة التنظيمية.

(العامري، ٢٠٠٣، ٧٣ - ٧٨)، (دبون؛ صيتي، ٢٠١٨، ٣٠١)، (ضبح؛ محمد، ٢٠١٩، ٢٠-١٨).

وقد أضافت توكل (٢٠٠٨، ٦٣) أساليب مراقبة الأداء كأحد محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وسوف نتناول الدراسة الحالية عاملي القيادة الإدارية، والعدالة التنظيمية في علاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية، لارتباطهما بالقيادة الأخلاقية.

أ. القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:

تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في بيئة العمل، وفي تكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة وبالتالي في سلوكيات العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية (العامري، ٢٠٠٣، ٧٥)، فالقيادة جوهر العملية الإدارية ونجاح أى منظمة يتوقف على فعالية ونجاح قيادتها، فالقيادة يستطيع أن يؤثر في شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوكيات إضافية تطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال تعزيز قدراتهم الابداعية وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين ظروف العمل، وتنظيم الموارد البشرية (دعنا، ٢٠١٧، ٥٨)، كما أضافت العزاوي (٢٠٠٩، ٩٠) أن دعم القائد الممثل في درجة الإسناد التي يشعر بها الفرد من ناحية القائد تؤثر في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لديه، وذلك من خلال توجيهه الصحيح وتكافؤ الفرص وأشعار الفرد بقيمته كإنسان، وهذا ما أكدته دراسة (Zellars & Tepper, 2003، ص414) من أن سلوكيات كل من القائد والجماعة يؤثران على سلوكيات الأعضاء فالمواطنة يمكن تعلمها من الآخرين العاملين بالمؤسسة، والتي تهدف إلى إفادة المنظمة ككل، وأن ذلك يتوافق مع نظرية التعزيز التي تشير إلى أنه بمرور الوقت ينخرط الأفراد في الأنشطة التي يكافأون عليها وهذا التعزيز يقود إلى سلوك "تعلم المساعدة".

وقد أشار آل زاهر (٢٠١١، ٣٥٦) إلى أن الدعم القيادي مؤشر مهم في نجاح أو إخفاق أعضاء المجتمع الأكاديمي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، فدعم القائد يسهم بفعالية في تقديم الدعم الفردي والاستئثار العقلية للطاقات الكامنة لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس ويعزز ثقافة المؤسسة الأكاديمية، واتخاذ قرارات مشتركة نحو رؤية المؤسسة المستقبلية، كما ترسخ لديهم حب التطوير.

ب. العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وتشير الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة قوية بين شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وسلوك المواطنة التنظيمية (العامري، ٢٠٠٣، ٧٥)، فشعور المرؤوسين بالعدالة والانصاف سواء في توزيع أعباء العمل، أو الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بمنح المكافآت والترقيات وغيرها، أو في التعاملات من خلال إقامة علاقات طيبة مع

الجميع، كل ذلك يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية بما يعنى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية (ضبع؛ محمد، ٢٠١٩، ١٩).

ويرى آل زاهر (٢٠١١، ٣٥٦) أن تلك العلاقة الإيجابية تستدعي تبني المؤسسات الجامعية أخلاقيات وقيم تنظيمية إجرائية تدعم تشكيل وتطوير ممارسات العدالة التنظيمية، والبعد عن قيم العدالة السلبية التي تؤدي إلى توتر أعضاء هيئة التدريس، بما ينعكس على أدائهم العملي والبحثي بالسلب، ويجعلهم يبتعدون عن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية. ترى الباحثتان أن هناك ارتباطاً قوياً إيجابياً بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك باعتبار أن سلوك القيادة الأخلاقية إحدى أنماط القيادة الإدارية، كما أن العدالة هي إحدى أبرز السلوكيات المميزة للقيادة الأخلاقية.

٤. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

أشار ديون؛ صيتي (٢٠١٨، ٣٠١) إلى أربع خصائص رئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:

أ. **التطوع:** فالمواطنة التنظيمية ما هي إلا سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أنه لا يرتبط بالأدوار الرسمية للعاملين، لذا فليس له وصف وظيفي.
ب. **الاختيار:** وحيث أنه سلوكاً تطوعياً ولا يرتبط بالوصف الوظيفي فهو يكون بمحض إرادة الفرد أي أنه ليس مفروضاً على العاملين.
ج. **التجرد من الرسمية:** وحيث إنه غير مرتبط بالأدوار الرسمية للعاملين فإنهم لا يحصلون على مكافآت بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة نظير هذا السلوك.

د. **النفع:** يهدف إلى تحقيق المنفعة للآخرين سواء أفراداً أم مؤسسات.
وقد اتفقت معظم الدراسات في أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد سلوكاً تطوعياً وغير مرتبط بالأدوار الرسمية للعاملين، أي أن ليس له وصف وظيفي، إلا أن شمش (٢٠١٦، ٨) أكد على أنه ينبغي توافر بعض الخصائص للعاملين الذين يتوقع منهم القيام بأشكال وصور المواطنة التنظيمية، مثل الشعور بالمسؤولية، وتحمل الأمانة، والإخلاص في العمل، وتجنب المشاكل واثارتها، والالتزام بالمبادئ والقيم المعمول بها في المنظمة والاقتناع بأهمية الصالح العام، ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضاء المنظمة، كما أضاف مومني (٢٠١٧، ٢٣٣) أن المنظمات تحرص على تشجيع العاملين في هذا السلوك، وأن هذا السلوك ينعكس إيجابياً على فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، بينما أشار ضبع، ومحمد (٢٠١٩، ١٨) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة

عن مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة لأخرى وفقاً لاختلاف الثقافة التنظيمية، وطبيعة النشاط، واللوائح المحددة للأدوار الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.

٥. أنواع سلوك المواطنة التنظيمية:

اتفق الباحثون مثل جاب الله (١٩٩٤، ١٤٠) و آل زاهر (٢٠١١، ٣٤٤) و حسين (٢٠١٥، ١٣٤) على التمييز بين نوعين من سلوكيات المواطنة التنظيمية هما:

أ. سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المؤسسة: وهو النوع الذي يتضمن السلوكيات التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة مثل تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد تطوير الأداء العام، والتحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الآخرين، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، كما يشمل أيضاً الامتثال للقواعد والسياسات والإجراءات المنصوص عليها.

ب. سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد: وتتضمن السلوكيات التي تساعد وتدعم أفراد المنظمة مثل مساعدة زملاء العمل تطوعياً في حل مشاكل العمل، أو في الوقاية من حدوث مشاكل، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم.

إلا أن دراسة سعدون وآخرون (٢٠١٧، ١٨٤) قد ميزت سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد إلى نوعين هما: سلوك المواطنة الموجهة نحو الأفراد العاملين وهذا يتفق مع ما ورد سابقاً، وسلوك المواطنة الموجهة نحو الزبون (العميل).

٦. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

أشارت دراسة توكل (٢٠٠٨، ٦٢) أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل ثلاث أبعاد رئيسية هي:

أ. الطاعة: ويعنى قبول العاملين لجميع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وكذا التوصيف الوظيفي، والتسلسل الإداري، وسياسات العمل الموجودة.

ب. الولاء: يعنى التوحد مع رؤية المنظمة وقادتها، والدفاع عن مصالحها، والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح المنظمة وتحقيق أهدافها.

ج. المشاركة التنظيمية: ويقصد بها الاهتمام بشؤون المنظمة كحضور الاجتماعات وإبداء الرأي والمقترحات البناءة والتي تسهم في تحسين الأداء العام بالمنظمة.

أما معظم الدراسات قد صنفت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وفقاً لتصنيف أوجان (Organ) عام ١٩٨٨، وهى: الإيثار (المساعدة الوظيفية)، والكياسة (اللياقة والالطف)، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام (وعى الضمير) (مشمش، ٢٠١٦، ٩)، وفيما يلي تفصيلاً لتلك الأبعاد الخمس:

- أ. الإيثار: هو سلوك تطوعي يبرز من خلال تقديم الدعم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يقوي العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين، مثل مساعدة الزملاء الجدد، ومساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كثيرة. (ضبع، محمد، ٢٠١٩، ١٧)
- ب. الكياسة: وهو سلوك يهدف إلى حل المشاكل بين العاملين فيما بينهم، وبينهم وبين العملاء، ويعكس مدى مساهمة العامل في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض له زملائه. (نورة، ٢٠١٤، ١٦٧)
- ج. السلوك الحضاري: عبارة عن السلوكيات التي يقوم بها العاملون بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تقيد المنظمة وتسهم في تطويرها، كذلك الحرص على حضور الاجتماعات، والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية. (عبد الدائم، عبد الرزاق، ٢٠١٩، ٣٧٧)
- د. الروح الرياضية: ويعبر عن مدى استعداد العامل لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وهنا يكون الفرد العامل مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل. (سعدون وآخرون، ٢٠١٧، ١٨٢)
- هـ. الالتزام العام: يشمل هذا السلوك ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة، مثل العمل بعد ساعات العمل الرسمية، والحضور مبكراً إلى العمل، والحرص على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والدقة في المواعيد، وعدم قضاء وقت العمل في الأحاديث الشخصية. (حميد، ٢٠١٦، ٣٣٧)

٧. قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي:

تعد القيم من المفاهيم التي تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها، لذا فهي ضرورة اجتماعية بل أنه يستحيل الحياة الاجتماعية بدون قيم فلا يستطيع أفراد المجتمع تحقيق ما يريدون بدون قيم (ضبع؛ محمد، ٢٠١٩، ٢١)، ويمكن تعريف القيم على أنها المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية وموضوع الرغبة قد يكون مادي أو معنوي (زغبة، ٢٠١٧، ١٩) وإذا كانت القيم تعد ضرورة لتنظيم حياة الأفراد داخل المجتمع، فبالأحرى أنها تعد ضرورة لبقاء المؤسسات ونموها وتطورها، فلا بد من توافر قدر من القيم التنظيمية التي تنظم العلاقات بين العاملين بالمؤسسات.

وتعرف القيم التنظيمية على أنها الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم (الشايب؛ عبادو، ٢٠١٦، ٧٦)، والأستاذ الجامعي من أكثر العاملين بالجامعة الذي تتعدد مهامه وتتشعب بشكل كبير، فعمله يتعلق بالوظائف الجامعية الثلاث، فهو معلم وباحث ويقدم من خلال تدريسه وأبحاثه خدمة للمجتمع المحلي، لذا يجب أن تتوافر فيه مجموعة من القيم التي تعتبر بمثابة البوصلة له في

أداء عمله، كما أنه من أكثر الفئات العاملة التي تتطلب إلى تطوير ذاتها وتطوير المؤسسة الجامعية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال بذل المزيد من الوقت والجهد الرسمى وغير الرسمى، لذا يجب عليه التحلي ببعض القيم التي تساعده بالقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية. من أبرز قيم المواطنة التنظيمية التي يجب توافرها وتمييزها لدى أستاذ الجامعة: الانتماء، والولاء، وتحمل المسؤولية والالتزام، والمساعدة والتعاون. (ضبيح؛ محمد، ٢٠١٩، ٢١ - ٢٢).

٨. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية والتغلب عليها:

يعترض تبني العاملين بالمؤسسات سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات والتي تقف حائلاً دون اظهار تلك السلوكيات المرغوبة ، ومن هذه المعوقات ما يلي: (شلابي، ٢٠١٦، ٧٩ - ٨١).

أ. ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم، من خلال عدم مشاركتهم في صناعة القرارات المهمة بالمنظمة، وهذا يضعف اهتمامهم بالعمل الرسمى فما بال سلوكيات التطوع الاضافية.
ب. ضعف اهتمام المنظمة بإرضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً.
ج. الافتقار إلى تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالمنظمة.

كما تضيف حمادة (٢٠١٦، ٤٨ - ٤٩) للمعوقات السابقة أن عجز الثقافة التنظيمية في تخفيف ضغوط العمل ، وتدني مستوى الثقة بين العاملين مع قياداتهم، وعدم الاستقرار الإداري والوظيفي من المعوقات التي تحول دون ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن أساليب التغلب على تلك المعوقات: ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بجانب العلاقات الرسمية، واتسام القيادات بالمرونة مما يحفز العاملين إلى الإبداع، وإتاحة المزيد من المشاركة في صنع القرارات المهمة بالمنظمة (دعنا، ٢٠١٧، ٦٣ - ٦٤).

٩. العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية من واقع القوانين والوثائق

الرسمية بالجامعات المصرية:

إن إرساء وترسيخ القيم الأخلاقية بالمنظمة لا يأتي من خلال الجهود الفردية للقائد فقط، وإنما من خلال المشاركة الجماعية لتعميق فلسفة المواطنة التنظيمية التي يشعر فيها الفرد بأن المنظمة التي يعمل بها بمثابة بيته الثاني الذي يجب أن يحافظ عليه من أى تشويه أو سلبيات قد تؤثر على سمعتها بين باقى المنظمات المناظرة، فيعمل الجميع قيادات ومرؤوسين على رفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف منظماتهم وتحقيق تميزها وتفرداها سواء على المستوى المحلى أو الدولى. (الطائي، والفليحات، ٢٠١٨، ١٤٢)

وقد أشارت دراسة الجعيثي (٢٠١٧، ٤٧) إلى وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه القائد في المؤسسة وسلوك المواطن التنظيمية، وحيث أن سلوك المواطن التنظيمية من السلوكيات المهمة جدا لذا فإنه ينبغي تحديد الأنماط القيادية التي تؤثر في إيجاد وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين من أجل العمل على إيجاد هذه الأنماط القيادية وتعزيزها لدى القادة في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة.

ومن بين الأنماط القيادية التي تعمل على إيجاد وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية نمط القيادة الأخلاقية، والتي يتولد منها مخرجات فردية مثل تحقق الرضا الوظيفي وكذلك الالتزام لدى المرؤوسين، أو مخرجات جماعية مثل تحقيق سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة (Brown & Treviño, 2006; Lawton & Páez, 2015, pp. 607-643-644)، وقد أشارت لذلك دراسة نوفل (٢٠١٦، ٢٤٨ - ٢٤٩) إلى أنه من بين نتائج تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية سيادة مفهوم المواطن التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال من خلال اهتمام القيادة بتوصيف المهام المطلوبة وبضرورة العمل بروح الفريق كما أنها ترفع من درجة الإحساس بالتفاهل لدى المعلمات وتقل درجة التهميش للقدرات الشخصية، ودراسة العولقي (٢٠١٨، ١٥٣) إلى أن علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك المواطن التنظيمية تظهر بشكل كامل بتوسيط كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وقد ترجمت أبعاد القيادة الأخلاقية، وسلوكيات المواطن التنظيمية في عدد من القوانين التي ضمنت القيم الحاكمة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن أهم الوثائق التي تناولت هذا:

- قانون تنظيم الجامعات المصرية.
 - الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي 2030 NSHED-EGY.
 - دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي.
- وفيما يلي تتناول الدراسة كل من هذه الوثائق على حده لتبرز أهمية ومحورية التزام القيادات الجامعية بأبعاد القيادة الأخلاقية، وتبني أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطن التنظيمية:

١. قانون تنظيم الجامعات المصرية:

نص قانون تنظيم الجامعات في مادته ٥٧ على "يجوز ترقية رئيس مجلس القسم عن الرئاسة في حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية ويكون ذلك بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الكلية أو المعهد"، وفي مادته ٥٩ نصت علي "يقدم رئيس مجلس القسم بعد العرض على 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).

ومن المادتين السابقتين يتبين التأكيد على المحاسبية لرؤساء الأقسام في القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم المختلفة، وكذلك تعرضهم للتحية في حال الإخلال بأي من تلك الواجبات والمسؤوليات، وفي ذلك إشارة إلى وجوب تحلي رؤساء الأقسام بجوانب القيادة الأخلاقية.

كما نص قانون تنظيم الجامعات في مادته ٦٦ على أن "يشترط فيمن يعين عضو هيئة التدريس أن يكون محمود السيرة"، وفي مادته ٧٠ بأن "يشترط فيمن يعين أستاذاً أن يكون ملتزماً في عمله ومسلكه منذ تعيينه أستاذاً مساعداً بواجبات أعضاء هيئة التدريس ومحسناً أداءها". (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ١٨-١٩)

وحيث أن رئيس القسم يعين من بين الأساتذة أو الأساتذة المساعدين في القسم العلمي وفقاً للمادتين ٥٦، و ٦٠ من قانون تنظيم الجامعات، لذا فإن من يتولى منصب رئيس القسم يجب أن يتحلى بالالتزام في العمل والمسلك وأن يكون محمود السيرة، مما يؤكد على توافر الجوانب الأخلاقية به.

كما أكدت المادة ٦٧ من قانون تنظيم الجامعات على أن يشترط فيمن يعين مدرساً أن يكون ملتزماً في عمله ومسلكه - منذ تعيينه معيداً او مدرساً مساعداً- بواجباته ومحسناً أداءها، وإذا كان من غيرهم فيشترط توافره على الكفاءة المطلوبة للتدريس، كما أكدت على نفس المضمون كلا المادتين ٦٩ و ٧٠ في حال التعيين في وظيفتي أستاذ مساعد وأستاذ علي الترتيب، مع إضافة شرط قيام عضو هيئة التدريس منذ تعيينه مدرساً أو أستاذاً بإجراء بحوث مبتكرة ونشرها أو بإجراء أعمال انشائية ممتازة. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ١٨-١٩)

ويتبين مما سبق تأكيد قانون تنظيم الجامعات على أهمية قيام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بواجباتهم ومهامهم المنوطة لهم بكفاءة ويقدر عال من دماثة الخلق والالتزام مما يرسخ ممارسات وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

٢. الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي NSHED-EGY 2030:

نصت الرسالة الواردة بالاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي NSHED-EGY 2030 علي "تقديم خدمة تعليمية تربية وبحثية بمستوى جودة ملائم ومرن وفقاً للمتغيرات على كافة المستويات، وبما يضمن توفير عضو فاعل في المجتمع المصري غير على وطنيته في إطار من القيم والأخلاق ويساهم إيجابياً في الاقتصاد المصري الموجه صوب المعرفة والتكنولوجيا"، كما تضمنت الاستراتيجية مجموعة من القيم الحاكمة وهي: الشفافية والوضوح، وتقدير الكفاءات ومنحها الفرص، والرأي والرأي الآخر والاحترام المتبادل، والمسئولية والمحاسبة، والقيادة الفعالة والخادمة، والعدالة وتكافؤ الفرص، والتميز اللامحدود، والمشاركة المجتمعية وأصحاب المصالح المختلفة ذوي العلاقة. (الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي NSHED-EGY 2030، 2016، 14 - 15).

