



**دور سلوكيات القيادة الأخلاقية
في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة**

إعداد

م. خالد بن عبدالعزيز حمد الشملان

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

المملكة العربية السعودية

دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة

إعداد

م. خالد بن عبدالعزيز حمد الشملان

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها: (السمات الأخلاقية للقائد، وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، وكانت عينة الدراسة مكونة من ٧٥ طالباً من برامج الماجستير في جامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة على مقياس سلوكيات القيادة الأخلاقية ELS لبروان ٢٠٠٥ بعد اختبار ملائمته للبيئة المحلية، وأظهرت النتائج الأهمية الشديدة للقيادة الأخلاقية في تعزيز فاعلية الإرشاد الأكاديمي.

كلمات مرجعية:

الإرشاد الأكاديمي، القيادة الأخلاقية. مقياس سلوكيات القيادة الأخلاقية ELS، السمات الأخلاقية للقائد.

مقدمة:

تحاول هذه الورقة إبراز فلسفة القيادة الأخلاقية وممارستها في تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على طبيعة العلاقات العلمية والإنسانية بين المرشد الأكاديمي والطالب، ودراسة الخصائص التي يجب أن تكون متوافرة في المرشد الأكاديمي، والتي يجب أن تتعدى الدور التقليدي؛ لتعمل على إحداث تكامل بين التعليم الأكاديمي والحياة الشخصية والمهنية للطالب؛ حيث إن طبيعة العلاقة بين الطالب ومرشده تعدّ نوعاً من القيادة المساعدة على تطوير الطالب داخل منظومة الجامعة، ومن خلالها تتشكّل لديه خطط التطوير الأكاديمية، ويخضع للإرشادات عندما يواجه التحديات.

مشكلة الدراسة:

لا يُتوقع نجاح أي عمل إداري بدون قيادة فاعلة؛ بل إن القيادة الناجحة تعدّ مصدراً لنجاح المنظمة؛ لأن كل عمل في الإدارة يتطلّب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة، ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، خاصة أن القائد هو المسؤول عن توفير كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، ومدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، ومدى تحقيقها لأهدافها، وكيفية تحقيق تلك الأهداف (القحطاني، ٢٠٠٨: ١٥). ومع كون القيادة تعدّ مصدراً للنجاح؛ إلا أن عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لظروف المنظمة أو العاملين فيها؛ قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة. ومن المفاهيم الجديدة التي أخذت في الظهور في مجال القيادة مؤخراً، مفهوم القيادة الأخلاقية؛ حيث إن القيادة الناجحة تتطلّب مراعاة الجانب الأخلاقي، إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية. وقد أصبح من الممارسات الاعتيادية أن تصدر المنظمات مدونات أخلاقية Code of Ethics، وهي بمثابة مرشد أخلاقي للعاملين فيها فيما يجب عمله وما لا يجب؛ وهذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية تؤكد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها (نجم، ٢٠١١: ٣٥٣). كما أن أحد المؤتمرات التعليمية الأمريكية أبرز أسباب فشل برنامج بناء الشخصية للمتعلم، وذهب إلى أن كثيراً من المعلمين يفتقدون مبادئ الخلق والفضيلة التي يُعلّمونها لطلابهم (العبدالعزيز، ٢٠١٠: ٤٦٩).

ويعدّ المرشد الأكاديمي في الجامعة قيادياً بحكم وظيفته، فضلاً عن تبوّئه وظائف قيادية داخل الجامعة وخارجها. وقد يتيح استخدام نموذج القيادة الأخلاقية الفرصة للجامعة من أجل تقييم فعالية المرشد الأكاديمي، وأن الفشل في هذه العملية يعني أن إرشاد الطالب لم يأخذ الوزن الكافي من قبل الجامعة، خصوصاً في الجوانب الأخلاقية؛ حيث إن استخدام نموذج القيادة الأخلاقية للعلاقة بين المرشد والطالب؛ يحوّل العلاقة من الدور التقليدي للإرشاد الأكاديمي بالمساعدة في