يتضح مما سبق بحرص الاستراتيجية على تقديم كافة الخدمات التعليمية والتربوية والبحثية بمستوى عالٍ من الجودة ومواكبًا للتغيرات الحادثة، كما يتضح الحرص على تخريج كوادر بشرية وطنية وعلى قدر من القيم والأخلاق، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توافر القدوة الحسنة المتمثلة في قيادات جامعية وأعضاء هيئة تدريسية نماذج للقيادة الأخلاقية، وكذلك المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في القيام بأعباء وظيفتهم، وحرصهم على تجويد أدائهم من خلال التزامهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣. دلائل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي:

كان من بين مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي والتي يجب الالتزام بتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي ما يلي: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ١٦).

- القيادة والحوكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة.
 - الادارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد.
 - الالتزام وعدم التخلي عن المسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد.
 - التعلم المستمر من جانب المؤسسة والذي يعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتقبل الأفكار الجديدة، والانفتاح على العالم.
 - الاهتمام بالمستفيد الأساسي وهو الطالب، والحرص على تلبية احتياجاته وتوقعاته من مؤسسات التعليم العالي.
 - الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة، والتي تقوم بإنتاج الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- وتشير المبادئ السابقة إلى أهمية توافر الجوانب الأخلاقية في القيادات الجامعية من موضوعية وشفافية وعدالة، والسماح بالمشاركة في صناعة القرار من قبل الأطراف المعنية، كما أشارت إلى أهمية تحلي أعضاء هيئة التدريس بأسس المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى قيام عضو هيئة التدريس بواجباته ومسؤولياته فإنه يجب عليه الحرص على التعلم المستمر والاهتمام بمصلحة الطالب في المقام الأول، ويتحقق ذلك من خلال بذل عضو هيئة التدريس المزيد من الوقت والجهد في تحسين ممارساته التدريسية والبحثية، والمشاركة الفاعلة في صناعة القرار بالقسم العلمي ومعاونته لزملائه، وحرصه الدائم على تحقيق أهداف المؤسسة.

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

- الانتماء القومي والحفاظ على هوية الأمة ودعم خطط التنمية القومية.
- العمل من خلال قيم تحكمها النزاهة والموضوعية.
- الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- الطالب محور العملية التعليمية وتنمية جدارته وإعداده للتنافسية العالمية ضرورة حتمية.
- السعي الجاد للتميز.

وتؤكد مجموعة القيم السابقة على أهمية توافر الجوانب الأخلاقية في العاملين بالمؤسسة الجامعية، وكذلك سعي المؤسسة الجاد للتميز والاهتمام بالطالب في المقام الأول، وهذا يؤكد على أهمية توافر جوانب القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية، وكذلك أهمية توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

كما تضمنت معيار ٢: القيادة والحوكمة مجموعة من المؤشرات، والذي نص فيها المؤشر الثالث والخامس على الترتيب: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٣٢).

- معايير تقييم أداء القيادات موضوعية، وتشارك الأطراف المعنية في عملية التقييم، وتستخدم النتائج لتحسين الأداء المؤسسي.
- للمؤسسة قيم جوهرية معلنة ومتاحة للمعنيين، وآليات فاعلة لضمان الشفافية والممارسات العادلة وعدم التمييز وتطبيق الأخلاقيات المهنية بين أفراد المؤسسة.
- كما أكدت مؤشرات معيار القيادة والحوكمة على ضرورة أن تتحلّى القيادات الجامعية بالشفافية والممارسات العادلة، وكذلك على أهمية التزام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأخلاقيات المهنة والتي تتضح في بعض الممارسات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية، كما أكدت على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تقييم القيادات الجامعية واستخدام نتائج التقييم في إصلاح الخلل وسد الفجوات في سلوكيات القيادات الجامعية مما يترتب عليه الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، مما يرفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ويزيد من التزامهم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تضمنت معيار ٤: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة مجموعة من المؤشرات، والذي نص فيها المؤشر الثالث والرابع والخامس والسادس، والسابع على الترتيب: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٣٤).

- التخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس ملائم للمقررات الدراسية التي يشاركون في تدريسها.
 - أعباء العمل تنتج لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة القيام بالمهام التدريسية والبحثية والإدارية وغيرها بكفاءة.
 - الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تحدد بصورة دورية، وتتخذ الإجراءات الملائمة لتنفيذ البرامج التي تلبي الاحتياجات التدريبية لكل فئة.
 - معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة موضوعية، وتخطرهم القيادة بنتائج التقييم، وتناقشهم فيها عند الضرورة، وتستخدم النتائج لتحسين الأداء.
 - للمؤسسة وسائل مناسبة لقياس آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة واتخاذ الإجراءات اللازمة لدراستها، والاستفادة من النتائج في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تؤكد هذه المؤشرات على ضرورة إلزام رؤساء الأقسام بتوزيع العبء التدريسي والإشرافي وفق تخصصات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأسلوب شفاف يحقق عدالة التوزيع، وهذا لن يتوفر إلا في ظل تعيين رؤساء أقسام يتحلون بالقيادة الأخلاقية، كما حرصت على تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتوفير وسائل مناسبة لقياس آرائهم وهذا يعلي من شأن الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يسهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

ثالثاً - الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الجانب استعراض أهداف الجانب الميداني للدراسة، وأداة الدراسة، وكيفية إعدادها، وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وعرض نتائجها ومناقشتها.

١. أهداف الدراسة الميدانية:

يهدف الجانب الميداني للدراسة إلى تعرف العلاقة بين سمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية التي يتحلّى بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات القسم الأكاديمي، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالأقسام الأكاديمي من وجهة نظرهم.

٢. أدوات الدراسة الميدانية:

قامت الباحثتان بإعداد استبانتيْن؛ أحدهما لتعرف واقع تحلى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أسيوط ببعض السمات والسلوكيات الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والأخرى لتعرف واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات الأقسام العلمية بجامعة أسيوط لسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.

٢.١ بناء أدوات الدراسة:

مرت عملية إعداد الاستبانتين بالمراحل التالية:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية، ومراجعة البحوث والدراسات السابقة، ذات الصلة بالدراسة الحالية فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أسيوط، وما يتعلق بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بذات الأقسام العلمية بجامعة أسيوط.
- تحديد محاور الاستبانتين، حيث اشتملت الاستبانة الأولى والتي تتناول متغير القيادة الأخلاقية على محورين، واشتملت الاستبانة الثانية والتي تناولت المواطنة التنظيمية خمس محاور، وقد تم تحديد الأبعاد والعبارات الخاصة بمحاور الاستبانتين، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، بحيث يختار المستجيب إحداها كل حسب وجهة نظره، وهذه البدائل هي: موافق، إلى حد ما، غير موافق.
- تم عرض الاستبانتين في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة بلغ عددهم (٩) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، لتعرف آرائهم حول دقة صياغة العبارات، ودرجة ارتباطها بالمحور الخاص بها.
- في ضوء آراء السادة المحكمين تم وضع الاستبانتين في صورتها النهائية كما يلي:

أ. تضمنت الاستبانة الأولى الخاصة بواقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية بجامعة أسيوط (٧٠) عبارة موزعة على محورين، وتم توزيعها على النحو التالي:

- المحور الأول:** سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي ويندرج تحت هذا المحور (١٤) عبارة.
- المحور الثاني:** سلوكيات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي، ويندرج تحت هذا المحور (٥٦) عبارة موزعة على ستة أبعاد هي:
- البعد الأول:** الإنصاف، ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات.
- البعد الثاني:** مشاركة السلطة، ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات.
- البعد الثالث:** تحمل المسؤولية، ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات.
- البعد الرابع:** توضيح الدور، ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات.
- البعد الخامس:** التوجيه الأخلاقي، ويندرج تحت هذا البعد (١٢) عبارة.
- البعد السادس:** التوجه نحو الأعضاء، ويندرج تحت هذا البعد (١٧) عبارة.

ب. تضمنت الاستبانة الثانية الخاصة بواقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة أسيوط (٥١) عبارة موزعة علي خمسة محاور، وتم

توزيعها على النحو التالي:

المحور الأول: الإيثار، ويندرج تحته (٨) عبارات.

المحور الثاني: الكياسة (اللياقة واللفظ) ويندرج تحته (١٢) عبارة.

المحور الثالث: السلوك الحضاري، ويندرج تحته (٩) عبارات.

المحور الرابع: الروح الرياضية، ويندرج تحته (٨) عبارات.

المحور الخامس: الالتزام العام (وعى الضمير)، ويندرج تحته (١٤) عبارة.

٢.٢ تقنين أدوات الدراسة:

وذلك من خلال حساب صدق وثبات أدوات الدراسة على النحو التالي:

١.٢.٢ صدق وثبات استبانة القيادة الأخلاقية:

أ. الصدق **Validity** :

استخدمت الباحثان في حساب صدق الاستبانة على ما يلي:

- الصدق المنطقي (صدق المحكمين) **Logical validity**:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (٩) من المحكمين من أساتذة كلية التربية بجامعة أسيوط، وذلك لمعرفة وجهة نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته من عبارات ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث الميدانية، ومدى ارتباطها ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على الآراء التي تقدم بها السادة المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذفت العبارات التي قلت عن نسبة ٩٠% اتفاق، وتم تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية للاستقرار على الصورة النهائية للاستبانة.

- الصدق التمييزي:

تم حساب الصدق التمييزي للاستبانة عن طريق حساب دلالة الفروق بين الإرباعي الأعلى والإرباعي الأدنى لدرجات العينة في الاستبانة (أعلى ٢٥% وأقل ٢٥%) وتم حساب دلالة الفروق بين الإرباعي الأعلى والأدنى عن طريق حساب اختبار "Z" مان ويتني لدلالة الفروق بين رتب متوسطي درجات العينة في المجموعتين العليا والدنيا، وجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

متوسط ومجموع الرتب وقيمة Z ومستوى الدلالة

للفرق بين الإرباعي الأعلى والأدنى لدرجات العينة في الاستبانة

الإرباعيات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
الإرباعي الأدنى	١٠	٤.٨٢	٤٨.٢٠	٣.٨٣-	٠.٠١
الإرباعي الأعلى	١٠	١١.٤١	١١٤.١٠		

يتضح من جدول رقم (٢) أن قيمة Z دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يؤكد ارتفاع الصدق التمييزي للاستبانة.

ب. الثبات Reliability:

- طريقة ألفا كرونباك Alpha Cronbach Method:

استخدمت الباحثتان معادلة ألفا كرونباك وهي معادلة تستخدم لايضاح المنطق العام لثبات الاختبارات، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ٠.٨١٨، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

- طريقة إعادة التطبيق:

استخدمت الباحثتان طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبانة بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، وجدول رقم (٣) يوضح معاملات الثبات.

جدول رقم (٣)

معاملات ألفا كرونباك ومعامل بيرسون لثبات الاستبانة

الأبعاد	معامل بيرسون	الدلالة	ألفا كرونباك
المحور الأول	٠.٧٤٤٣	٠.٠٥	٠.٨١٤
المحور الثاني	٠.٧٣١	٠.٠٥	٠.٨٢١
الدرجة الكلية للاستبانة	٠.٧٣٨	٠.٠٥	٠.٨١٨

يتضح من جدول رقم (٣) ارتفاع معاملات الثبات لأبعاد ومجموع الاستبانة.

٢.٢.٢ صدق وثبات استبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أ. الصدق Validity :

استخدمت الباحثان في حساب صدق الاستبانة على ما يلي:

- الصدق المنطقي (صدق المحكمين) Logical validity:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (٩) من المحكمين من أساتذة كلية التربية بجامعة أسيوط، وذلك لمعرفة وجهة نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته من عبارات ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث الميدانية، ومدى ارتباطها ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على الآراء التي تقدم بها السادة المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذفت العبارات التي قلت عن نسبة ٩٠% اتفاق، وتم تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية للاستقرار على الصورة النهائية للاستبانة.

- الصدق التمييزي:

تم حساب الصدق التمييزي للاستبانة عن طريق حساب دلالة الفروق بين الإرباعي الأعلى والإرباعي الأدنى لدرجات العينة في الاستبانة (أعلى ٢٥% وأقل ٢٥%) وتم حساب دلالة الفروق بين الإرباعي الأعلى والأدنى عن طريق حساب اختبار "Z" مان ويتني لدلالة الفروق بين رتب متوسطي درجات العينة في المجموعتين العليا والدنيا، وجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤)

متوسط ومجموع الرتب وقيمة Z ومستوى الدلالة

للفرق بين الإرباعي الأعلى والأدنى لدرجات العينة في الاستبانة

الإرباعيات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
الإرباعي الأدنى	١٠	٥.١٢	٥١.٢٠	-٤.٧٣	٠.٠١
الإرباعي الأعلى	١٠	١٢.٢٤	١٢٢.٤٠		

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيمة Z دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يؤكد ارتفاع

الصدق التمييزي للاستبانة.

ب. الثبات Reliability:

- طريقة ألفا كرونباك Alpha Cronbach Method:

استخدمت الباحثان معادلة ألفا كرونباك وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ٠.٧٩٧، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

- طريقة إعادة التطبيق:

استخدمت الباحثان طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبانة بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، وجدول رقم (٥) يوضح معاملات الثبات.

جدول رقم (٥)

معاملات ألفا كرونباك ومعامل بيرسون لثبات الاستبانة

الأبعاد	معامل بيرسون	الدلالة	ألفا كرونباك
المحور الأول	٠.٨٤٨	٠.٠٥	٠.٨٢٦
المحور الثاني	٠.٨١٨	٠.٠٥	٠.٨١٢
المحور الثالث	٠.٨١٢	٠.٠٥	٠.٨١٥
المحور الرابع	٠.٨٤٣	٠.٠٥	٠.٧٨٩
المحور الخامس	٠.٧٨٩	٠.٠٥	٠.٧٤١
الدرجة الكلية	٠.٨٢٢	٠.٠٥	٠.٧٩٧

يتضح من جدول رقم (٥) ارتفاع معاملات الثبات للاستبانة.

٣. مجتمع الدراسة وعينتها:

بلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس بكليتي الهندسة والزراعة (كليات عملية) ٥٦٨، اختيرت منهم عدد ٧٧ بنسبة ١٣.٥٥%، في حين بلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية والآداب (كليات نظرية) ٣٦١، اختيرت منهم عدد ٢٠٥ بنسبة ٥٦.٧٨% في العام الجامعي (٢٠٢١/٢٠٢٠)، ولقد تم الحصول على نسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في جامعة أسيوط من خلال بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات الجامعة عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ والصادر من الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط، وجدول رقم (٦) يوضح تفصيل بأعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة.

جدول رقم (٦)

أعداد ونسب أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملي والنظرية عينة البحث (ن = ٢٨٢)

المجموع	مدرس متفرغ	أستاذ مساعد متفرغ	أستاذ متفرغ	معيد	مدرسين مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	الكلية
٤٤	٢	٣	٣	٣	٥	٦	١٠	١٢	ك هندسة
١٠٠	٤.٥٥	٦.٨٢	٦.٨٢	٦.٨٢	١١.٣٦	١٣.٦٤	٢٢.٧٣	٢٧.٢٧	%
٣٣	٠	٢	٤	٢	٤	٧	٨	٦	ك زراعة
١٠٠	٠.٠٠	٦.٠٦	١٢.١٢	٦.٠٦	١٢.١٢	٢١.٢١	٢٤.٢٤	١٨.١٨	%
٧٧	٢	٥	٧	٥	٩	١٣	١٨	١٨	ك كليات
١٠٠	٢.٦٠	٦.٤٩	٩.٠٩	٦.٤٩	١١.٦٩	١٦.٨٨	٢٣.٣٨	٢٣.٣٨	% عملية
٨٤	١٠	٣	١٣	١٠	٨	١٨	١٢	١٠	ك تربية
١٠٠	١١.٩٠	٣.٥٧	١٥.٤٨	١١.٩٠	٩.٥٢	٢١.٤٣	١٤.٢٩	١١.٩٠	%
١٢١	٦	٤	١٢	١٧	٢٥	٢٧	١٦	١٤	ك أداب
١٠٠	٤.٩٦	٣.٣١	٩.٩٢	١٤.٠٥	٢٠.٦٦	٢٢.٣١	١٣.٢٢	١١.٥٧	%
٢٠٥	١٦	٧	٢٥	٢٧	٣٣	٤٥	٢٨	٢٤	ك كليات
١٠٠	٧.٨٠	٣.٤١	١٢.٢٠	١٣.١٧	١٦.١٠	٢١.٩٥	١٣.٦٦	١١.٧١	% نظرية
٢٨٢	الاجمالي								

٤. المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة استخدمت الباحثتان أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V. 22) حيث تم الاعتماد على ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لمعرفة ثبات عبارات ومحاور الاستبانة.
- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة الصدق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبانة من خلال حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن محاور الدراسة مع العلم بأنه يفيد في العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- المتوسطات الحسابية (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل محور من المحاور من أجل ترتيب العبارات من حيث درجات الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتاً عن تساوي المتوسط الحسابي.
- مقياس "ليكرت الثلاثي الأبعاد" لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة، بحيث تأخذ درجة الموافقة بدرجة كبيرة (3) درجات، ودرجة الموافقة بدرجة متوسطة (2) درجات، وغير موافق تأخذ (1) درجة، وتم تصنيف الإجابات إلى ثلاثة مستويات كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	1-1.66	1.67-2.33	2.34-3

- اختبار (T)، لتحديد دلالة الفروق الإحصائية بين فئات العينة حول متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية (نوع الكلية- الجنس- الدرجة).

٥. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة، تم عرض النتائج وفق تساؤلاتها وأهداف الجانب الميداني منها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج الخاصة بأراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية.

ثانياً: النتائج الخاصة بدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية طبقاً لمتغير نوع الكلية.

ثالثاً: النتائج الخاصة بأراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

رابعاً: النتائج الخاصة بدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية طبقاً لمتغير نوع الكلية.

خامساً: النتائج الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين متوسطى درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ممارسة رؤساء الأقسام لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أولاً: النتائج الخاصة بأراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية:

سوف يتم عرض النتائج وفق مستويين الأول عرض نتائج إجمالي المحاور والأبعاد والاستبانة ككل، والثاني يعرض النتائج الخاصة بعبارات كل محور وبعد فرعي.