عمليات التسجيل، واختيار المواد، واتخاذ القرارات الأكاديمية؛ إلى تطوير الطالب تكاملياً من خلال صياغة خطة تعليمية تتفق وأهدافه الخاصة عبر "تحقيق الحاجات الإرشادية في المجال الأخلاقي، مثل: تعلم احترام القوانين واللوائح الجامعية، والتعرف على أخلاقيات المهنة، وتعلم الالتزام بمواعيد المحاضرات والدروس العلمية، وتعلم المحافظة على ممتلكات الكلية، والابتعاد عن الغش في الامتحانات، وتقدير جهود الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتعلم كيفية تجنب الاستخفاف بأراء الزملاء، وتعلم الأمانة بالقول، والتواضع في معاملة الزملاء، وأدب الحوار مع الغير، واكتساب الموضوعية في تقييم الآخرين، وتقبل نقد الآخرين مهما كانت آراؤهم" (عماد، ٢٠١٥: ٥١٥). وقد تتعارض مصالح المرشد الأكاديمي الشخصية أحياناً مع دوره بوصفه مرشداً أكاديمياً، وأحياناً تتعارض الأدوار المتعددة، التي هي جزء من التعهد (العقد) الأخلاقي للمرشد مع بعضها بعضاً، أو يتعارض ما يريده الطالب بشدة مع ما يريده المرشد للطلاب (Buck, 2001:50) وفي ضوء ما أشارت إليه دراسة (القرنى، ١٩٩١: ٥٥٦) من أهمية الاتفاق على معايير موضوعية لتقويم الوظيفة الإرشادية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، ومع كثرة الدراسات التي تشير إلى الفوائد التنظيمية للقيادة الأخلاقية (خليل، ٢٠١٤؛ والعنقري، ٢٠١٤؛ والحربي، ١٤٣٦هـ، وعابدين وآخرين، ٢٠١٢)؛ فإن ثمة أسئلة مازالت بحاجة إلى الدراسة حول إمكانية الاستفادة من زيادة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية للمرشد الأكاديمي في جامعاتنا العربية في رفع مستويات الإرشاد الأكاديمي للطلاب؛ خصوصاً في ظل ما أظهرت عدد من الدراسات من تدني مستوى فعالية الإرشاد الأكاديمي (أبوالحسن والخطيب، ٢٠١٤؛ الدليم، ٢٠١٤؛ السملق، ٢٠١٠) من خلال التعرف على السمات الأخلاقية للمرشد الأكاديمي وممارساته السلوكية التي تمكن من الاستدلال على مستويات فاعلية دوره في الوسط الأكاديمي؛ حيث سعت هذه الدراسة إلى الربط بين موضوعي القيادة الأخلاقية والإرشاد الأكاديمي. ويظهر من خلال استعراض الأدبيات الافتقار إلى أداة لقياس سلوكيات القائد الأخلاقية التي تتلاءم مع البيئة العربية بصفة عامة، والبيئة السعودية بصفة خاصة، وتمكن الباحثين من الدراسة الدقيقة لتأثير القيادة الأخلاقية في المتغيرات الأخرى؛ ولذلك تحاول هذه الدراسة اختبار صلاحية المقياس الإجرائي لمتغير سلوكيات القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Scale ELS)، المقدمة في دراسة (Brown, 2005)، في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ ومن ثم الانطلاق إلى الإجابة عن التساؤل العام التالي: ما مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها (السمات

الأخلاقية للمرشد الأكاديمي، وتشجيع المرشد ودعمه للسلوكيات الأخلاقية للطلاب) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز أهمية الخصائص والممارسات الأخلاقية لدى المرشد الأكاديمي في تعامله مع الطلاب، واقتراح نموذج لتحسين العلاقة بين المرشد الأكاديمي والطالب وتطويرها؛ بحيث لا تُترك للأهواء الشخصية. وفي ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة، فإن هذا البحث يرمي إلى إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الأخلاقية، وعلاقته بتعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، من خلال التعرف على مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها: (السمات الأخلاقية للقائد، وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الإرشاد الأكاديمي؛ كونه يمثل محوراً رئيساً في العملية التعليمية بالجامعات، وضرورة ملحة لتحقيق متطلبات جودة التعليم بها؛ لما يقدمه من مساعدة للطلاب في التغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات تحول دون تحقيق أهدافهم التعليمية (عمار، ٢٠١٥: ٤٤٧). كما أن دراسة موضوع القيادة الأخلاقية يحقق استجابة وتفاعلاً مع دراسات علمية أوصت بدراسة وبحث هذا الموضوع (Yates, 2014; Sutherland, 2010)؛ إذ لم يلقَ اهتماماً علمياً في بيئة الإدارة العربية (خليل، ٢٠١٤؛ والعنقري، ٢٠١٤)؛ حيث لا توجد أبحاث ربطت بين القيادة الأخلاقية والإرشاد الأكاديمي في الجامعات، مثلما تهدف هذه الدراسة؛ ولذلك فإن هذه الدراسة تعدّ مساهمة في البناء العلمي في هذا الصدد. كما تتطرق أهميتها من أهمية دور القيادة في إنجاح العملية الإدارية في أنواع المنظمات عموماً، وعلى وجه التحديد، أهمية وجود قيادات إدارية ذات سمات وسلوكيات أخلاقية عالية في الجامعات؛ خصوصاً أن اختيار القيادات يعتمد على المعرفة العلمية المتخصصة فحسب، دون الاعتماد على المهارات القيادية التي يكتسبها القائد من الدراسة، والتدريب، والبرامج المتخصصة.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية في إطار المحددات التالية:

- **حدود موضوعية:** حيث اقتصرت الدراسة على البحث في دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإرشاد الأكاديمي المقدم للطلاب، كما تحدده أداة الدراسة.
- **حدود مكانية:** اقتصرت على طلاب برنامج الماجستير في جامعة الملك سعود.
- **حدود زمنية:** حيث طُبِّقت في النصف الثاني من عام ١٤٣٦ هـ.

مصطلحات الدراسة:

يُستخدم في هذه الدراسة بعض المصطلحات؛ مما يتطلب تقديم تعريفات لها، وهي كالتالي:

أ) **سلوكيات القيادة الأخلاقية:** "عملية تأثير يمارسها القادة؛ لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية؛ بقصد تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل" بروان وآخرون (Brown et al, 2005) وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تتسم بسمات أخلاقية ملائمة، مثل المصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة، صادرة عن المرشد الأكاديمي؛ بقصد تعزيز سلوكيات الطلاب، عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية، وفقاً لمقياس الدراسة الخاصة ببروان ELS (٢٠٠٥).

ب) **السمات الأخلاقية للقائد:** " تجسيد السلوك المناسب معيارياً بالتصرفات الفردية، وفي العلاقات الشخصية" (حسانين، ٢٠١١، ١٢)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تتسم بسمات أخلاقية ملائمة، مثل المصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة، صادرة عن المرشد الأكاديمي، وفقاً لمقياس الدراسة الخاصة ببروان ELS (٢٠٠٥).

ج) **تشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية:** تُعرف بأنها: تنمية السلوك المناسب معيارياً لدى العاملين بالاتصالات ثنائية الاتجاه، ومن خلال التعزيز وصنع القرار" (حسانين، ٢٠١١، ١٢)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية، وفقاً لمقياس الدراسة الخاصة ببروان ELS (٢٠٠٥).

د) **الإرشاد الأكاديمي:** "عملية تبادل المعلومات بين المرشد والطالب؛ لتعريفه بالجامعة وأنظمتها وما يُستجد، ومساعدتهم على التقدم في الدراسة على أكمل وجه، والوقوف بجانبهم؛ لتغطية العقبات والمشاكل الاجتماعية، أو النفسية، أو الصحية، أو الأكاديمية، مستفيدين من الخدمات والإمكانيات التي تتيحها لهم الجامعة؛ باعتبار المرشد الأكاديمي يمثلها، وهو الأكثر معرفة باحتياجات الطلاب" (مسعد وآخرون، ٢٠١١، ٤).