أ- عرض النتائج الخاصة بإجمالي المحاور والأبعاد والاستبانة ككل، حيث تم حساب المتوسطات المرجحة وتم تحديد مستوى الموافقة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

المتوسطات المرجحة ومستوى التحقق والترتيب لمحاور وأبعاد ومجموع الاستبانة

الترتيب	مستوى التحقق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأبعاد	المحاور
١	درجة كبيرة	٢.٥٩	٠.٥٧٦		المحور الأول سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي
٢	درجة كبيرة	٢.٥٦	٠.٦٠	الاتصاف	المحور الثاني سلوكيات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي
١	درجة كبيرة	٢.٦١	٠.٥٧	مشاركة السلطة	
٦	درجة كبيرة	٢.٤٥	٠.٦٤	تحمل المسؤولية	
٤	درجة كبيرة	٢.٥٥	٠.٦٠	توضيح الدور	
٥	درجة كبيرة	٢.٥٣	٠.٦٤	التوجيه الأخلاقي	
٣	درجة كبيرة	٢.٥٦	٠.٦٢	التوجه نحو الأعضاء	
٢	درجة كبيرة	٢.٥٥	٠.٦٢٤		إجمالي المحور الثاني
	درجة كبيرة	٢.٥٧	٠.٦٠٠		إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول رقم (٨) تحقق ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حيث بلغ المتوسط المرجح لمجموع استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة ككل

(٢٠٥٧)، وهذا يعنى تحلى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسويط بسمات القيادة الأخلاقية والتي انعكست على ممارستهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية بوجه عام، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما تناولته الرسالة والقيم الحاكمة الواردة بالاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي NSHED-EGY ٢٠٣٠، وكذا مع القيم الجوهرية لمعايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جبريل، ٢٠١٩) والتي توصلت نتائجها إلى ممارسة رؤساء الأقسام بدرجة موافقة كبيرة بالجامعات الخاصة بمصر، بينما اختلفت مع دراسة كل من (Bahana & Bayat, 2020) التي أكدت على أن أسلوب القيادة الأخلاقية غير موجود على مستوى القيادة الإدارية التنفيذية، بمؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، ودراسة (الروسان، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل كان متوسطاً، ودراسة (TahaMitugen, 2021) التي توصلت الدراسة أن استخدام ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية كان متوسطاً ويحتاج لمزيد من التحقق وجاء تحلى رؤساء الأقسام الأكاديمية "بسمات القائد الأخلاقي" في الترتيب الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حيث بلغ المتوسط المرجح لمجموع استجاباتهم على عبارات المحور الأول (٢٠٥٩) وبدرجة كبيرة، بينما جاء ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة الأخلاقية في الترتيب الثاني من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ المتوسط المرجح (٢٠٥٥) وبدرجة كبيرة، واتفقت تلك النتيجة مع مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي، وقد يرجع ذلك إلى تعرض رؤساء الأقسام أحياناً لبعض المواقف التي يصعب فيها التصرف بشكل أخلاقي، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Trevino et.al., 2000) والتي فرقت بين بعدين لدى القائد الأخلاقي لاكتساب سمعة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الآخرين، وذلك كونه شخص أخلاقي (يتحلى بسمات القائد الأخلاقي) يشمل من يكون؟، وماذا يقرر؟، فضلاً عن أن الآخرين يعرفون هذا البعد الخاص بالقائد كإنسان، أما الجانب الآخر كونه مديراً أخلاقياً (يمارس سلوكيات القيادة الأخلاقية) يتضمن أن يكون القائد قدوة للآخرين في أخلاقه والتأكيد على أهمية الأخلاق والقيم من خلال التواصل المستمر والمنظم مع الآخرين وكذلك استخدامه نظام المكافآت لجعل الآخرين مسؤولين عن القيم والمعايير.

وقد جاءت سلوكيات "مشاركة السلطة" في مقدمة سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية بمتوسط مرجح (٢.٦١)، يليها سلوكيات "الإنصاف" في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (٢.٥٦)، وجاءت سلوكيات التوجه نحو الأعضاء بمتوسط مرجح (٢.٥٦) وتحتل المرتبة الثالثة نظرا لأن انحرافها المعياري أعلى من سلوكيات الإنصاف، أما سلوكيات "توضيح الدور" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح (٢.٥٥)، وقد جاءت سلوكيات "التوجيه الأخلاقي" في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح (٢.٥٣)، بينما جاءت سلوكيات "تحمل المسؤولية" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط مرجح (٢.٤٥)، وقد تحققت جميع أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد انفقت تلك النتائج مع المؤشر الخامس لمعيار ٢ القيادة والحوكمة من معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي.

ب- عرض النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية الخاصة بعبارات كل محور وكل بعد، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية للعبارات الخاصة بكل محور وكل بعد، وسيتم عرض النتائج كما يلي:

ب١- النتائج الخاصة بالمحور الأول "سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي"

ب٢- النتائج الخاصة بالمحور الثاني "سلوكيات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي"، وتم تقسيمها حسب الأبعاد التابعة للمحور على النحو التالي:

ب ١/٢- النتائج الخاصة بالبعد الأول "الإنصاف".

ب ٢/٢- النتائج الخاصة بالبعد الثاني "مشاركة السلطة".

ب ٣/٢- النتائج الخاصة بالبعد الثالث "تحمل المسؤولية".

ب ٤/٢- النتائج الخاصة بالبعد الرابع "توضيح الدور".

ب ٥/٢- النتائج الخاصة بالبعد الخامس "التوجيه الأخلاقي".

ب ٦/٢- النتائج الخاصة بالبعد السادس "التوجه نحو الأعضاء".

ب١- النتائج الخاصة بالمحور الأول "سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي":

جدول رقم (٩)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور "سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			القيمة	النسبة	مستوى التحقق
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تتوافق أفعال رئيس القسم مع أقواله.	١٧٤	٦١.٧٠	٩٦	٣٤.٠٤	١٢	٤.٢٦	٠.٥٧٤	٢.٥٧	٨	كبيرة
٢	يتمتع رئيس القسم بالنزاهة.	١٩٨	٧٠.٢١	٦٦	٢٣.٤٠	١٨	٦.٣٨	٠.٥٩٩	٢.٦٤	٦	كبيرة
٣	يبتعد رئيس القسم عن استغلال أعضاء القسم ومعاونتهم في انجاز مهام شخصية.	٢٠٤	٧٢.٣٤	٧٢	٢٥.٥٣	٦	٢.١٣	٠.٥٠٢	٢.٧٠	٤	كبيرة
٤	يتمتع رئيس القسم بالعدالة.	١٦٢	٥٧.٤٥	٩٠	٣١.٩١	٣٠	١٠.٦٤	٠.٦٨٠	٢.٤٧	١٠	كبيرة
٥	لدى رئيس القسم القدرة على تقويم ذاته والاعتراف بخطأه.	١٠٨	٣٨.٣٠	١٣٨	٤٨.٩٤	٣٦	١٢.٧٧	٠.٦٦٧	٢.٢٦	١٣	كبيرة
٦	يتمتع رئيس القسم بقدر مناسب من المرونة في عمله.	١٩٢	٦٨.٠٩	٩٠	٣١.٩١	٠	٠.٠٠٠	٠.٤٦٦	٢.٦٨	٥	كبيرة
٧	يخلص رئيس القسم في أداء مهامه المختلفة.	٢١٦	٧٦.٦٠	٦٦	٢٣.٤٠	٠	٠.٠٠٠	٠.٤٢٣	٢.٧٧	٢	كبيرة
٨	يفي رئيس القسم بالالتزامات والوعود التي يقدمها.	١٦٨	٥٩.٥٧	١٠٢	٣٦.١٧	١٢	٤.٢٦	٠.٥٧٦	٢.٥٥	١٠	كبيرة
٩	ينسب رئيس القسم بالأمانة في أقواله وأفعاله.	٢١٦	٧٦.٦٠	٥٤	١٩.١٥	١٢	٤.٢٦	٠.٥٣٤	٢.٧٢	٣	كبيرة
١٠	يتقبل رئيس القسم النقد البناء من زملائه.	١٥٠	٥٣.١٩	١٠٢	٣٦.١٧	٣٠	١٠.٦٤	٠.٦٧٦	٢.٤٣	١٢	كبيرة
١١	يتمتع رئيس القسم بثقة كبيرة لدى الآخرين.	١٨٠	٦٣.٨٣	٩٠	٣١.٩١	١٢	٤.٢٦	٠.٥٧١	٢.٦٠	٧	كبيرة
١٢	يتحرى رئيس القسم الصدق في أقواله مع الآخرين.	١٩٢	٦٨.٠٩	٦٠	٢١.٢٨	٣٠	١٠.٦٤	٠.٦٧٦	٢.٥٧	٩	كبيرة
١٣	لا يسعى رئيس القسم إلى تحقيق أهداف ومكاسب شخصية.	١٦٨	٥٩.٥٧	٧٨	٢٧.٦٦	٣٦	١٢.٧٧	٠.٧١٠	٢.٤٧	١١	كبيرة
١٤	يدافع رئيس القسم عما يؤمن به.	٢٢٢	٧٨.٧٢	٦٠	٢١.٢٨	٠	٠.٠٠٠	٠.٤٠٩	٢.٧٩	١	كبيرة
المحور ككل								٠.٥٧٦	٢.٥٩		درجة كبيرة

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) يتبين أن استجابات أفراد العينة على عبارات محور "سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٥٩)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن رئيس القسم العلمي إنما هو في الأساس عضو هيئة تدريس إنما هو في الأساس من أوائل دفعته في المرحلة الجامعية

الأولى حتى يتسنى له التعيين بوظيفة معيد بالجامعة وعادة ما يتحلى أوائل الطلاب بالتفوق الدراسي والأخلاقي ويكونوا نماذجاً علمية وأخلاقية لزملائهم، هذا فضلا عن الدورات التدريبية التي يحضرها عضو هيئة التدريس بالجامعة والتي تتناول أخلاقيات المهنة وكذلك أخلاقيات البحث العلمي والتي يكتسبها بمرور الوقت مع إجرائه للبحوث العلمية ، كل تلك الخبرات قد تكون لها انعكاساً على سمات رؤساء الأقسام الأخلاقية، ويتفق ذلك مع ما تضمنه المؤشر الخامس لمعيار ٤ أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت دراسة (الروسان، ٢٠١٨) والتي جاءت فيها الصفات الشخصية والأخلاقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في المرتبة الأخيرة وبدرجة تحقق متوسطة.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٩) جاءت العبارة (١٤) "يدافع رئيس القسم عما يؤمن به" في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (٢.٧٩) وانحراف معياري (٠.٤٠٩) بدرجة كبيرة ، واحتلت العبارة رقم (٧) "يخلص رئيس القسم في أداء مهامه المختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٤٢٣) وبدرجة كبيرة أيضاً، بينما جاءت العبارتين (٤) " يتمتع رئيس القسم بالعدالة" و(١٣) " لا يسعى رئيس القسم إلى تحقيق أهداف ومكاسب شخصية" بمتوسط مرجح (٢.٤٧) وتحققت بدرجة كبيرة وهما يحتلان المرتبة العاشرة والحادية عشر وانحراف معياري (٠.٦٨٠) و(٠.٧١٠) على الترتيب، والعبارة (١٠) " يتقبل رئيس القسم النقد البناء من زملائه" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط مرجح (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٦٧٦) وبدرجة كبيرة، والعبارة رقم (٥) " لدى رئيس القسم القدرة على تقويم ذاته والاعتراف بخطأه" بمتوسط (٢.٢٦) في المرتبة الثالثة عشر وانحراف معياري (٠.٦٦٧)، وقد يرجع ذلك إلى ذاتية رئيس القسم الأكاديمي وقناعاته الكاملة بأفكاره وقيمه وإيمانه بكونه قدوة للآخرين جعلته يدافع عما يؤمن به، والتحلي بالذاتية أكثر من الموضوعية لدى رئيس القسم جعلت تمتعه بالعدالة وتقبله للنقد من الآخرين واعترافه بالخطأ أتت في مراتب متأخرة في هذا المحور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل لها (الروسان، ٢٠١٨) حيث إن تقبل رئيس القسم لنقد الآخرين والتزامه بالحيادية وتطبيق العدالة في توزيع الواجبات بين أعضاء هيئة التدريس واعترافه بالخطأ أتى في مراتب متأخرة من الصفات الشخصية والأخلاقية لدى رؤساء الأقسام.

ب٢- النتائج الخاصة بالمحور الثاني "سلوكيات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي"، وتم تقسيمها حسب الأبعاد التابعة للمحور على النحو التالي:
ب ١/٢- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد الأول "الإنصاف"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٠)
المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن
عبارات بعد "الإنصاف"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	القيمة	الدرجة
		موافق		إلى حد ما		غير موافق						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يستبعد رئيس القسم أثر العلاقات الشخصية عند اصدار القرارات التي تخص أعضاء القسم ومعاونيهم.	١٦٢	٥٧.٤٥	٨٤	٢٩.٧٩	٣٦	١٢.٧٧	٠.٧٠٩	٢.٤٥	٦	كبيرة	
٢	يستبعد رئيس القسم أثر العلاقات الشخصية فيما يتعلق بحل الصراعات بين أعضاء القسم.	١٥٦	٥٥.٣٢	٧٨	٢٧.٦٦	٤٨	١٧.٠٢	٠.٧٥٩	٢.٣٨	٧	كبيرة	
٣	يضع رئيس القسم معايير وقواعد دقيقة لنظام العمل داخل القسم.	١٥٠	٥٣.١٩	١٢٠	٤٢.٥٥	١٢	٤.٢٦	٠.٥٧٩	٢.٤٩	٥	كبيرة	
٤	يطبق رئيس القسم اللوائح والقوانين على الجميع بشفافية.	١٦٢	٥٧.٤٥	١٠٨	٣٨.٣٠	١٢	٤.٢٦	٠.٥٧٨	٢.٥٣	٢	كبيرة	
٥	يراعى رئيس القسم عند توزيع الأعباء على أعضاء القسم عدالة التوزيع.	١٧٤	٦١.٧٠	٨٤	٢٩.٧٩	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٧	٢.٥٣	٣	كبيرة	
٦	يستجيب رئيس القسم بشكل منصف تجاه الشكاوى المقدمة من قبل أعضاء القسم.	١٦٢	٥٧.٤٥	١٠٢	٣٦.١٧	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٤	٢.٥١	٤	كبيرة	
٧	يتحرى رئيس القسم الموضوعية والعدالة عند تقييم أداء الأعضاء وتقديم المكافآت.	١٨٠	٦٣.٨٣	٧٨	٢٧.٦٦	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٦	٢.٥٥	١	كبيرة	
		المحور ككل						٠.٦٠	٢.٥٦	درجة كبيرة		

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن المحور الثاني "سلوكيات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي" جاءت في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط المرجح (٢.٥٥) وتحقق بدرجة كبيرة، وبالنظر إلى الجدول (١٠) تراوحت متوسط استجابات أفراد العينة على أبعاد هذا المحور بين (٢.٦١) و (٢.٤٥)، كما يتضح أن استجابات أفراد العينة على بعد "الإنصاف" قد جاء في المرتبة الثانية من أبعاد المحور الثاني وبدرجة كبيرة ومتوسط مرجح (٢.٥٦)، كما أن الانحراف المعياري لهذا البعد بلغ قدره (٠.٦٠)، وقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٢.٥٥) و (٢.٣٨) وجميعها تحققت بدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات الإنصاف مثل الحيادية والعدالة في المعاملات مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الثقفي، ٢٠١٧)، (الشتوي، ٢٠١٧) التي أكدت على اتصاف القائد بالعدالة في التعامل مع العاملين واتخاذ القرارات بموضوعية.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٧) " يتحرى رئيس القسم الموضوعية والعدالة عند تقييم أداء الأعضاء وتقديم المكافآت" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (٢.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٦٤٦) وتحققت بدرجة كبيرة ، وأخذت العبارتان رقم (٤) " يطبق رئيس القسم اللوائح والقوانين على الجميع بشفافية" ورقم (٥) "يراعى رئيس القسم عند توزيع الأعباء على أعضاء القسم عدالة التوزيع" نفس المتوسط مرجح (٢.٥٣) ، وجاءتا في المرتبتين الثانية والثالثة وبانحراف معياري (٠.٥٧٨)، (٠.٦٤٧) على الترتيب وبدرجة كبيرة أيضاً، وجاءت هذه النتائج متفقة مع المؤشر الخامس لمعيار ٢ القيادة والحوكمة، والمؤشر الثالث لمعيار ٤ أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من معايير اعتماد الكليات والمعاهد بالتعليم العالي، كما جاءت متفقة مع المبادئ والقيم الجوهرية لمعايير الاعتماد، وكذلك مع القيم الحاكمة للاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي NSHED-EGY ٢٠٣٠، بينما جاءت العبارة رقم (٢) " يستبعد رئيس القسم أثر العلاقات الشخصية فيما يتعلق بحل الصراعات بين أعضاء القسم" في المرتبة السابعة والأخيرة لعبارات هذا البعد وتحققت بدرجة كبيرة بمتوسط مرجح قيمته (٢.٣٨) وبانحراف معياري (٠.٧٥٩)، وقد يرجع ذلك إلى حرص رئيس القسم الأكاديمي على العدالة والشفافية فيما يتعلق بتوزيع مهام العمل في البداية، لكن حينما تنشأ صراعات أو مشكلات قد تغلب عليه الذاتية أحياناً وقد يصبح للعلاقات الشخصية أثر في قراراته نحو حل الصراعات بين الأعضاء وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة كل من (القرني والزائدي، ٢٠١٧) من اتسام تصرفات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالعدالة وتحققت بدرجة عالية، بينما تقديم مصالح أعضاء هيئة التدريس على المصالح الشخصية جاء في المرتبة السادسة والأخيرة لبعد الإنصاف لديهم، ودراسة (الثقفي، ٢٠١٧) من حرص المدير على توزيع المسؤوليات على معلمي المدرسة بعدالة.