الإطار النظري للدراسة:

لتكوين أساس معرفي يمكن القارئ الكريم من التعرف على المنطلقات الفكرية التي تناولتها هذه الدراسة، وبناء على ما ركزت عليه الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ فقد تم باختصار مناقشة القيادة الأخلاقية بوصفها مدخلاً لزيادة فاعلية الإرشاد الأكاديمي، وكذلك أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

إن التجمعات البشرية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود قيادة تجمع كلمتها، وتسير أمورها (كنعان، ٢٠٠٩: ٨٠). كما تعدّ القيادة العنصر الموجّه للسلوك في جميع المنظمات؛ وقد تؤثر القيادة في كفاءة أداء العاملين أو كفاءة المنظمة بأكملها؛ ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة. والقيادة ماهي إلا إجراءات بمقتضاها يؤثر شخص في باقي أعضاء الجماعة؛ لتحقيق أهداف محددة (جرينيرج وبارون، ٢٠٠٣: ٢٢١). ويرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة وأهميتها إلى علماء النفس والاجتماع، الذين اهتموا بفكرتها من خلال تحليلهم للأفراد والعلاقات القائمة بينهم، وتأثر بعضهم ببعض؛ حيث توجهوا إلى تحليل هذه العلاقات باستخدام كل الوسائل المتاحة؛ للكشف عن طبيعة قوة التأثير، ودور القيادة بوصفها وسيلة مرغوبة، من خلال مساهمتها في الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولاها (كنعان، ٢٠٠٩: ٨٠).

والقيادة لها العديد من التعاريف القيادية التي تختلف في صياغتها، وتتفق في مضمونها؛ حيث إن معظمها ينصبّ في بوتقة واحدة تحتوي على جملة العمليات أو الإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة (المغدي وآل ناجي، ١٩٩٤: ٢٠١). وبالرجوع إلى مفهوم القيادة في اللغة، قال ابن منظور: "القَوْدُ نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام، ويسوقها من خلفها، فالقَوْدُ من أمام، والسوق من الخلف" (ابن منظور، د. ت: ٦١٥). ويتضح من خلال التعريف اللغوي، أن القائد هو من كان موقعه في مقدمة الجماعة. أما في الاصطلاح، فقد عرّف معجم العلوم الاجتماعية القيادة بأنها: "صفة تدلّ على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي، وأشخاص يتبعون عمله، ويسيروا على مثاله؛ لتحقيق غاية مشتركة، فيكون أحد الطرفين قائداً، والآخر مقوداً" (مدكور، ١٩٧٥: ٤٧٢). كما أشار بدوي (١٩٩٤: ٢٢٦) في معجم العلوم الإدارية إلى أن القيادة تعني: "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو التأثير في السلوك البشري؛ لتوجيه الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم"، وقد عرفت أدبيات الإدارة القيادة بأنها: العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو إنجاز أهداف معينة (علاقي، ٢٠٠٠: ٣٧٦). والقيادة هي التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم؛ لتحقيق ما يصبو إليه القائد. وفي مدرسة الإدارة العلمية ركّز المديرون

على الظروف المادية للإنتاج، أما في مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد تركّز الانتباه على أهمية الحفز، وأهمية كل من الفرد والجماعة في نجاح المنظمة؛ وقد أدى هذا إلى الاعتراف بفاعلية القيادة بوصفها عاملاً مهماً في فعالية المنظمة. فالمدير من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع مرؤوسيه وحفزهم لتأدية أعمالهم بكل حماس ورغبة (العيان، ٢٠٠٥: ٢٥٧).

ونظراً لأهمية القيادة، فإن الدراسات والنظريات في مجال القيادة بدأت في فترة مبكرة، وكان من أبرزها نظرية السمات التي حاولت أن تحدد الصفات التي يميّز بها القائد، وقد سادت هذه النظرية فترة من الزمن. وبعد ذلك ركزت الدراسات في مجال السلوك القيادي على مفهوم محورين أساسيين للسلوك القيادي، وهما: مفهوم محور السلوك الإنساني، ومفهوم محور التركيز على إنجاز المهمة والإنتاج (المغدي وآل ناجي، ١٩٩٤: ٢٠٢). وقد أدى عدم الحصول على نتائج متسقة وثابتة من الأبحاث والدراسات المنبثقة من مدخل السمات والصفات القيادية، إلى محاولة استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وكانت دراسة سلوكيات القائد عن طريق تقييم مرؤوسيه؛ إحدى هذه المحاولات (الكلابي، ٢٠٠٠: ١٩). كما عرّقت القيادة بأنها: "فن التأثير في المرؤوسين". ولعل من أبلغ أنواع التأثير، ذلك الذي يحول فيه القائد قيم الأتباع ومعتقداتهم لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر؛ وعندها يكون الأفراد تحت تأثير داخلي، يدفعهم إلى العمل دون تردد أو انتظار توجيه ومراقبة من القائد، وأقرب مثال على ذلك، أن القيم والمعتقدات قد تتركز على إيجاد الرقابة الذاتية لدى الفرد في العمل (الطراونة، ٢٠١٢م).

وبناء على هذا؛ فقد جاء الاهتمام بالبُعد الأخلاقي للقيادة الإدارية؛ لإسهامه بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات صانعي القرارات الإدارية، خاصة القرارات التي لا تستند إلى تعليمات، أو أنظمة، أو قوانين، وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية والجماعية للقادة الإداريين من صناع القرارات الإدارية (الطراونة، ٢٠١٢)، والتي يمكن من خلالها النظر إلى تلك العلاقة بين المرشد الأكاديمي وطلبته نحو تحقيق أهداف الإرشاد الأكاديمي.

وقد ظهر مفهوم أخلاقيات القيادة عبر عملية التأثير المستمر والقوي في شخصية الآخرين، من خلال تدريبهم على امتلاك قيم العدالة، والحب، والمعرفة؛ من أجل تحقيق أهداف نبيلة منطقية منظمة (عبو النقار، ٢٠١١م، ٧٥)؛ وعلى الرغم من صعوبة تحديد تعريف موحد للأخلاقيات متفق عليه من قبل الجميع؛ كونها مرتبطة بالبيئات الاجتماعية

والإدارية المختلفة، فما يراه الناس أخلاقياً، قد يراه بعضهم غير أخلاقي؛ لذلك تفرّق (خضر، ٢٠٠٨: ٤٨) بين السلوك الخلقى Moral (القيم الداخلية)، والسلوك الأخلاقي Ethical ؛ حيث إن الأول هو ما تتصرف الثقافة بمقتضاه بالفعل، بينما الثاني هو ما تتبغيه الثقافة أن يكون؛ وبالتالي فإن الأخلاقيات Ethics تتضمن الأخلاق المعيارية لوضع قانون أخلاقي للسلوك ينظّم التصرفات السلوكية، من خلال تحديدها من قِبَل طرف خارجي، وتبيين ما يستحق أن يكون، مثل المواضيع التي لا يستطيع القانون الإلمام بها واحتوائها. ويشير بلاك (Black, 2013: 2) إلى أن مثل هذه الفروق تمثل اختلافات بسيطة في إطار عمل الشركات، ويتجلى هذا الفرق في أن البعض يرى أن الشخص الذي لا يتصرف وفق المحددات والمنطلقات الأخلاقية للمنظمة Ethics، فإن ما يقوم به يعتبر غير أخلاقي. وهذه المحددات والمنطلقات الأخلاقية تختلف من منظمة إلى أخرى، لكن الأخلاق Morals لا تتغير، فالأخلاقيات Ethics تشير إلى سلوكيات مجموعة أو شركة بينما الأخلاق Morals ترتبط بسمات وخصال متعذرة في شخصية الفرد، ولكن هذه المعايير الأخلاقية تتعكس على أدائه وتبرز بصورة جليا في سلوكياته في العمل؛ وخصوصا عندما يواجهه مشكلة مثل فضيحة شركة إنرون للطاقة في أميركا مؤخرا. فالعلاقة قائمة بين الأخلاق والأخلاقيات في عمل المنظمات.