ب ٢/٢- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد الثاني "مشاركة السلطة"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١١)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد "مشاركة السلطة"

م	العبارات	التكرارات والنسبة المئوية				الانحراف المعياري			المتوسط المرجح		
		موافق		إلى حد ما		غير موافق		القيمة	الترتيب	مستوى التحقّق	
		ك	%	ك	%	ك	%				
٨	يؤثر رئيس القسم بيئة حرة للمناقشة لأعضاء القسم.	١٦٨	٥٩.٥٧	٩٠	٣١.٩١	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٨	٦	٢.٥١	كبيرة
٩	يتقبل رئيس القسم الآراء المختلفة للأعضاء.	١٩٨	٧٠.٢١	٧٢	٢٥.٥٣	١٢	٤.٢٦	٠.٥٥٦	١	٢.٦٦	كبيرة
١٠	يعتّم رئيس القسم بمشاركة جميع أعضاء مجلس القسم في صنع القرارات المتعلقة بسير شؤون القسم.	١٩٢	٦٨.٠٩	٧٨	٢٧.٦٦	١٢	٤.٢٦	٠.٥٦٢	٢	٢.٦٤	كبيرة
١١	يأخذ رئيس القسم بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	١٨٠	٦٣.٨٣	٩٦	٣٤.٠٤	٦	٢.١٣	٠.٥٢٨	٤	٢.٦٢	كبيرة
١٢	يحرص رئيس القسم على تفويض بعض المهام لأعضاء القسم الأكفاء ومعاونيهم.	١٩٨	٧٠.٢١	٦٦	٢٣.٤٠	١٨	٦.٣٨	٠.٥٩٩	٣	٢.٦٤	كبيرة
١٣	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صياغة رؤية القسم ورسالته.	١٧٤	٦١.٧٠	١٠٢	٣٦.١٧	٦	٢.١٣	٠.٥٣٢	٥	٢.٦٠	كبيرة
	المحور ككل							٠.٥٧		٢.٦١	درجة كبيرة

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن استجابات أفراد العينة على بعد "مشاركة السلطة" قد جاء في المرتبة الأولى من أبعاد المحور الثاني وبدرجة كبيرة ومتوسط مرجح (٢.٦١)، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٥٧)، وبالنظر إلى الجدول (١١) قد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٢.٦٦) و (٢.٥١) وجميعها تحققت بدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى مشاركة رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في عمليات صنع القرار بالقسم العلمي، وجاءت تلك النتيجة مع مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (جبريل، ٢٠١٩) والتي احتلت فيها ممارسات مشاركة السلطة مرتبة متوسطة وهي المرتبة الرابعة بين أبعاد القيادة الأخلاقية، ودراسة (نوفل، ٢٠١٦) والتي تحققت ممارسات مشاركة المعلمات برياض الأطفال الإدارة في عمليات صنع القرار بدرجة منخفضة.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٩) " يتقبل رئيس القسم الآراء المختلفة للأعضاء" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (٢.٦٦) وانحراف معياري (٠.٥٥٦) وتحققت بدرجة كبيرة ، وأخذت العبارتان (١٠) " يهتم رئيس القسم بمشاركة جميع أعضاء مجلس القسم في صنع القرارات المتعلقة بسير شؤون القسم" و(١٢) "يحرص رئيس القسم على تفويض بعض المهام لأعضاء القسم الأكفاء ومعاونيهم" نفس المتوسط المرجح (٢.٦٤) وفي المرتبتين الثانية والثالثة وانحراف معياري (٠.٥٦٢)، (٠.٥٩٩) على الترتيب وبدرجة كبيرة أيضاً، بينما جاءت العبارة رقم (٨) "يوفر رئيس القسم بيئة حرة للمناقشة لأعضاء القسم" في المرتبة السادسة والأخيرة لعبارة هذا البعد وتحققت بدرجة كبيرة بمتوسط مرجح قيمته (٢.٥١) وانحراف معياري (٠.٦٤٨)، وهذا يعكس توفير رئيس القسم مناخاً ديمقراطياً بالقسم يتقبل فيه الآراء المختلفة ويسمح بمشاركة الأعضاء في عمليات صنع القرار كما أن طريقة صناعة القرار بالمجتمع الجامعي لا تتم بطريقة فردية وفقاً لقانون تنظيم الجامعات المصرية والتي تتم فيه عمليات صنع القرار من خلال المجالس المختلفة والتي منها مجلس القسم، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الروسان، ٢٠١٨) التي توصلت إلى أن رؤساء الأقسام يتيحون لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في صنع القرار بشكل متوسط.

ب ٣/٢ - النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد الثالث "تحمل المسؤولية"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٢)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد "تحمل المسؤولية"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري			
		موافق		إلى حد ما		غير موافق						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١٤	يتحمل رئيس القسم مسؤولية قراراته وتحمل أية مخاطرة تترتب عليها.	١٧٤	٦١.٧٠	٩٠	٣١.٩١	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٢	٢.٥٥	٢	كبيرة	
١٥	يتحمل رئيس القسم مسؤولية تصرفاته.	١٨٠	٦٣.٨٣	٨٤	٢٩.٧٩	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٠	٢.٥٧	١	كبيرة	
١٦	يطور رئيس القسم أدائه في ضوء ملاحظات أعضاء القسم ويقدمهم لأدائه.	١٨٠	٦٣.٨٣	٨٤	٢٩.٧٩	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٠	٢.٥٧	١	كبيرة	
١٧	يهتم رئيس القسم بتعزيز قنوات الاتصال الإيجابية بين القسم ومؤسسات المجتمع الجامعي والمحلي.	١٥٠	٥٣.١٩	١٠٢	٣٦.١٧	٣٠	١٠.٦٤	٠.٦٧٦	٢.٤٣	٣	كبيرة	
١٨	يهتم رئيس القسم بتعريف توقعات أصحاب المصلحة وتأثير قراراته عليهم.	١١٤	٤٠.٤٣	١٣٨	٤٨.٩٤	٣٠	١٠.٦٤	٠.٦٥٠	٢.٣٠	٦	متوسطة	
١٩	يظهر رئيس القسم اهتماماً بقضايا الاستدامة.	١١٤	٤٠.٤٣	١٥٠	٥٣.١٩	١٨	٦.٣٨	٠.٥٩٣	٢.٣٤	٥	كبيرة	
٢٠	يحرص رئيس القسم على سير العمل بطريقة صديقة للبيئة.	١٤٤	٥١.٠٦	١٠٢	٣٦.١٧	٣٦	١٢.٧٧	٠.٧٠١	٢.٣٨	٤	كبيرة	
		المحور ككل						٠.٦٤	٢.٤٥	درجة كبيرة		

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن استجابات أفراد العينة على بعد "تحمل المسؤولية" قد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة من أبعاد المحور الثاني وبدرجة كبيرة ومتوسط مرجح (٢.٤٥)، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٦٤)، وبالنظر إلى الجدول (١٢) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٢.٥٧) و (٢.٣٠) وتحقق معظمها بدرجة كبيرة وعبارة واحدة فقط تحققت بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن الخوف من المحاسبية وتوقيع العقوبات عليهم في حالة المخالفة للقوانين واللوائح وكذا الخوف من ترك المنصب قد يؤثر على تحملهم لمسؤولية تصرفاتهم وقراراتهم، كما أن ضعف مستوى الوعي لديهم بدورهم فيما يتعلق بالوظيفة الثالثة للجامعة في خدمة المجتمع والبيئة جعل من تراجع هذا البعد إلى المرتبة الأخيرة، ويتفق ذلك مع ما نصت عليه بعض المواد الواردة بقانون تنظيم الجامعات مثل ٥٧، ٥٩، ٦٦، و٧٠، وكذلك بعض مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (جبريل، ٢٠١٩) بأن التوجه نحو الاستدامة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الخاصة قد جاء في مرتبة متوسطة وهي المرتبة الثالثة بين أبعاد القيادة الأخلاقية.

كما يتضح أن العبارتين (١٥) " يتحمل رئيس القسم مسؤولية تصرفاته"، و (١٦) " يطور رئيس القسم أدائه في ضوء ملاحظات أعضاء القسم ونقدمه لأدائه " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (٢.٥٧) وانحراف معياري قدره (٠.٦١٠) وتحققنا بدرجة كبيرة، وذلك يرجع إلى تقبل رئيس القسم لأراء الأعضاء كما هو موضح في نتائج بعد "مشاركة السلطة"، واحتلت العبارات (٢٠) " يحرص رئيس القسم على سير العمل بطريقة صديقة للبيئة"، و(١٩) " يظهر رئيس القسم اهتمامًا بقضايا الاستدامة"، و(١٨) " يهتم رئيس القسم بتعرف توقعات أصحاب المصلحة وتأثير قراراته عليهم " المراتب المتأخرة لعبارات هذا البعد وهي الرابعة والخامسة والسادسة على الترتيب، بمتوسط مرجح (٢.٣٨)، و(٢.٣٤)، و(٢.٣٠) على الترتيب، وانحراف معياري قدره (٠.٧٠١)، و(٠.٥٩٣) و(٠.٦٥٠) على الترتيب وبدرجة كبيرة لكل من العبارتين (٢٠) و (١٩) ودرجة متوسطة للعبارة (١٨)، وهذا يشير إلى أن اعطاء رؤساء الأقسام أولوية أقل للقيام بأدوارهم المتعلقة بخدمة المجتمع والحفاظ على البيئة.

ب ٤/٢ - النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد الرابع "توضيح الدور"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٣)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد "توضيح الدور"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			القيمة	الترتيب	التحقق
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢١	يرتب رئيس القسم أولويات العمل بالقسم بشكل واضح للجميع.	١٦٨	٥٩.٥٧	٩٦	٣٤.٠٤	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٤	٢.٥٣	٥	كبيرة
٢٢	يحرص رئيس القسم على توفير وتوضيح كافة المعلومات اللازمة لقيام الأعضاء بمهامهم على النحو الأمثل.	١٩٢	٦٨.٠٩	٦٦	٢٣.٤٠	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤١	٢.٦٠	٤	كبيرة
٢٣	يراعى رئيس القسم عند توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم ما يتفق مع التخصص العلمي.	١٩٢	٦٨.٠٩	٧٨	٢٧.٦٦	١٢	٤.٢٦	٠.٥٦٢	٢.٦٤	٢	كبيرة
٢٤	يراعى رئيس القسم الوصف الوظيفي عند توزيع الأعباء التدريسية على الهيئة المعاونة.	١٨٦	٦٥.٩٦	٩٠	٣١.٩١	٦	٢.١٣	٠.٥٢٣	٢.٦٤	١	كبيرة
٢٥	يبين رئيس القسم الأداء المتوقع من كل عضو من أعضاء القسم ومعاونتهم.	١٦٢	٥٧.٤٥	١٠٢	٣٦.١٧	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٤	٢.٥١	٦	كبيرة
٢٦	يحدد رئيس القسم مؤشرات الأداء المتوقع من كل عضو هيئة تدريس بالقسم ومعاونتهم.	١٢٦	٤٤.٦٨	١٢٦	٤٤.٦٨	٣٠	١٠.٦٤	٠.٦٦١	٢.٣٤	٧	كبيرة
٢٧	يراعى رئيس القسم التخصص العلمي عند مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير برامج ومقررات القسم.	١٨٦	٦٥.٩٦	٧٨	٢٧.٦٦	١٨	٦.٣٨	٠.٦٠٧	٢.٦٠	٣	كبيرة
المحور ككل								٠.٦٠	٢.٥٥		درجة كبيرة

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن استجابات أفراد العينة على بعد "توضيح الدور" قد جاء في المرتبة الرابعة من أبعاد المحور الثاني وبدرجة كبيرة ومتوسط مرجح (٢.٥٥)، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٦٠)، وبالنظر إلى الجدول (١٣) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٢.٦٤) و (٢.٣٤) وتحققت جميعها بدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى وعي رؤساء الأقسام بدورهم القيادي والتوجيهي لباقي أعضاء القسم، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (جبريل، ٢٠١٩) حيث حاز بعد وضوح دور الأفراد على درجة موافقة كبيرة.

كما يتضح أن العبارتين (٢٤) " يراعى رئيس القسم الوصف الوظيفي عند توزيع الأعباء التدريسية على الهيئة المعاونة "، و (٢٣) " يراعى رئيس القسم عند توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم ما يتفق مع التخصص العلمي " حازتا على نفس قيمة المتوسط المرجح (٢.٦٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥٢٣) و (٠.٥٦٢) واحتلتا المرتبة الأولى والثانية على الترتيب، وتحققتا بدرجة كبيرة ، وجاءت تلك النتائج متفقة مع المؤشر الثالث والرابع لمعيار ٤ أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، كما أن العبارتين (٢٧) " يراعى رئيس القسم التخصص العلمي عند مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير برامج ومقررات القسم" و (٢٢) " يحرص رئيس القسم على توفير وتوضيح كافة المعلومات اللازمة لقيام الأعضاء بمهامهم على النحو الأمثل" حازتا على نفس قيمة المتوسط المرجح وقدره (٢.٦٠) وانحراف معياري (٠.٦٠٧) و (٠.٦٤١) واحتلتا المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب وبدرجة تحقق كبيرة لكليهما وذلك يرجع إلى حرص رؤساء الأقسام على مراعاة التخصص العلمي لتحقيق أكبر استفادة ممكنة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشتوي، ٢٠١٧) من حرص مديري المدارس الثانوية بالرياض على توضيح المهام الموكلة إلى المعلمين، وقد احتلت العبارة (٢٦) "يحدد رئيس القسم مؤشرات الأداء المتوقع من كل عضو هيئة تدريس بالقسم ومعاونيهم" المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط مرجح قيمته (٢.٣٤) وانحراف معياري (٠.٦٦١) وتحققت بدرجة كبيرة، وقد يشير ذلك إلى وعيهم بأدوارهم التوجيهية في تحديد الأدوار ومراعاة التخصص لكن قد يغيب عنهم أحياناً تحديد مؤشرات الأداء المتوقعة للأعضاء التي سوف يبنى عليه تقييم أدائهم، وقد يرجع ذلك لثقته في كفاءة أعضاء هيئة التدريس بالقسم في القيام بمهامهم التدريسية وغيرها، وتتفق تلك النتيجة مع المؤشر السادس لمعيار ٤ أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، وهذا يتفق مع دراسة (القرني؛ والزائدي، ٢٠١٧) والتي احتل فيه قيام رئيس القسم ببيان الأداء المتوقع من كل عضو هيئة تدريس بالقسم مرتبة متأخرة على الرغم من تحققها بدرجة عالية.

ب ٥/٢ - النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد الخامس "التوجيه الأخلاقي"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٤)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد "التوجيه الأخلاقي"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط المرجح	الدرجة
		موافق		إلى حد ما		غير موافق						
		ك	%	ك	%	ك	%					
٢٨	يشجع رئيس القسم العمل بروح الفريق.	١٨٠	٦٣.٨٣	٧٢	٢٥.٥٣	٣٠	١٠.٦٤	٠.٦٨٠	٢.٥٣	٨	كبيرة	
٢٩	يشجع رئيس القسم الممارسات التي تتفق مع المعايير الأخلاقية التي تصدر من أعضاؤه.	١٩٨	٧٠.٢١	٦٦	٢٣.٤٠	١٨	٦.٣٨	٠.٥٩٩	٢.٦٤	٢	كبيرة	
٣٠	يضع رئيس القسم إطار أخلاقي للممارسات الأكاديمية والإدارية بالقسم.	١٨٦	٦٥.٩٦	٨٤	٢٩.٧٩	١٢	٤.٢٦	٠.٥٦٧	٢.٦٢	٤	كبيرة	
٣١	يناقش رئيس القسم القضايا الأخلاقية ذات العلاقة بالممارسات الأكاديمية مع أعضاء القسم ومعاونيهم.	١٥٠	٥٣.١٩	٩٦	٣٤.٠٤	٣٦	١٢.٧٧	٠.٧٠٤	٢.٤٠	١١	كبيرة	
٣٢	يكافئ رئيس القسم الممارسات التي تتفق مع المعايير الأخلاقية التي تصدر من أعضاؤه.	١٢٦	٤٤.٦٨	١٠٨	٣٨.٣٠	٤٨	١٧.٠٢	٠.٧٣٥	٢.٢٨	١٢	متوسطة	
٣٣	يشجع رئيس القسم أعضاؤه على حضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بالجوانب الأخلاقية للعمل الجامعي.	١٩٢	٦٨.٠٩	٦٦	٢٣.٤٠	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤١	٢.٦٠	٥	كبيرة	
٣٤	يوضح رئيس القسم كيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة تتفق مع أخلاقيات المهنة.	١٨٠	٦٣.٨٣	٩٦	٣٤.٠٤	٦	٢.١٣	٠.٥٢٨	٢.٦٢	٣	كبيرة	
٣٥	يهتم رئيس القسم بتوقيع العقوبة المناسبة على العضو الذي ينتهك المعايير الأخلاقية.	١٣٨	٤٨.٩٤	١٢٠	٤٢.٥٥	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤١	٢.٤٠	١٠	كبيرة	
٣٦	لا يسمح رئيس القسم بالتلاعب بنتائج الأبحاث.	٢٤٠	٨٥.١١	١٨	٦.٣٨	٢٤	٨.٥١	٠.٥٩١	٢.٧٧	١	كبيرة	
٣٧	يقف رئيس القسم ضد الاستغلال العلمي.	١٧٤	٦١.٧٠	٧٢	٢٥.٥٣	٣٦	١٢.٧٧	٠.٧١١	٢.٤٩	٩	كبيرة	
٣٨	يحرص رئيس القسم على حماية حقوق الملكية الفكرية.	٢٠٤	٧٢.٣٤	٤٢	١٤.٨٩	٣٦	١٢.٧٧	٠.٧٠٤	٢.٦٠	٦	كبيرة	
٣٩	يلهم السلوك الأخلاقي لرئيس القسم أعضاء القسم للاقتداء به.	١٧٤	٦١.٧٠	٨٤	٢٩.٧٩	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٧	٢.٥٣	٧	كبيرة	
المحور ككل												
								٠.٦٤	٢.٥٣		درجة كبيرة	

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن استجابات أفراد العينة على بعد "التوجيه الأخلاقي" قد جاء في المرتبة الخامسة وتعد مرتبة متأخرة نسبياً من بين أبعاد المحور الثاني وبدرجة كبيرة ومتوسط مرجح (٢.٥٣)، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٦٤)، وبالنظر إلى الجدول (١٤) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٢.٧٧) و (٢.٢٨) وتحقق معظمها بدرجة كبيرة وعبارة واحدة فقط تحققت بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى وعي رؤساء الأقسام بكونهم قذوة للآخرين وحرصهم على القيام بدورهم في اكساب الآخرين القيم الأخلاقية، كما يشير إلى حرصه على إعداد صف ثانٍ من القيادات الأخلاقية متمثلة في أعضاء هيئة التدريس بالقسم لمن يأتي خلفاً له في المنصب، وتختلف نتيجة هذا البعد مع نتيجته في دراسة (القرني، والزائدي، ٢٠١٧) والتي احتل فيها هذا البعد المرتبة الثالثة وتعد هذه المرتبة المتوسطة من بين أبعاد القيادة الأخلاقية الأخرى.

كما يتضح أن العبارة (٣٦) " لا يسمح رئيس القسم بالتلاعب بنتائج الأبحاث" جاءت في المرتبة الأولى من بين عبارات البعد بمتوسط مرجح قدره (٢.٧٧) وانحراف معياري قدره (٠.٥٩١) وبدرجة تحقق كبيرة، وهذا يدل على حرص رئيس القسم على مراعاة الأمانة العلمية عند إجراء البحوث العلمية وإيمانه بدور البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع، تلاها العبارة (٢٩) " يشجع رئيس القسم الممارسات التي تتفق مع المعايير الأخلاقية التي تصدر من أعضائه" التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥٩٩) وتتفق هذه النتيجة مع ما نصت عليه القيم الحاكمة التي وردت بالاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي NSHED-EGY ٢٠٣٠، ومع دراسة (القرني، والزائدي، ٢٠١٧) التي توصلت إلى تقدير رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس الذين يطبقون القواعد الأخلاقية في ممارساتهم الأكاديمية.

كما يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من العبارات قد حازت على نفس المتوسط المرجح حيث جاءت العبارتين (٣٤) " يوضح رئيس القسم كيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة تتفق مع أخلاقيات المهنة"، و (٣٠) " يضع رئيس القسم إطار أخلاقي للممارسات الأكاديمية والإدارية بالقسم" حيث بلغ المتوسط المرجح لكلتا العبارتين (٢.٦٢) وتحققنا بدرجة كبيرة ، وتتفق نتيجة العبارة (٣٠) مع دراسة (القرني، ٢٠١٧) في تحققها بدرجة عالية، والعبارتين (٣٣) " يشجع رئيس القسم أعضاءه على حضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق

بالجوانب الأخلاقية للعمل الجامعي" و (٣٨) " يحرص رئيس القسم على حماية حقوق الملكية الفكرية" وبلغ المتوسط المرجح لهما (٢.٦٠) وبدرجة تحقق كبيرة لكليهما، والعبارتين (٣٩) " يلهم السلوك الأخلاقي لرئيس القسم أعضاء القسم للاقتداء به"، و(٢٨) " يشجع رئيس القسم العمل بروح الفريق" حيث بلغ المتوسط المرجح لهما (٢.٥٣) وبدرجة تحقق كبيرة لكليهما، وتأتي نتيجة العبارة (٣٩) مختلفة مع دراسة (نوفل، ٢٠١٦) والتي تحقق فيها ضرب الإدارة مثلاً يحتذى به في الممارسات الأخلاقية للعمل درجة متوسطة، كما أتت نتيجة العبارة (٢٨) مختلفة مع دراسة (الروسان، ٢٠١٨) والتي تحققت فيها دعم رئيس القسم للعمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس درجة متوسطة، والعبارتين (٣٥) "يهتم رئيس القسم بتوقيع العقوبة المناسبة على العضو الذي ينتهك المعايير الأخلاقية"، و(٣١) " يناقش رئيس القسم القضايا الأخلاقية ذات العلاقة بالممارسات الأكاديمية مع أعضاء القسم ومعاونيهم" حيث بلغ المتوسط المرجح لهما (٢.٤٠) وبدرجة تحقق كبيرة لكليهما، وتأتي نتيجة العبارة (٣٥) متفقة مع القيم الجوهرية الى تضمنتها معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، ومختلفة مع دراسة (نوفل، ٢٠١٦) حيث توقيع العقوبة على من ينتهك أخلاقيات المهنة تحققت بدرجة منخفضة، وتشير نتائج العبارات الثماني السابقة إلى اهتمام رئيس القسم بالقضايا الأخلاقية وبكونه قدوة للآخرين وحرصه على تحلى الأعضاء بأخلاقيات المهنة.

كما يتبين من الجدول السابق أن العبارة (٣٢) " يكافئ رئيس القسم الممارسات التي تتفق مع المعايير الأخلاقية التي تصدر من أعضائه" احتلت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة، بمتوسط مرجح قدره (٢.٢٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٣٥)، وبدرجة تحقق متوسطة، وهذا يشير إلى ضعف ثقافة المحاسبية نسبياً لدى رؤساء الأقسام حيث إن كلتا العبارتين (٣٥) و(٣٢) احتلتا المرتبة العاشرة والثانية عشر على الترتيب وهي مراتب متأخرة بين عبارات البعد، لكنها تمثل نتيجة أفضل مما توصلت له دراسة (نوفل، ٢٠١٦) التي تحقق فيها المكافأة والعقاب درجة منخفضة من قبل الإدارة تجاه معلمات رياض الأطفال.

ب ٦/٢ - النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد السادس "التوجه نحو الأعضاء"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٥)
المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد "التوجه نحو الأعضاء"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						الانحراف المعياري			
		موافق		إلى حد ما		غير موافق		القيمة	الترتيب	التحقيق	
		ك	%	ك	%	ك	%				
٤٠	لا يستغل رئيس القسم سلطته في تصفية أية خلافات شخصيه قبل أو بعد توليه المنصب.	١٨٠	٦٣.٨٣	٧٨	٢٧.٦٦	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٦	٢.٥٥	١١	كبيرة
٤١	يوفر رئيس القسم الدعم اللازم أو التسهيلات اللازمة لأعضاء القسم للقيام بمهامهم المختلفة.	١٩٨	٧٠.٢١	٦٦	٢٣.٤٠	١٨	٦.٣٨	٠.٥٩٩	٢.٦٤	٣	كبيرة
٤٢	يتم النقد الموجه من رئيس القسم للأخرين بالموضوعية.	١٧٤	٦١.٧٠	٩٦	٣٤.٠٤	١٢	٤.٢٦	٠.٥٧٤	٢.٥٧	٧	كبيرة
٤٣	يهتم رئيس القسم بتحقيق التوازن والتكامل لمقابلة الاحتياجات المتنوعة لأعضاء القسم ومعاونتهم.	١٨٦	٦٥.٩٦	٨٤	٢٩.٧٩	١٢	٤.٢٦	٠.٥٦٧	٢.٦٢	٤	كبيرة
٤٤	يهتم رئيس القسم بتقديم كافة المساعدات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم الجدد بالقسم.	١٧٤	٦١.٧٠	٩٠	٣١.٩١	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٢	٢.٥٥	١٠	كبيرة
٤٥	يحرص رئيس القسم على تحقيق الصالح العام عن تحقيق مكاسب شخصية.	١٨٦	٦٥.٩٦	٧٢	٢٥.٥٣	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٤	٢.٥٧	٩	كبيرة
٤٦	يهتم رئيس القسم بعقد لقاءات منتظمة - بعيداً عن مجلس القسم- مع أعضاؤه لحل مشكلات وصعوبات العمل وسماع اقتراحاتهم وشكاواهم.	١٠٨	٣٨.٣٠	١١٤	٤٠.٤٣	٦٠	٢١.٢٨	٠.٧٥٣	٢.١٧	١٥	متوسطة
٤٧	يشارك رئيس القسم الزملاء في مناسباتهم الاجتماعية.	١٩٨	٧٠.٢١	٦٦	٢٣.٤٠	١٨	٦.٣٨	٠.٥٩٩	٢.٦٤	٣	كبيرة
٤٨	يسعى رئيس القسم على حل الخلافات الناشئة بين أعضاء القسم.	١٦٨	٥٩.٥٧	٧٨	٢٧.٦٦	٣٦	١٢.٧٧	٠.٧١٠	٢.٤٧	١٤	كبيرة
٤٩	يراعى رئيس القسم احتياجات أعضاؤه وظروفهم عند توزيع العبء التدريسي.	١٧٤	٦١.٧٠	٨٤	٢٩.٧٩	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٧	٢.٥٣	١٢	كبيرة
٥٠	ينصت رئيس القسم لما يقوله أعضاء القسم.	١٩٢	٦٨.٠٩	٨٤	٢٩.٧٩	٦	٢.١٣	٠.٥١٧	٢.٦٦	١	كبيرة
٥١	يهتم رئيس القسم بالحفاظ على	١٩٢	٦٨.٠٩	٧٢	٢٥.٥٣	١٨	٦.٣٨	٠.٦٠٣	٢.٦٢	٥	كبيرة

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						الاحتراف المعياري	المتوسط المرجح		
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			القيمة	الترتيب	مستوى التحقق
		ك	%	ك	%	ك	%				
	كرامة أعضاء القسم.										
٥٢	يحرص رئيس القسم على النمو المهني لأعضاء القسم.	١٩٢	٦٨.٠٩	٦٦	٢٣.٤٠	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤١	٢.٦٠	٦	كبيرة
٥٣	يحرص رئيس القسم على ترسيخ العلاقات الطيبة بين أعضاؤه.	١٨٠	٦٣.٨٣	٨٤	٢٩.٧٩	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٠	٢.٥٧	٨	كبيرة
٥٤	يضع رئيس القسم مصالح أعضائه فيما يتخذ من قرارات.	١٦٢	٥٧.٤٥	١٠٢	٣٦.١٧	١٨	٦.٣٨	٠.٦١٤	٢.٥١	١٣	كبيرة
٥٥	يدافع رئيس القسم عن حقوق أعضاء القسم.	١٨٦	٦٥.٩٦	٧٢	٢٥.٥٣	٢٤	٨.٥١	٠.٦٤٤	٢.٥٧	٩	كبيرة
٥٦	يظهر رئيس القسم الامتنان لما يبذله الأعضاء من جهود.	١٩٨	٧٠.٢١	٧٢	٢٥.٥٣	١٢	٤.٢٦	٠.٥٥٦	٢.٦٦	٢	كبيرة
المحور ككل								٠.٦٢	٢.٥٦		درجة كبيرة

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن استجابات أفراد العينة على بعد "التوجه نحو الأعضاء" قد حاز على نفس المتوسط المرجح لبعده "الإنصاف" وقدره (٢.٥٦) إلا أن انحرافه المعياري أعلى حيث بلغ (٠.٦٢) لذا فقد احتل المرتبة الثالثة بين أبعاد المحور الثاني وبدرجة تحقق كبيرة، وبالنظر إلى الجدول (١٥) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٢.٦٦) و (٢.١٧) وتحقق جميعها بدرجة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط بتوثيق علاقتهم بأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم مما يعنى تحقق بعد العلاقات الإنسانية لديهم وهو أحد الأبعاد المهمة التي يجب توافرها في القيادة الفعالة، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الشثوي، ٢٠١٧) والتي احتل فيها بعد العلاقات الإنسانية المرتبة الثانية، (الثقفي، ٢٠١٧) والتي تحققت فيها القيادة الأخلاقية على مستوى العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (نوفل، ٢٠١٦) في أن اهتمام الإدارة بمعلمات رياض الأطفال كان متوسطاً بين أبعاد القيادة الأخلاقية، ومع دراسة (جبريل، ٢٠١٩) التي تحققت فيها بعد الوعي بالأفراد بشكل محايد.

كما يتبين من الجدول (١٥) أن العبارتين (٥٠) "ينصت رئيس القسم لما يقوله أعضاء القسم"، و(٥٦) "يظهر رئيس القسم الامتنان لما يبذله الأعضاء من جهود" قد أخذت نفس قيمة المتوسط المرجح وقدره (٢.٦٦) وتحققنا بدرجة كبيرة، وانحرف معياري قدره (٠.٥١٧) و (٠.٥٥٦) والمرتبة الأولى والثانية على الترتيب، وفي هذا دلالة على احترام رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس وحرصه على إقامة علاقات إنسانية جيدة معهم، كما احتلت العبارتين

(٤١) " يوفر رئيس القسم الدعم اللازم أو التسهيلات اللازمة لأعضاء القسم" ، و (٤٧) " يشارك رئيس القسم الزملاء في مناسباتهم الاجتماعية" المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط المرجح لكنتا العبارتين (٢.٦٤) ، والانحراف المعياري لكليهما (٠.٥٩٩)، ويتفق ذلك مع دراسة (الشتوي، ٢٠١٧) في تحقق إنصات مديري المدارس الثانوية للمعلمين بكل اهتمام، ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية بدرجة كبيرة، ويختلف مع دراسة (الروسان، ٢٠١٨) التي تحقق بدرجة متوسطة تعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس باحترام، وكذلك حرصه على العلاقات الاجتماعية السوية مع أعضاء هيئة التدريس، وكذا مراعاته لحاجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.

كما يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من العبارات قد حازت على نفس المتوسط المرجح حيث جاءت العبارتين (٤٣) " يهتم رئيس القسم بتحقيق التوازن والتكامل لمقابلة الاحتياجات المتنوعة لأعضاء القسم ومعاونيهم"، و(٥١) " يهتم رئيس القسم بالحفاظ على كرامة أعضاء القسم" حيث بلغ المتوسط المرجح لكليهما (٢.٦٢)، وتحققا بدرجة كبيرة، وتختلف نتيجة العبارة (٤٣) مع دراسة (الروسان، ٢٠١٨) في تحقق مراعاة رئيس القسم لحاجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية درجة متوسطة، كما بلغ المتوسط المرجح (٢.٥٧) وبدرجة تحقق كبيرة لكل من العبارات (٤٢) " يتسم النقد الموجه من رئيس القسم للآخرين بالموضوعية"، و(٥٣) " يحرص رئيس القسم على ترسيخ العلاقات الطيبة بين أعضاؤه"، و(٤٥) " يحرص رئيس القسم على تحقيق الصالح العام عن تحقيق مكاسب شخصية"، و(٥٥) " يدافع رئيس القسم عن حقوق أعضاء القسم" وتتفق نتيجة العبارة (٤٢) مع دراسة (الثقفي، ٢٠١٧) من تقبل قادة المدارس الثانوية لوجهات النظر المخالفة من قبل المعلمين، كما بلغ المتوسط المرجح (٢.٥٥) وبدرجة تحقق كبيرة لكلا العبارتين (٤٤) " يهتم رئيس القسم بتقديم كافة المساعدات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد بالقسم" ، و(٤٠) " لا يستغل رئيس القسم سلطته في تصفية أية خلافات شخصيه قبل أو بعد توليه المنصب"، وتختلف نتيجة العبارة (٤٠) عن دراسة (الروسان، ٢٠١٨) والتي تحقق فيها تسامح رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس درجة متوسطة.

وقد جاءت العبارة (٤٦) " يهتم رئيس القسم بعقد لقاءات منتظمة - بعيداً عن مجلس القسم- مع أعضاؤه لحل مشكلات وصعوبات العمل وسماع اقتراحاتهم وشكاواهم" في المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة من عبارات البعد، بمتوسط مرجح بلغ (٢.١٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٥٣)، وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق رؤساء الأقسام مما يقلل الوقت المتاح لعقد اجتماعات أو لقاءات مع أعضاء هيئة التدريس بعيداً عن مجلس القسم، واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الروسان، ٢٠١٨) والذي تحقق فيه تفقد رئيس

القسم أعضاء هيئة التدريس للاطمئنان عليهم تحقق بدرجة متوسطة، وهذا يتعارض نوعا ما مع بعض مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي والمتعلقة باستخدام التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتقبل النقد.

من الجداول السابقة اتضح تحقق سمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين معهم في نفس القسم العلمي، وسوف تكشف النتائج التالية عما إذا كان يوجد فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية طبقاً لمتغير نوع الكلية (كليات عملية – كليات نظرية)، ودلالة تلك الفروق أم لا.

ثانياً: النتائج الخاصة بدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية طبقاً لمتغير نوع الكلية، حيث تم استخدام اختبار (ت) للعينات البارامترية للأزواج المستقلة من خلال البرنامج الاحصائي Spss، وجدول (١٦) يوضح ذلك:

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) ومستوى الدلالة للفروق بين درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية طبقاً لمتغير نوع الكلية

المحاور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
المحور الأول سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي	نظري	٢٠٥	١٢١.٣٣	٣.٣٦	١٣.٩٤	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	١٢٧.٦٦	٣.٤٥		
المحور الثاني سلوكيات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم الأكاديمي	نظري	٢٠٥	١١٩.٣٣	٢.٨٩	١٠.٣٠	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	١٢٣.٢٤	٢.٦٦		
المجموع	نظري	٢٠٥	١٢٢.٨٢	٦.١١	٤.٣٤	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	١٢٦.٤	٦.٢٥		

يتضح من الجدول (١٦):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية لصالح الكليات العملية في الاستجابة عن إجمالي الاستبانة والتي بلغ المتوسط لها (١٢٦.٤) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (١٢٢.٨٢).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمحور الأول "سمات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم" لصالح الكليات العملية والتي بلغ المتوسط لها (١٢٧.٦٦) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (١٢١.٣٣).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمحور الثاني "سلوكيات القائد الأخلاقي المتوفرة لدى رئيس القسم" لصالح الكليات العملية والتي بلغ المتوسط لها (١٢٣.٢٤) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (١١٩.٣٣).
- وتعزى الباحثان تلك الفروق إلى طبيعة العمل بالكليات العملية التي قد تتطلب التواجد بشكل أكبر لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات، مما يجعلهم أكثر دراية بالجوانب الشخصية والأخلاقية التي يمتلكها رئيس القسم، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (القرني؛ والزنادي، ٢٠١٧) حيث كانت الفروق في تقدير ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية لصالح الكليات النظرية.

ثالثاً: النتائج الخاصة بآراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

سوف يتم عرض النتائج وفق مستويين الأول عرض نتائج إجمالي المحاور والاستبانة ككل، والثاني يعرض النتائج الخاصة بعبارات كل محور.

- ١- عرض النتائج الخاصة بإجمالي المحاور والاستبانة ككل، حيث تم حساب المتوسطات المرجحة وتم تحديد مستوى الموافقة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (١٧)

المتوسطات المرجحة ومستوى التحقق والترتيب لمحاور ومجموع الاستبانة

الترتيب	مستوى التحقق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المحاور
٥	كبيرة	٢.٦٥	٠.٥٠	المحور الأول: الإيثار
٣	كبيرة	٢.٨٣	٠.٣٥	المحور الثاني: الكياسة (اللياقة واللطف)
٢	كبيرة	٢.٨٤	٠.٣٤	المحور الثالث: السلوك الحضاري
٤	كبيرة	٢.٧٦	٠.٤٢	المحور الرابع: الروح الرياضية
١	كبيرة	٢.٨٨	٠.٣٢	المحور الخامس: الالتزام العام (وعي الضمير)
	كبيرة	٢.٧٩	٠.٣٩	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول (١٧) تحقق ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط المرجح لمجموع استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة ككل (٢.٧٩)، وهذا يعنى ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لبعض المهام التطوعية والاختيارية في المؤسسة الجامعية ويشير ذلك إلى شعورهم بالانتماء والولاء للجامعة، واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة (الطبولي وآخرون، ٢٠١٤) والتي كشفت عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما اتفقت مع بعض القيم الجوهرية التي تضمنتها معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، إلا أنها اختلفت مع دراسة (آل زاهر، ٢٠١١) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ليست بالدرجة المأمولة وتميل إلى الممارسة المتوسطة والممارسة الضعيفة في بعض السلوكيات التطوعية.