وقد امتد هذا الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في الإدارة كما يرى (Lawton & Paez, 2015: 460) ليشمل أهم عناصر العملية الإدارية وهم القيادات في المنظمات؛ حيث اتخذ البُعد الاخلاقي للقيادة منحى مهماً، وحظى باهتمام الباحثين؛ نظراً لتزايد الفضاء في قطاع الشركات، ونتيجة السلوكيات والتصرفات غير الأخلاقية للمديرين وكبار التنفيذيين في الشركات الكبرى على مستوى العالم؛ مما استدعى ردود فعل وانتقادات واسعة من الأكاديميين والممارسين؛ تطالب بالتزامهم بما يفوق مستوى المعايير الأخلاقية العادية والمتعارف عليها. وينعكس الفشل في الإدارة سلبيًا على الآخرين، كما أن أحد أهم أدوار القيادة إيجاد منظمة أخلاقية، ووضع منظومة قيم في نظام المنظمات وعملها؛ وبالتالي تأسيس إطار ومنظومة من الفضائل والاخلاقيات تُحدّد العلاقة بين المهام، والقيادة، والثقافة.

وتتضح العلاقة القوية بين الأخلاق والقرارات الإدارية التي يصدرها القائد، وهي علاقة قوية تتطلب وجود ميثاق أخلاقي ملزم للقياديين، يستند على قيم الحق، والعدالة، والمنطق؛ بحيث يكون الالتزام بنصوصه معززاً بتدريب القيادات الإدارية، وتوفير نظام للحوافز. ويجب أن

تتضمن تشريعات العمل الإداري روح الميثاق الأخلاقي المنسجم مع قيم المجتمع الدينية والأخلاقية (الطراونة، ٢٠١٢م، ٢٠٤). أما سلوكيات القيادة الأخلاقية: فهي كل ما يقوله، أو يقرّره، أو يفعله القادة الأخلاقيون في المنظمات. وهي مجموعة من السلوكيات التي تنسم بخصائص أخلاقية ملائمة، مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة)، الصادرة من القيادات الإدارية؛ قاصدة بذلك تعديل السلوكيات بين مرؤوسيه، وتحسينها، وتعزيزها، عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية؛ بهدف تحقيق منافع لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. ويمكن تعريفها بأنها: " عملية تأثير يمارسها القادة لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية؛ بقصد تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل" (الكريم، ٢٠١٢).

وقد عرف بروان وآخرون (Brown et al, 2005)، القيادة الأخلاقية في دراستهم، التي تعدّ من أولى الدراسات الميدانية التي هدفت إلى وضع مقياس وتعريف إجرائي لمفهوم القيادة الأخلاقية؛ بأنها: تعبر عن "مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً، من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات، عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات". ومن خلال ذلك خلصوا إلى تعريف وفقاً لدراستهم بأنها: تمثل عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون؛ لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية، مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة)، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، وتوضيح التوقعات الأخلاقية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية؛ قاصدين بذلك تعديل السلوكيات الأخلاقية في العمل، وتحسينها، وتعزيزها.

أي أن القيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها من قبل الآخرين، فيجب أن تتضمن:

(١) السمات الأخلاقية الشخصية للقائد.

(٢) مدى قيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها.

ومن تعريف (بروان وآخرون، ٢٠٠٥)، ننطلق من عدد من النقاط الرئيسة، التي تختلف فيها القيادة الأخلاقية عن مفاهيم القيادة الإدارية الأخرى، مثل القيادة التحويلية أو التبادلية، وغيرها من الأنماط التي تتضمن جوانب أخلاقية فيها من خلال ما يلي:

- (١) لم يحدّد التعريف معياراً للحكم على كون التصرفات أخلاقية أو غير أخلاقية، وترك ذلك بأن يضع القائد معايير معينة يتم الحكم عليها، من خلال مناقشة العاملين معه حول المعضلات الأخلاقية؛ باعتبار صعوبة الوصول إلى مفهوم محدد للأخلاقيات متفق عليه من قبل الجميع؛ لأنها مرتبطة بالبيئات الاجتماعية والإدارية المختلفة، فما يراه الناس أخلاقياً، قد يراه آخرون أنه غير أخلاقي في بيئة أخرى (بروان، ٢٠٠٥)؛ وبالتالي فإن هذه الميزة تسمح بتطبيق أداة المقياس في بيئات مختلفة غير تلك التي أُعدت فيها.
- (٢) جاء الاهتمام بدراساتها مستقلة؛ لانحدار السلوك الأخلاقي لدى قادة الأعمال؛ نتيجة للضغوط التي تواجههم فيما يتعلق برفع مستوى الإنجاز بأي تكلفة، وبدون أي ضوابط (Wirba and El-Zoubi, 2015: 41). ويعدّ اهتمام نماذج القيادة الأخرى ذات المحتوى الأخلاقي بأخلاقيات العمل أمراً ثانوياً أو غير أساسي؛ حيث تُعرض بشكل ضمني أو هامشي، وبشكل غير مباشر، بينما نجد أن مفهوم القيادة الأخلاقية يرتكز بشكل شديد على الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة الإدارية في التأثير في الآخرين؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاهتمام بالسمات والسلوكيات الأخلاقية (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).
- (٣) لا تُسلط القيادة الأخلاقية الضوء فقط على أهم السمات والسلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية، بل تهتم أيضاً بعملية تشجيع مثل هذه السلوكيات بين المرؤوسين؛ لتحسين جودة أداء العمل، من خلال تشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها، واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتوضيح التوقعات الأخلاقية، ودعم السلوكيات الأخلاقية في العمل (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).
- (٤) كان اهتمام الفكر الإداري المعاصر بالأخلاق لا يعدو أن يكون اهتماماً فلسفياً يقوم على أساس مذاهب متعددة، تحدّد منبع الأخلاق (عرف المجتمع - الضمير الإنساني - السعادة والمنفعة - العقل البشري - تعاليم الديانات) (المزاجي، ١٤١٥هـ - ٢٤٩). ومع أن الأخلاقيات كانت جزءاً مهماً في الدراسات المتعلقة بالقيادة منذ عقود؛ لكن معظم هذه الدراسات كانت طبيعتها قياسية مثالية، وحددت معايير السلوك الأخلاقي بشكل عام. وعلى الرغم من التاريخ الطويل لها؛ لكن هناك عجزاً في دراسة القيادة الأخلاقية عملياً من منظور العلوم الاجتماعية (Yates, 2011,1; Brown & Tervino, 2006: 603).
- (٥) تستند القيادة الأخلاقية بشكل كبير على نظرية التعلم الاجتماعي؛ حيث تساعد هذه النظرية على تفسير مدى أهمية كون القيادات الأخلاقية تمثّل نماذج للقوة التي يعدها المرؤوسون أمثلة جذابة، ومقبولة، وشرعية في العمل؛ الأمر الذي يدفعهم إلى الاقتداء بها وتقليدها؛ بل ومحاكاتها عند القيام بالعمل؛ وبذلك فإن المرؤوسين يتعلمون السلوكيات

- الإيجابية في العمل من خلال الملاحظة المباشرة؛ إذ إن روح الفضيلة تستيقظ داخل الفرد من خلال مشاهدته السلوكيات الأخلاقية من الآخرين (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).
- ٦) تساعد القيادة الأخلاقية على تفسير الأسباب المؤثرة في التعاملات بين القائد ومرؤوسيه؛ حيث إن اتباع سلوكيات معينة من خلال استخدام أساليب الثواب والعقاب؛ لدعم السلوكيات الإيجابية الأخلاقية؛ سيحدث رد فعل من الطرف الآخر لمعاملته بالمثل. بمعنى أن القائد عندما يعامل مرؤوسيه معاملة أخلاقية؛ فإنهم يردونها بسلوك إيجابي أو أخلاقي في العمل، محاولين بذلك رد الجميل لقائدهم على تلك المعاملة، سواء كانت تبادلات منفعة، مثل المكافآت المالية أو المادية، أو تبادلات سلوكية، مثل المصادقية، والأمانة، والعدالة، والمغفرة، والتسامح (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).