وجاء ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم "سلوكيات الالتزام العام أو وعي الضمير" في الترتيب الأول من وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٨٨) وبدرجة كبيرة، بينما جاء ممارستهم "للسلوك الحضاري" في الترتيب الثاني من وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٨٤) وبدرجة كبيرة، أما الممارسات المرتبطة "بالكياسة أو اللياقة واللطف" فقد

احتلت المرتبة الثالثة بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٨٣) وبدرجة كبيرة، وتتفق نتائج المحاور الثلاث السابقة مع ما توصلت له دراسة (مصطفى، ٢٠١٧) حيث أظهرت نتائجها أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا المختلفة يمارسون بشكل أكبر سلوكيات المواطنة التنظيمية المتعلقة بأبعاد الكياسة والضمير الحي والسلوك الحضاري.

وقد جاءت ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط لسلوكيات "الروح الرياضية" في المرتبة الرابع بمتوسط مرجح (٢.٧٦) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة ممارستهم لسلوكيات "الإيثار" بمتوسط مرجح (٢.٦٥) واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (مصطفى، ٢٠١٧) والتي جاءت فيه سلوكيات الروح الرياضية والإيثار في مرتبة متأخرة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تتفق مع دراسة (عبد المليح، ٢٠١٧) والتي احتل فيها السلوكيات المرتبط "بالروح الرياضية" في مرتبة متأخرة لدى الأستاذ الجامعي بجامعة ورقلة.

٢- عرض النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بعبارات كل محور، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية للعبارات الخاصة بكل محور ، وسيتم عرض النتائج كما يلي:

ب١- النتائج الخاصة بالمحور الأول "الإيثار"

ب٢- النتائج الخاصة بالمحور الثاني "الكياسة أو اللياقة واللفظ"

ب٣- النتائج الخاصة بالمحور الثالث "السلوك الحضاري"

ب٤- النتائج الخاصة بالمحور الرابع "الروح الرياضية"

ب٥- النتائج الخاصة بالمحور الخامس "الالتزام العام أو وعي الضمير"

ب١- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المحور الأول "الإيثار" ، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٨)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور "الإيثار"

م	العبرة	التكرارات والنسبة المئوية						الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			القيمة	الترتيب	مستوى التحقق
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	أسعد زملائي المتقنين بأعباء العمل في إنجاز أعمالهم.	١٩٢	٦٨.٠٩	٨٤	٢٩.٧٩	٦	٢.١٣	٠.٥٢٠	٢.٦٦	٥	كبيرة
٢	أقوم بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل أو اضطرابهم للتصرف دون الانتهاء من العمل لطروف طارئة.	٢١٦	٧٦.٦٠	٦٠	٢١.٢٨	٦	٢.١٣	٠.٤٨٩	٢.٧٤	٣	كبيرة
٣	أسعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد على فهم وأداء متطلبات العمل.	٢٤٦	٨٧.٢٣	٣٦	١٢.٧٧	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٥٣	٢.٨٧	١	كبيرة
٤	أعوان زملائي في حل مشكلاتهم (الشخصية، المتعلقة بالعمل....الخ)	٢٠٤	٧٢.٣٤	٧٢	٢٥.٥٣	٦	٢.١٣	٠.٥٠٦	٢.٧٠	٤	كبيرة
٥	أعوان زملائي في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.	٢٤٠	٨٥.١١	٤٢	١٤.٨٩	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٧٣	٢.٨٥	٢	كبيرة
٦	أقدم زملائي على نفسى في اختيار ما يناسبهم من أعباء كلما تيسر لي ذلك (مثل تدريس مقررات معينة- اختيار مواعيد يعينها- تبادل لجان امتحانات....الخ).	١٤٤	٥١.٠٦	١٢٠	٤٢.٥٥	١٨	٦.٣٨	٠.٦٠٩	٢.٤٥	٦	كبيرة
٧	أهتم بالمشاركة التطوعية في الإيثار على الأنشطة الطلابية.	٨٤	٢٩.٧٩	١٦٢	٥٧.٤٥	٣٦	١٢.٧٧	٠.٦٢٤	٢.١٧	٧	متوسطة
٨	أهتم بمساعدة الباحثين وتقديم أي استشارة علمية لهم حتى لو لم أكن مشرفاً عليهم.	٢١٦	٧٦.٦٠	٦٠	٢١.٢٨	٦	٢.١٣	٠.٤٨٩	٢.٧٤	٣	كبيرة
								٠.٥٠	٢.٦٥		كبيرة
إجمالي المحور											

بالرجوع إلى الجدول (١٧) يتضح أن استجابات أفراد العينة على محور "الإيثار" احتل المرتبة الخامسة والأخيرة بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلّى بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، وقد حاز على متوسط مرجح قدره (٢.٦٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠) وبدرجة تحقق كبيرة، وبالنظر إلى الجدول (١٨) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور بين (٢.٨٧) و (٢.١٧) وتحقق معظمها بدرجة كبيرة بينما تحققت العبارة رقم (٧) بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط لسلوكيات الإيثار كان كبيراً ، وعلى الرغم من ارتفاع معدل ممارستها إلا أنها أنت في المرتبة الأخيرة بالنسبة لباقي سلوكيات المواطنة

التنظيمية، وهذا لا يعنى تدني في سلوكياتهم كأعضاء هيئة تدريس فممارساتهم للإيثار لا زالت بدرجة كبيرة إلا أن ضغوط العمل وأعبائه قد يضعف لديهم أحياناً المشاركات التطوعية أو تقديم المساعدة للغير، واتفقت تلك نتيجة تحقق بعد الإيثار بدرجة كبيرة مع نتائج دراسات كل من (الغزوي، ٢٠٠٩)، و (حميد، ٢٠١٦).

كما يتبين من الجدول (١٨) أن العبارتين رقم (٣) " أساعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد على فهم وأداء متطلبات العمل."، ورقم (٥) " أعاون زملائي في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل " قد احتلتا المرتبة الأولى والثانية على الترتيب، وبمتوسط حسابي (٢.٨٧) و (٢.٨٥) على الترتيب، وبدرجة كبيرة لكليهما، وفي هذا دلالة على حرصهم على إقامة علاقات إنسانية جيدة مع زملائهم وكذلك استعدادهم في تقديم المساعدة لهم خاصة فيما يتعلق بإنجاز العمل، واختلفت هذه النتيجة عما توصلت له دراسة (مومني، ٢٠١٦) والتي احتلت مساعدة أعضاء هيئة التدريس الجدد على أداء وفهم متطلبات العمل في المرتبة الأخيرة وبدرجة تحقق متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، كما احتلت العبارتين رقم (٢) " أقوم بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل أو اضطرارهم للانصراف دون الانتهاء من العمل لظروف طارئة."، ورقم (٨) " أهتم بمساعدة الباحثين وتقديم أي استشارة علمية لهم حتى لو لم أكن مشرفاً عليهم " المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط المرجح لكلا العبارتين (٢.٧٤) ، والانحراف المعياري لكليهما (٠.٤٨٩)، وبدرجة تحقق كبيرة، ويشير ذلك بضعف استعدادهم للقيام بعمل زملائهم بالمقارنة بارتفاع الاستعداد لديهم لتقديم المساعدة لزملائهم، كما جاءت العبارة رقم (٧) " أهتم بالمشاركة التطوعية في الإشراف على الأنشطة الطلابية" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط مرجح (٢.١٧) وانحراف معياري قدره (٠.٦٢٤)، وبدرجة تحقق متوسطة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت له دراسة (عبد المليح، ٢٠١٧) في ضعف الممارسات المتصلة بمساعدة الطلاب أثناء وقت الفراغ، والإجابة عن الزملاء الغائبين عن العمل بالمقارنة بالممارسات المتصلة بمساعدة الزملاء في الإفادة بخبرتهم وتقديم المساعدة للزملاء في حال كبر حجم العمل بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وتختلف مع بعض القيم الجوهرية المتضمنة في معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي فيما يتعلق بأن الطالب محور العملية التعليمية وتنمية جدارته وإعداده للتنافسية العالمية ضرورة حتمية.

ب ٢- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني "الكياسة أو اللياقة واللفظ" ، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٩)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور "الكياسة أو اللياقة واللفظ"

م	العمارة	التكرارات والنسبة المئوية						الانحراف المعياري	المتوسط المرجح			
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			القيمة	التقدير	مستوى التحقق	
		ك	%	ك	%	ك	%					
٩	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم.	٢٤٦	٨٧.٢٣	٣٦	١٢.٧٧	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٥٣	٢.٨٧	٧	كبيرة	
١٠	أحترم خصوصية زملائي.	٢٨٢	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠.١٤٣	٣.٠٠٠	١	كبيرة	
١١	أتجنب إثارة أية مشكلات أو منازعات في العمل.	٢٥٨	٩١.٤٩	٢٤	٨.٥١	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٠٥	٢.٩١	٥	كبيرة	
١٢	أعترف دون تردد إذا أخطأت في حق أحد زملائي.	٢٧٠	٩٥.٧٤	١٢	٤.٢٦	٠	٠.٠٠٠	٠.٢٤٢	٢.٩٦	٢	كبيرة	
١٣	أنتقل النصيحة من زملائي بصدر رحب وأعمل بموجبها.	٢٥٢	٨٩.٣٦	٣٠	١٠.٦٤	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٣١	٢.٨٩	٦	كبيرة	
١٤	أتجنب السخرية من زملائي.	٢٧٦	٩٧.٨٧	٠	٠.٠٠٠	٦	٢.١٣	٠.٣١٧	٢.٩٦	٣	كبيرة	
١٥	أقدم النصيحة للزملاء بلطف عند وجود أية ملاحظات على أدائهم أو تعاملاتهم.	٢٥٨	٩١.٤٩	٢٤	٨.٥١	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٠٥	٢.٩١	٥	كبيرة	
١٦	ألتزم الحياد الموضوعية في حديثي عن زملائي.	٢٣٤	٨٢.٩٨	٣٦	١٢.٧٧	١٢	٤.٢٦	٠.٥١٠	٢.٧٩	٩	كبيرة	
١٧	أشجع مجهودات الزملاء الآخرين وأمتدح نجاحهم.	٢٦٤	٩٣.٦٢	١٨	٦.٣٨	٠	٠.٠٠٠	٠.٢٧٦	٢.٩٤	٤	كبيرة	
١٨	أدافع عن زميلي الذي يتعرض للمضايقات من قبل الزملاء الآخرين.	٢٣٤	٨٢.٩٨	٤٨	١٧.٠٢	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٩٠	٢.٨٣	٨	كبيرة	
١٩	أحرص على مشاركة زملائي مناسباتهم الخاصة.	١٦٢	٥٧.٤٥	١٢٠	٤٢.٥٥	٠	٠.٠٠٠	٠.٤٩٦	٢.٥٧	١٠	كبيرة	
٢٠	أحرص على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية غير الرسمية بالقسم.	١٢٠	٤٢.٥٥	١٥٠	٥٣.١٩	١٢	٤.٢٦	٠.٥٦٤	٢.٣٨	١١	كبيرة	
		إجمالي المحور						٠.٣٥	٢.٨٣	كبيرة		

بالرجوع إلى الجدول (١٧) يتضح أن استجابات أفراد العينة على محور "الكياسة أو اللطف واللياقة" احتل المرتبة الثالثة بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلى بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، وقد حاز على متوسط مرجح قدره (٢.٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٣٥) وبدرجة تحقق كبيرة، وبالنظر إلى الجدول (١٩) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور بين (٣.٠٠) و (٢.٣٨) وتحقق جميعها بدرجة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى تحلي أعضاء هيئة التدريس بقدر عالٍ من الذوقيات العامة واحترام الآخر، واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (مصطفى، ٢٠١٧) من تحلي أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا بقدر عالٍ من الكياسة.

كما يتبين من الجدول (١٩) أن العبارة (١٠) "أحترم خصوصية زملائي" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط مرجح مقداره (٣.٠٠) وانحراف معياري قدره (٠.١٤٣) وبدرجة كبيرة، كما احتلت العبارتين (١٢) "أعتذر دون تردد إذا أخطأت في حق أحد زملائي"، و(١٤) "أتجنب السخرية من زملائي" قد احتلتا المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب، وبمتوسط حسابي (٢.٩٦) لكليهما، وانحراف معياري قدره (٠.٢٤٢) للعبارة (١٢)، و(٠.٣١٧) للعبارة (١٤)، وبدرجة كبيرة لكليهما، وفي هذا دلالة على حرصهم على مراعاة الخصوصية والاعتراف بالخطأ وفي هذا إشارة لتخليهم بالأخلاقيات الحسنة، كما يشير إلى حرصهم على إقامة علاقات إنسانية جيدة مع زملائهم، وتتفق تلك النتيجة مع بعض القيم الجوهرية المتضمنة في معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، وتختلف مع ما توصلت له دراسة (مومني، ٢٠١٧) من تحقق الممارسات المتعلقة بتجنب إيذاء مشاعر الزملاء في العمل قد تحققت بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارتين (١١) "أتجنب إثارة أية مشكلات أو متاعب في العمل"، و(١٥) "أقدم النصيحة للزملاء بلطف عند وجود أية ملاحظات على أدائهم أو تعاملاتهم" قد احتلتا المرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (٢.٩١) لكليهما، وانحراف معياري قدره (٠.٣٠٥) لكليهما، وبدرجة كبيرة لكليهما، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (محمد وآخرون، ٢٠١٧) من تحقق الممارسات المتصلة بانتباه أعضاء هيئة التدريس بكليتي الإدارة والاقتصاد ودجلة الجامعة لتأثير سلوكياتهم على الآخرين بدرجة كبيرة وكذلك سلوكياتهم المرتبطة بتقديم المساعدة لزملائهم، وقد احتلت العبارة (٢٠) "أحرص على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية غير الرسمية بالقسم" المرتبة الحادية عشرة والأخيرة لعبارات المحور، بمتوسط مرجح قدره (٢.٣٨) وانحراف معياري قدره (٠.٥٦٤) وبدرجة تحقق كبيرة، وقد يرجع ذلك لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم مما يجعلهم ليس لديهم الوقت الكافي للمشاركة في المناسبات غير الرسمية بالقسم.

ب ٣- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني "السلوك الحضاري"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (٢٠)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور "السلوك الحضاري"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						المتوسط المرجح	التحقق مستوى	القيمة	التباين	التحقق مستوى	
		موافق		إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
٢١	أحرص على متابعة كل أنشطة القسم/الكلية باهتمام.	١٣٨	٤٨.٩٤	١٣٨	٤٨.٩٤	٦	٢.١٣	٠.٥٣٨	٢.٤٧	٨	كبيرة		
٢٢	أهتم بالمحافظة على نظافة الجامعة والكلية.	٢٥٨	٩١.٤٩	٢٤	٨.٥١	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٠٥	٢.٩١	٤	كبيرة		
٢٣	أهتم بتقديم مقترحات عديدة لتطوير العمل الجامعي.	١٨٦	٦٥.٩٦	٩٠	٣١.٩١	٦	٢.١٣	٠.٥٢٥	٢.٦٤	٧	كبيرة		
٢٤	أقبل أى تغيير يساعد على تطوير العمل الجامعي.	٢٤٦	٨٧.٢٣	٣٦	١٢.٧٧	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٥٣	٢.٨٧	٦	كبيرة		
٢٥	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن العمل داخل القسم/الكلية.	٢٦٤	٩٣.٦٢	١٨	٦.٣٨	٠	٠.٠٠٠	٠.٢٧٦	٢.٩٤	٣	كبيرة		
٢٦	أدافع عن سمعة القسم/الكلية عندما ينتقدها الآخرون.	٢٧٦	٩٧.٨٧	٦	٢.١٣	٠	٠.٠٠٠	٠.٢٠٠	٢.٩٨	١	كبيرة		
٢٧	أهتم بتحقيق أهداف ورؤية ورسالة الكلية والجامعة.	٢٦٤	٩٣.٦٢	١٨	٦.٣٨	٠	٠.٠٠٠	٠.٢٧٦	٢.٩٤	٣	كبيرة		
٢٨	أساند المبادرات والمقترحات المختلفة والأفكار الابتكارية التي تصدر من زملائي لتطوير القسم/الكلية.	٢٥٢	٨٩.٣٦	٣٠	١٠.٦٤	٠	٠.٠٠٠	٠.٣٣١	٢.٨٩	٥	كبيرة		
٢٩	ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية والميثاق الأخلاقي للجامعة (مثل المظهر العام، واحترام الكبير،.....الخ).	٢٧٠	٩٥.٧٤	١٢	٤.٢٦	٠	٠.٠٠٠	٠.٢٤٢	٢.٩٦	٢	كبيرة		
إجمالي المحور											٢.٨٤	٠.٣٤	كبيرة

بالرجوع إلى الجدول (١٧) يتضح أن استجابات أفراد العينة على محور "السلوك الحضاري" احتل المرتبة الثانية بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلى بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، وقد حاز على متوسط مرجح قدره (٢.٨٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٣٤) وبدرجة تحقق كبيرة، وبالنظر إلى الجدول (٢٠) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور بين (٢.٩٨) و (٢.٤٧) وتحقق جميعها بدرجة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى تحلي أعضاء هيئة التدريس بقدر عالٍ من الشعور الولاء للكلية التي ينتمون إليها والمحافظة على سمعتها الأكاديمية، واختلفت تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (مومني، ٢٠١٧) والتي احتل فيها هذا المحور المرتبة الخامسة والأخيرة بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية وبدرجة تحقق متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.

كما يتبين من الجدول (٢٠) أن العبارة (٢٦) " أدافع عن سمعة القسم/الكلية عندما ينتقدها الآخرون" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط مرجح مقداره (٢.٩٨) وانحراف معياري قدره (٠.٢٠٠) وبدرجة كبيرة، كما احتلت العبارة (٢٩) "ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية والميثاق الأخلاقي للجامعة (مثل المظهر العام، واحترام الكبير، ..الخ)" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وانحراف معياري قدره (٠.٢٤٢) وبدرجة كبيرة، وفي هذا دلالة على حرصهم على مراعاة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط لسمعة الكلية الأكاديمية، وكذلك الشعور بالولاء للكلية والالتزام بمعاييرها الأخلاقية، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت له دراسة (عبد المليح، ٢٠١٧) والتي كان التزام أساتذة جامعة قاصدي مرياح ورقلة بالأخلاق والمعايير الاجتماعية وكذلك عملهم على تحسين صورة الجامعة في المحافل الوطنية والعربية، كما أن العبارتين (٢٥) " أقدم للآخرين صورة إيجابية عن العمل داخل القسم/الكلية"، و(٢٧) " أهتم بتحقيق أهداف ورؤية ورسالة الكلية والجامعة " قد احتلنا المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٢٧٦)، وبدرجة كبيرة لكليهما، وتشير تلك النتيجة على اهتمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط بمستقبل الكلية التي ينتمون إليها، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (حميد، ٢٠١٦) حيث توصلت إلى قيام التدريسيين بكلية دجلة الجامعة بتتبع كل ما هو جديد في مجال العمل وبما يساعد على تحقيق أهداف الكلية.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٢١) " أحرص على متابعة كل أنشطة القسم/ الكلية باهتمام"، قد احتلنا المرتبة الثامنة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢.٤٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٣٨)، وبدرجة كبيرة، وقد ترجع تلك النتيجة لكثرة المهام والأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يقلل متابعتهم عن كثر كل أنشطة القسم أو الكلية.

ب ٤- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني "الروح الرياضية" ، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (٢١)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور "الروح الرياضية"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			القيمة	الترتيب	مستوى التحقق
		ك	%	ك	%	ك	%				
٣٠	أشاور مع زملائي أثناء العمل في فريق.	٢٧٠	٩٥.٧٤	١٢	٤.٢٦	٠	٠.٠٠	٢.٩٦	١	كبيرة	
٣١	أحرص على التنسيق بيني وبين زملائي في إنجاز الأعمال المشتركة (مثل التحضير لمؤتمر - المشاركة في أعمال الكنترول - عمل بحث مشترك...الخ).	٢٦٤	٩٣.٦٢	١٨	٦.٣٨	٠	٠.٠٠	٢.٩٤	٢	كبيرة	
٣٢	أبادر بالمساعدة في حل النزاعات التي قد تنشأ بين الزملاء.	١٥٦	٥٥.٣٢	١٢٦	٤٤.٦٨	٠	٠.٠٠	٢.٥٥	٨	كبيرة	
٣٣	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	٢٢٨	٨٠.٨٥	٥٤	١٩.١٥	٠	٠.٠٠	٢.٨١	٤	كبيرة	
٣٤	أقبل ضغط العمل دون تدمير.	١٩٢	٦٨.٠٩	٨٤	٢٩.٧٩	٦	٢.١٣	٢.٦٦	٦	كبيرة	
٣٥	أتجنب الشكوى من مشكلات العمل البسيطة.	٢٤٦	٨٧.٢٣	٣٦	١٢.٧٧	٠	٠.٠٠	٢.٨٧	٣	كبيرة	
٣٦	أقوم بأي أعمال إضافية تسند لي دون تدمير.	٢٠٤	٧٢.٣٤	٧٢	٢٥.٥٣	٦	٢.١٣	٢.٧٠	٥	كبيرة	
٣٧	أقبل الحضور مبكراً أو الانصراف متأخراً أو الحضور في أيام العطلات الرسمية من أجل مصلحة العمل.	١٩٢	٦٨.٠٩	٧٨	٢٧.٦٦	١٢	٤.٢٦	٢.٦٤	٧	كبيرة	
		إجمالي المحور						٠.٤٢	٢.٧٦	كبيرة	

بالرجوع إلى الجدول (١٧) يتضح أن استجابات أفراد العينة على محور "الروح الرياضية" احتل المرتبة الرابعة بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلى بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة اسيوط، وقد حاز على متوسط مرجح قدره (٢.٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٢٤٢) وبدرجة تحقق كبيرة، وبالنظر إلى الجدول (٢١) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور بين (٢.٩٦) و (٢.٦٤) وتحقق جميعها بدرجة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى تحلي أعضاء هيئة التدريس بقدر عالٍ تحمل

ضغوط العمل وتخطي المشكلات التي قد تطرأ أثناء العمل سواء بين الزملاء أو مشكلات العمل البسيطة، واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (مصطفى، ٢٠١٧) والتي جاءت في مرتبة متأخرة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، وتختلف مع نتائج دراسة (الطبولي وآخرون، ٢٠١٤) والتي احتل فيها محور الروح الرياضية المرتبة الأولى بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بني غازي.

كما يتبين من الجدول (٢١) أن العبارة (٣٠) "أستأور مع زملائي أثناء العمل في فريق" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط مرجح مقداره (٢.٩٦) وانحراف معياري قدره (٠.٢٤٢) وبدرجة كبيرة، كما احتلت العبارة (٣١) "أحرص على التنسيق بيني وبين زملائي في إنجاز الأعمال المشتركة (مثل التحضير لمؤتمر- المشاركة في أعمال الكنترول- عمل بحث مشترك...الخ)" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وانحراف معياري قدره (٠.٢٧٦) وبدرجة كبيرة، وفي ذلك إشارة إلى انتشار ثقافة العمل الفريقي ووجود روح التعاون فيما بينهم، وكذلك وجود علاقات الإنسانية طيبة تربط بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٣٤) "أقبل ضغط العمل دون تذمر"، قد احتلتا المرتبة السادسة، وبتوسط حسابي (٢.٦٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٢٠)، وبدرجة كبيرة، والعبارة (٣٧) "أقبل الحضور مبكراً أو الانصراف متأخراً أو الحضور في أيام العطلات الرسمية من أجل مصلحة العمل" احتلت المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (٢.٦٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥٦٤)، وبدرجة كبيرة، وفي هذا إشارة على استعدادهم لقبول ضغط العمل والحضور في غير أوقات العمل الرسمية أي أن لديهم الاستعداد للتضحية بأوقاتهم الشخصية والعائلية من أجل تحقيق مصلحة العمل لكنها جاءت في الممارسات المتأخرة لهذا المحور، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة كل من (مصطفى، ٢٠١٧)، و(حميد، ٢٠١٦)، كما جاءت العبارة (٣٢) "أبادر بالمساعدة في حل النزاعات التي قد تنشأ بين الزملاء" في المرتبة الثامنة والأخيرة بين عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره (٢.٥٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٤٩٨)، وبدرجة كبيرة.

ب ٥- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني "الالتزام العام أو وعي الضمير"، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (٢٢)
المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور "الالتزام العام أو وعى الضمير"

م	العبارة	التكرارات والنسبة المئوية						الانحراف المعياري	المتوسط المرجح		
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			القيمة	التقريب	مستوى التحول
		ك	%	ك	%	ك	%				
٣٨	استمر ساعات العمل بفاعلية لأداء واجباتي ومهامي المختلفة.	٢٣٤	٨٢.٩٨	٤٨	١٧.٠٢	٠	٠.٠٠	٢.٨٣	٦	كبيرة	
٣٩	ألتزم بالمواعيد المحددة لأداء العمل (مثل مواعيد المحاضرات- مواعيد لجان الامتحانات (الخ).....)	٢٧٦	٩٧.٨٧	٦	٢.١٣	٠	٠.٠٠	٢.٩٨	٢	كبيرة	
٤٠	أحرص على عدم التغيب أو الاعتذار عن أداء مهامي إلا في الظروف القهريّة.	٢٧٠	٩٥.٧٤	١٢	٤.٢٦	٠	٠.٠٠	٢.٩٦	٣	كبيرة	
٤١	اعتذر مسبقاً بفترة مناسبة عن حضور أو موعد إذا لم أتمكن من الحضور لظرف ما (مثل محاضراتي، لجان امتحان، كنترول، اجتماعات...الخ).	٢٧٦	٩٧.٨٧	٦	٢.١٣	٠	٠.٠٠	٢.٩٨	٢	كبيرة	
٤٢	أحرص على المحافظة على الممتلكات العامة للجامعة والكلية.	٢٧٠	٩٥.٧٤	١٢	٤.٢٦	٠	٠.٠٠	٢.٩٦	٣	كبيرة	
٤٣	أتجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض شخصية (مثل استخدام الأوراق- والطابعات- وماكينات التصوير...الخ).	٢٦٤	٩٣.٦٢	١٨	٦.٣٨	٠	٠.٠٠	٢.٩٤	٤	كبيرة	
٤٤	أشارك بآرائتي وخبراتي مع رؤسائي من القيادات الأكاديمية في تطوير العمل الجامعي.	٢٢٨	٨٠.٨٥	٥٤	١٩.١٥	٠	٠.٠٠	٢.٨١	٧	كبيرة	
٤٥	أتبع تعليمات وتوجيهات القيادات الأكاديمية التي ترأسني في العمل.	٢٧٠	٩٥.٧٤	١٢	٤.٢٦	٠	٠.٠٠	٢.٩٦	٣	كبيرة	
٤٦	أشارك بفاعلية في الاجتماعات التي تعقدها الكلية.	٢١٠	٧٤.٤٧	٧٢	٢٥.٥٣	٠	٠.٠٠	٢.٧٤	٩	كبيرة	
٤٧	أهتم بالمشاركة في الفعاليات التي ينظمها القسم.	٢٢٢	٧٨.٧٢	٦٠	٢١.٢٨	٠	٠.٠٠	٢.٧٩	٨	كبيرة	
٤٨	أشارك بحماس في أعمال الجودة الخاصة بالقسم والكلية.	١٨٠	٦٣.٨٣	٩٦	٣٤.٠٤	٦	٢.١٣	٢.٦٢	١٠	كبيرة	
٤٩	أبذل قصارى جهدي لتنمية نفسي مهنيًا حتى لو على نفقتي الخاصة.	٢٣٤	٨٢.٩٨	٤٨	١٧.٠٢	٠	٠.٠٠	٢.٨٣	٦	كبيرة	
٥٠	أحدث بفخر عن القسم الذي أنتمي إليه.	٢٥٢	٨٩.٣٦	٣٠	١٠.٦٤	٠	٠.٠٠	٢.٨٩	٥	كبيرة	
٥١	ألتزم بالقوانين واللوائح الداخلية والتعليمات الموجودة بالكلية.	٢٨٢	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٣.٠٠	١	كبيرة	
	إجمالي المحور							٢.٨٨		كبيرة	

بالرجوع إلى الجدول (١٧) يتضح أن استجابات أفراد العينة على محور " الالتزام العام أو وعي الضمير" احتل المرتبة الأولى بين محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلى بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، وقد حاز على متوسط مرجح قدره (٢.٨٨) وبتحرف معياري بلغ (٠.٣٢٠) وبدرجة تحقق كبيرة، وبالنظر إلى الجدول (٢٢) فقد تراوحت المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور بين (٣.٠٠) و (٢.٦٢) وتحقق جميعها بدرجة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى تحلي أعضاء هيئة التدريس بقدر عالٍ من الممارسات الأخلاقية والشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه قواعد وقوانين الجامعة وكذلك التزامهم الأخلاقي وحرصهم على مصلحة الطلاب، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (مومني، ٢٠١٧) والتي تحقق فيها هذا المحور بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة فيصل، ودراسة (الطبولي وآخرون، ٢٠١٤) التي احتل فيها محور الضمير الحي مرتبة متأخرة بين باقى محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني غازي.

كما يتبين من الجدول (٢٢) أن العبارة (٥١) " ألتزم بالقوانين واللوائح الداخلية والتعليمات الموجودة بالكلية " احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط مرجح مقداره (٣.٠٠) وبتحرف معياري قدره (٠.١٤٣) وبدرجة كبيرة، كما احتلت العبارتان (٣٩) "ألتزم بالحضور في المواعيد المحددة لأداء العمل (مثل مواعيد المحاضرات- مواعيد لجان الامتحاناتالخ)"، و(٤١) " أعتذر مسبقاً بفترة مناسبة عن حضور أى موعد إذا لم أتمكن من الحضور لظرف ما (مثل محاضراتي، لجان امتحان، كنترول، اجتماعات...الخ)" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢.٩٨) لكليهما وبنفس قدر الانحراف معياري (٠.٢٠٠) وبدرجة كبيرة، وفي ذلك إشارة إلى احترام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط للقواعد المنظمة للعمل وكذلك احترامهم للمواعيد وحرصهم على مصلحة طلابهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (مصطفى، ٢٠١٧) بجامعة طنطا، كما تتفق مع مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي.

كما حازت العبارتان (٤٢) " أحرص على المحافظة على الممتلكات العامة للجامعة والكلية"، و(٤٥) أتبع تعليمات وتوجيهات القيادات الأكاديمية التي ترأسني في العمل" علي نفس المرتبة الثالثة ونفس المتوسط الحسابي (٢.٩٦) ونفس الانحراف المعياري (٠.٢٤٢) وبدرجة كبيرة لكليهما، وفي هذا إشارة إلى احترامهم إلى رؤساء العمل وكذلك شعورهم بالولاء للجامعة والكلية وحفاظهم على الممتلكات العامة للجامعة والكلية، كما جاءت العبارة (٤٨) " أشارك بحماس في أعمال الجودة الخاصة بالقسم والكلية" في المرتبة العاشرة والأخيرة بين عبارات المحور، وبتوسط حسابي قدره (٢.٦٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٣٠) وبدرجة تحقق كبيرة، وعلى الرغم أنها انت في مرتبة أخيرة في البعد الا انها تحققت بدرجة كبيرة أي أن هناك حرص لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مصلحة الكلية من خلال حرصهم على المشاركة في أعمال الجودة وحرصهم على حصول الكلية على الاعتماد على الرغم من كثرة الأعباء والمهام

المتصلة بالجودة وهذا يمثل عبئًا إضافيًا على عضو هيئة التدريس بما يستلزم من توثيق كافة الممارسات التدريسية والبحثية التي يقومون بها وترتيب تلك الوثائق في ملفات وفهرستها وعقد الندوات وتطبيق استبانات وتحليل نتائجها وغيرها من المهام المرتبطة بالجودة.

اتضح مما سبق تحقق معظم الممارسات المتصلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط بدرجة كبيرة، والباقي بدرجة متوسطة وفي ذلك إشارة إلى استعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة وقدرتهم على ممارسة بعض الأعمال الإضافية التطوعية لجامعتهم ودلالة على شعورهم بالولاء للجامعة والكلية التي ينتمون إليها.

إلا أن هذه السلوكيات قد تتفاوت ممارستها بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الكليات النظرية عن أقرانهم في الكليات العملية، لذا فإنه سوف تكشف النتائج التالية عما إذا كان هناك فروق بين الكليات النظرية والكليات العملية في ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكل النوعين لسلوكيات المواطنة التنظيمية أم لا.

رابعًا: النتائج الخاصة بدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية طبقًا لمتغير نوع الكلية، حيث تم استخدام اختبار (ت) للعينات البارامترية للأزواج المستقلة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وجدول (٢٣) يوضح ذلك:

جدول (٢٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) ومستوى الدلالة للفروق بين درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية طبقًا لمتغير نوع الكلية

المحاور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
المحور الأول: الإيثار	نظري	٢٠٥	٢٠.٢٢	٢.٢١	١٢.٤٥	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	٢٣.٩٤	٢.٢٧		
المحور الثاني: الكياسة (اللباقة واللفظ)	نظري	٢٠٥	٣١.٦٦	١.٦٥	٧.٥٠	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	٣٣.٤٢	١.٩٩		
المحور الثالث: السلوك الحضاري	نظري	٢٠٥	٢٣.٦٦	١.٨٩	٨.٨٧	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	٢٥.٩٢	١.٩٢		
المحور الرابع: الروح الرياضية	نظري	٢٠٥	١٩.٥٥	٢.٢٣	٧.٥٣	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	٢١.٨٨	٢.٥٠		
المحور الخامس: الالتزام العام (وعى الضمير)	نظري	٢٠٥	٣٥.٦٦	٢.١٢	٥.٣٦	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	٣٧.٢١	٢.٢٤		
المجموع	نظري	٢٠٥	١٣٢.٥٢	٧.٤١	٤.٠٩	دال عند ٠.٠٥
	عملي	٧٧	١٣٦.٦٣	٧.٦٥		

ينضح من الجدول (٢٣):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح الكليات العملية في الاستجابة عن إجمالي الاستبانة والتي بلغ المتوسط لها (١٣٦.٦٣) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (١٣٢.٥٢).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمحور الأول "الإيثار" لصالح الكليات العملية والتي بلغ المتوسط لها (٢٣.٩٤) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (٢٠.٢٢).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمحور الثاني "الكياسة أو اللياقة واللفظ" لصالح الكليات العملية والتي بلغ المتوسط لها (٣٣.٤٢) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (٣١.٦٦).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمحور الثاني "السلوك الحضاري" لصالح الكليات العملية والتي بلغ المتوسط لها (٢٥.٩٢) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (٢٣.٦٦).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمحور الثاني "الروح الرياضية" لصالح الكليات العملية والتي بلغ المتوسط لها (٢١.٨٨) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (١٩.٥٥).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمحور الثاني "الالتزام العام أو وعي الضمير" لصالح الكليات العملية والتي بلغ المتوسط لها (٣٧.٢١) بينما بلغ متوسط الكليات النظرية (٣٥.٦٦).
- وتعزى الباحثان تلك الفروق إلى طبيعة العمل بالكليات العملية التي قد تتطلب التواجد بشكل أكبر لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية مما يجعلهم أكثر شعورًا بالولاء والانتماء تجاه الجامعة والكلية التي يعملون بها، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (العزاوي، ٢٠٠٩) حيث لا توجد فروق تعزى لمتغير الكلية فلا يوجد فروق بين الكليات العملية والإنسانية في كافة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى تدريسي جامعة بغداد، ومع دراسة (آل زاهر، ٢٠١١) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في إجمالي الاستبانة بين الكليات النظرية والكليات العملية في ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تناولت النتائج السابقة واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة اسيوط لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والتي كان معظمها بدرجة كبيرة، كما كشفت تلك النتائج عن وجود فروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين رؤساء أقسام الكليات العملية ورؤساء أقسام الكليات النظرية في إجمالي واقع ممارستهم لتلك السمات والسلوكيات، وكذلك في كل محور وكل بعد من أبعادها، وكانت جميعها لصالح الكليات العملية، كما تناولت النتائج السابقة واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأسفرت النتائج عن ممارستهم لمعظم السلوكيات بدرجة كبيرة، كما كشفت تلك النتائج عن وجود فروق بين واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتلك السلوكيات بالكليات العملية وبين واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتلك السلوكيات بالنظرية وكانت الفروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح الكليات العملية وذلك في إجمالي الاستبانة وكذلك في محاورها، وبذلك تناولت الباحثتان جميع النتائج المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما القيادة الأخلاقية، والمواطنة التنظيمية، لكن العلاقة بين المتغيرين لم تتضح بعد، لذا فإن النتائج التالية سوف تكشف عما إذا كانت تلك العلاقة موجودة أم لا.

خامساً: النتائج الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين متوسطى درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ممارسة رؤساء الأقسام لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعينات البارامترية من خلال البرنامج الإحصائي Spss، والجدول (٢٤) يوضح ذلك:

جدول (٢٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية (ن=٢٨٢)

المحور	المحور الأول: سمات القائد الأخلاقي	المحور الثاني: سلوكيات القائد الأخلاقي	استبانة القيادة الأخلاقية
المحور الأول: الإيثار	**٠.٨٥١	**٠.٨٥١	**٠.٨٣٦
المحور الثاني: الكياسة (اللباقة واللفظ)	**٠.٨١٧	**٠.٧٨٢	**٠.٨٠٢
المحور الثالث: السلوك الحضاري	**٠.٧٧٧	**٠.٧٥٧	**٠.٧٩٨
المحور الرابع: الروح الرياضية	**٠.٨٥٨	**٠.٨٥٣	**٠.٨٥٠
المحور الخامس: الالتزام العام (وعى الضمير)	**٠.٨٠٤	**٠.٧٨٨	**٠.٨٢١
استبانة المواطنة التنظيمية	**٠.٧٣٣	**٠.٧٣٧	**٠.٧٧٢

يتضح من جدول (٢٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط من وجهة نظرهم وذلك في إجمالي الاستبانين عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتشير تلك النتيجة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية له علاقة قوية بممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات الجامعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك يتفق مع دراسة كل من (دبون؛ وصيتي، ٢٠١٨)، و(العولقي، ٢٠١٨)، و(الجعيثي، ٢٠١٧)، و(أبا زيد، ٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لمحوري القيادة الأخلاقية (سمات القائد الأخلاقي، وسلوكيات القائد الأخلاقي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبين ممارسة كل محور من محاور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط من وجهة نظرهم هذه المحاور هي (الإيثار، والكياسة أو اللياقة واللفظ، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والالتزام العام أو وعي الضمير) وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وذلك يتفق مع دراسة (حمادة، ٢٠١٦) التي أسفرت عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة ووعي الضمير، وكذلك دراسة كل من (مصطفى، ٢٠١٧)، و(الطبولي وآخرون، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن إدراك العدالة التنظيمية يعد منبئاً لظهور سلوك المواطنة التنظيمية حيث إن ممارسات العدالة التنظيمية تتفق مع ممارسات بعد الانصاف من أبعاد القيادة الأخلاقية.

في ضوء النتائج الميدانية للدراسة، وفي ضوء التحليل النظري لمتغيرات الدراسة الحالية، فقد توصلت الدراسة لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك من أجل تحسين واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

رابعاً- الآليات المقترحة لتحسين واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية، وواقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

المحور الأول: تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:

١- وضع معايير لاختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وذلك من خلال عدة آليات:

أ- اجتياز المرشحين لمنصب رئيس القسم لمجموعة من الاختبارات النفسية.
ب- فحص الملفات الوظيفية والتاريخ الوظيفي لكل متقدم لشغل المنصب من قبل لجنة عليا لاختيار رؤساء الأقسام بالجامعة.

ج- تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين مع المرشحين لمنصب رئيس القسم بنفس الكلية، وبنفس القسم؛ وذلك لاستطلاع آرائهم حول المرشحين لشغل المنصب.

د- يجب أن تكون لديه خبرة بالعمل الجامعي لا تقل عن عشر سنوات خبرة بعد الحصول على درجة الدكتوراه.

هـ- توسيع دائرة المرشحين لشغل منصب رئيس القسم؛ من خلال تعديل قانون تنظيم الجامعات بحيث يتيح لجميع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه التقدم لشغل المنصب القيادي، حيث إن الأخلاقيات لا ترتبط بالدرجة العلمية.

و- أن يكون لدى المرشح لمنصب رئيس القسم تصور يخص الجوانب الأخلاقية بالبرنامج الذي يتقدم به لشغل المنصب.

٢- تدريب رؤساء الأقسام بشكل دوري الهدف منها تعزيز الجوانب الأخلاقية، وتنمية مهارات حل المشكلات، وإدارة الصراع.

٣- إعطاء صلاحيات أكبر لرؤساء الأقسام الأكاديمية في منح الحوافز لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يقومون بأعمال إضافية فوق مهام العمل.

٤- تخصيص ميزانية لرؤساء الأقسام لمكافأة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يبدون تميزاً في الأداء.

٥- تطبيق استطلاع رأي سنوي على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالأقسام العلمية لتعرف آرائهم حول تحلي رئيس قسمهم بسمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية.

٦- عمل تكريم سنوي من قبل الجامعة لرؤساء الأقسام والذين تتحقق لديهم ممارسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين معهم بالقسم.

المحور الثاني: تحسين الممارسات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

- ١- منح الحوافز لكل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يقومون بأعمال إضافية تطوعية فوق مهام العمل الموكلة إليهم.
- ٢- تفعيل المشاركة لكل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في صناعة القرارات التي تخص العمل المؤسسي، والأخذ بعين الاعتبار لأرائهم ومقترحاتهم.
- ٣- الإصغاء إلى شكاوى وتظلمات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والاهتمام بحلها بحيادية.
- ٤- عقد الاحتفالات في المناسبات المختلفة التي تخص أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مثل (ترقيهم في الدرجات العلمية- خروج أحدهم على المعاش- الزواج-.....الخ).
- ٥- الاهتمام بحل أى صراعات أو مشكلات تنشأ بين أعضاء هيئة التدريس أو بين الهيئة المعاونة بحيادية، والاهتمام بنشر روح المحبة والتعاون فيما بينهم.
- ٦- تقديم يد العون لأعضاء هيئة التدريس الجدد أو الهيئة المعاونة.
- ٧- حرص أعضاء هيئة التدريس على نقل خبرتهم في العمل الجامعي إلى الهيئة المعاونة.

المحور الثالث: آليات عامة تخص الجامعة لتحسين الممارسات الأخلاقية والتطوعية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

- ١- إعطاء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم دورة سنويًا على الأقل تخص الجوانب الأخلاقية.
- ٢- وضع ميثاق أخلاقي لكل جامعة على حدة يجب الالتزام به.
- ٣- تطبيق المحاسبية الإدارية بالجامعة بمنتهى الشفافية والموضوعية.
- ٤- وضع معايير لاختيار الهيئة المعاونة بحيث يتسمون بالأخلاق ولا تقتصر على التقديرات الدراسية، وإنما إجراء مقابلات واختبارات تكشف عن جوانب الشخصية لديهم، واختبارات تكشف عن القيم الأخلاقية لديهم، حيث إن المعيد والمدرس المساعد هو مشروع عضو هيئة تدريس والذي سيتولى المناصب القيادية الأكاديمية مستقبلاً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠١١)، "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد"،
المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة
الملك فيصل، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ص ص ٣٣١ - ٣٩٣.
- أبا زيد، رياض أحمد (٢٠١٢)، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام
التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة دكتوراه،
جامعة عمان، كلية الأعمال.
- أحمد، فتحى محمد الحاج (٢٠١٤)، "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة سرت للقيادة
المرتكزة على مبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة جرش، كلية العلوم التربوية.
- البرنات، أمال على محمد (٢٠١٦)، "القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي"،
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية
التجارة بالاسماعيلية، المجلد السابع، العدد الثالث، ص ص ٣١٥ -
٣٤٨.
- النقفي، طارق عيضة (٢٠١٧)، "القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي
للمعلمين بالطائف"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين
شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، الجزء العاشر، العدد الثامن
عشر، ص ص ١ - ٢٦.
- الجبينتي، ختام قاسم مصطفى (٢٠١٧)، "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة
الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، رسالة
ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.

الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر (٢٠٠٩)، "واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥ - ١٠) بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.

الروسان، هدى محمد (٢٠١٨)، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجيبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، الجزء الثالث، العدد التاسع عشر، ص ص ١١٩ - ١٤١.

الزهار، مايسة إبراهيم على (٢٠٢٢)، القيادة التوزيعية والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثالث والثلاثون، ص ص ١٢٥ - ١٥٧.

الشايب، محمد الساسي؛ عبادو، خديجة (٢٠١٦)، "القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعات (ورقلة، وغرداية، وبسكرة، والوادي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث والمركز القومي للبحوث بفلسطين، العدد السادس والعشرون، ص ص ٧١ - ٨٩.

الشتوي، سليمان بن عبد الله؛ الحبيب، عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٧)، "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، المجلد السادس، العدد الرابع، ص ص ١٢٠ - ١٣٤.

الطائي، علي حسون؛ مصيحب، محسن رشيد (٢٠١٨)، "العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية: بحث ميداني في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، السنة الحادية والأربعون، العدد المائة وستة عشر، ص ص ١٣٤ - ١٥٥.

الطبولي، محمد عبد الحميد؛ كريم، رمضان سعد؛ العبار، ابتسام على حمزة (٢٠١٤)،
"الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء
هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، مجلة جامعة بنغازي العلمية، جامعة
بنغازي، السنة السابعة والعشرون، العدد الأول والثاني، ص ص ٥ -
٤٠.

العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٣)، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"،
مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد
العزيز، مركز النشر العلمي، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص ص
٨٣ - ٦٥.

العرايضة، رائدة هانى محمود (٢٠١٢)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية
الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية
من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط
بعمان، كلية العلوم التربوية.

العزاوي، شفاء محمد حسون (٢٠٠٩)، "تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من
تدريسي جامعة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد،
كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الخامس والخمسون،
ص ص ٨٦ - ٩٣، متاح على الرابط
<https://doi.org/10.33095/jeas.v15i55.1363>.

العولقي، عبد الله أحمد حمود (٢٠١٨)، "أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام
التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة في مستشفيات محافظة إب
اليمنية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، كلية
الاقتصاد والإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ص ص ١٣١ -
١٨٧.

الفليحات، ياسين أحمد موسى (٢٠١٣)، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت بالمفرق، كلية العلوم التربوية.

القرني، عبد الله بن عالي؛ الزائدي، أحمد بن محمد (٢٠١٧)، "سلوكات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، المجلد السابع عشر، العدد الخامس، ص ص ٦١ - ١٥٥.

المصري، على خميس (٢٠١٢)، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.

المطيري، ماجد لافي (٢٠١٤)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية.

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

الهيبي، صلاح الدين حسين صالح (٢٠١٤)، "تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية"، الإداري، عمان، معهد الإدارة العامة، السنة السادسة والثلاثون، العدد مائة وست وثلاثون، ص ص ٤ - ٤٨.

توكل، نور الهدى (٢٠٠٨)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات"، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، السنة السادسة والعشرون، العدد المائة وتسعة عشر، ص ص ٦٢ - ٦٣.

جاب الله، رفعت محمد (١٩٩٤)، "محددات سلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص ص ١٣٩ - ١٦٧.

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، العدد الثاني، ص ص ١٨٨ - ٢١٠.

حسين، أحمد (٢٠١٥)، "سلوك المواطنة التنظيمي"، المجلة الاجتماعية القومية، جمهورية مصر العربية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثالث، ص ص ١٣٣ - ١٤١.

حمانه، الزهرة (٢٠١٦)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية : حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

حميد، ريم مهند (٢٠١٦)، "انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة"، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد التسعون، ص ص ٣٣٠ - ٣٤٧، متاح على الرابط <https://doi.org/10.33095/jeas.v22i90.510>

ديون، عبد القادر؛ صيتي، عبد اللطيف (٢٠١٨)، "دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية

والتسيير العقاري لولاية غارداية"، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد الرابع، العدد الثالث، ص ص ٢٩١-٣١٢.

دعنا، صباح جوهر (٢٠١٧)، "سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال.

زغبة، عبد المالك (٢٠١٧)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

سعدون، سمية؛ غيات، بوفلجة؛ بزاید، نجاة (٢٠١٧)، "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)"، *مجلة آفاق فكرية*، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس بالجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر البحوث ودراسات الفكر الإسلامي، المجلد الثالث، العدد السابع، ص ص ١٨٢-١٩٨.

ضبع، مريم؛ محمد، بن كیحول (٢٠١٩)، "قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي"، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، ص ص ١٥-٢٤.

عبد الدائم، على عبد السلام؛ عبد الرزاق، رعدان عدنان (٢٠١٩)، "تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي: بحث ميداني على عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية"، *مجلة الآداب*، جامعة بغداد، كلية الآداب، الملحق الأول، العدد مائة وثلاثون، ص ص ٣٧١-٣٩٤.

عبد العظيم، لبيبي مسعود (٢٠٢٠)، "أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية لدى الجامعات الخاصة"، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، جامعة القاهرة، كلية الاعلام، العدد التاسع عشر، ٥٠٥-٥٤٠.

عبد المليح، نقبل (٢٠١٧)، "تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، العدد الواحد والثلاثون، ص ص ٤٧١ - ٤٨٤.

عشبية، فتحى درويش (٢٠٠٩)، دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

عطية، رانيا محمد علي (٢٠١٩)، "التنبؤ بالتفاوت الأكاديمي للمعلم من المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة كلية التربية ببها، جامعة بنها، الجزء الثاني، العدد مائة وثمانية عشر، ص ص ١ - ٥٦.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٢٢)، "القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على بعض الجامعات المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، السنة التاسعة، العدد الثالث، ص ص ٧١٧ - ٧٧٨.

محمد، نسرين جاسم؛ طاهر، عبد الرحمن طاهر؛ ياس، على طه (٢٠١٧)، "قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسيي كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الأهلية: بحث مقارنة"، مجلة الدناير، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، ص ص ٣٥٢ - ٣٨٥.

مشمش، أشرف محمد زيدان (٢٠١٦)، "واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية"، المجلة العلمية، جامعة الأقصى، كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ص ص ١ - ٣٤.

مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٧)، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثالث، ص ص ١١٢-٢٥١.

مومني، خالد سليمان أحمد (٢٠١٧) "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد الخامس، العدد الثامن عشر، ص ص ٢٢٧-٢٤٤.

نورة، أيت طالب (٢٠١٤)، "إشكالية سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد العشرون، ص ص ١٦٢-١٧٣.

نوفل، نهلة محمد لطفي (٢٠١٦)، "مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، ص ص ٢٩٢-٢٣٧.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦)، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة، جمهورية مصر العربية، وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (فبراير ٢٠١٦)، الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي
NSHED-EGY ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي.

وليد، شلابى (٢٠١٦)، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من
موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد
خضير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ahmed, E. (2021, 08/03). Teacher empowerment and organisational citizenship behaviour in public schools in Saudi Arabia.

Management in Education, 089202062110309.

<https://doi.org/10.1177/08920206211030929>

Al Habsi, S. A. S., Al-Hidabi, D. A., Ibrahim, M .B., & Amzat, I. H.

(2021). The Impact of Ethical Leadership for School

Pricipals and the Assistants on Organizational

Citizenship Behavior in the Sultants of Oman Schools:

Supervisors and Teachers Perspectives. *IJASOS-*

International E-journal of Advances in Social Sciences,

7(21), 682-701 .

Ali, A., Ahmad, S., & Saeed, I. (2018). Ethical Leadership and

Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of

Organizational Justice: A Case Study of Education

Sector [Article]. *Abasyn University Journal of Social*

Sciences, 11(2), 386-399.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&d>

[b=a9h&AN=135497683&site=ehost-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&d)

- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study [Article]. *BMC Nursing*, *19*(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- Asgari, A., Mezginejad, S & .,Taherpour, F. (2020, 03/01). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, *30*, 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Bhana, A & .,Bayat, M. (2020, 05/19). The Relationship between Ethical Leadership Styles and Employees Effective Work Practices. *International Journal of Higher Education*, *9*, 128-137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n4p128>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006, 20 .(/٠١ /١٢ /٠٦ Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595-616. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Dinc, M. (2018, 04/11). Direct and indirect effect of ethical leadership on employee behaviours in higher education. *International Journal of Management in Education, 12*, 201–222.

<https://doi.org/10.1504/IJMIE.2018.10012319>

Dipaola, M., & Neves, P. (2009, 07/03). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools. *Journal of Educational Administration, 47*, 490–507.

<https://doi.org/10.1108/09578230910967464>

Fachrudin, K. A., & Sholihin, M. (2021, 2021/01/01). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between budgetary participation and organizational citizenship behavior in Indonesian higher education institutions. *Cogent Business & Management, 8*(1), 1968990.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968990>

Hanson, W. (2009). *Ethical leadership in higher education: Evolution of institutional ethics logic* [Dissertation, Clemson University] .

Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychol Res Behav Manag*, 14, 655-664 .
<https://doi.org/10.2147/prbm.S311856>

Jiang, W., Liang, B., & Wang, L. (2022, 2022/01/10). The Double-Edged Sword Effect of Unethical Pro-organizational Behavior: The Relationship Between Unethical Pro-organizational Behavior, Organizational Citizenship Behavior, and Work Effort. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-05034-5>

Johnson, K. W. (2005). The role of leadership in organizational integrity and five modes of ethical leadership. *Ethical Leadership*, 1-9 .

Johnson, K. W .(2005) .The Role of Leadership in Organizational Integrity, and Five Modes of Ethical Leadership. *Ethics & policy Integration Centre (EPIC)*, 1- 9.
<http://www.ethicaledge.com/Components%20of%20Ethical%20Leadership%20July%2001.pdf>

Katz, D. (1964, Apr) .The motivational basis of organizational behavior.

Behav Sci, 9(2), 131-146.

<https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>

Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649 .

López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013, 2013/10/01/). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041)

[02.041](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041)

Majeed, N., Ramayah, T., mohd mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017, 12/20). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling: Emotional Intelligence as a Mediator. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 12, 571-590. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>

- Mansoor, N., Aslam, H., Javed, T., Ashraf, F., & Shabbir, M. F. (2012, 01/01). Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3, 567-576.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2012.03.01.567>
- Mendiratta, A., & Srivastava, S. (2021). Workplace bullying and organizational citizenship behavior: the parallel mediating effects of job satisfaction and resilience. *International Journal of Emerging Markets* .
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 5-11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Mitugn, A. T. (2021). Challenges of practicing ethical leadership in Sudanese universities. *Technium Soc. Sci. J.*, 21, 195 .
- Morrison, E. (2011, 06/01). Employee Voice Behavior :Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>

-
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2010, 2012/03/01). Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework. *Journal of Management*, 38(2), 668-694.
<https://doi.org/10.1177/0149206309356326>
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40, 555-577.
<https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Organ, D. (1997, 06/01). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance - HUM PERFORM*, 10, 85-97.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. (2018, 2018/01/21). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-306.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009, Jan). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *J Appl Psychol*, *94(1)*, 122- 141 .
<https://doi.org/10.1037/a0013079>

Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018, 01/01). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *International Journal of Economics and Business Administration*, *6*, 80-91 .

Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals*, *12*, 752-788.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, *42(4)*, 128-142 .

Zellars, K. L., & Tepper, B. J. (2003). Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited .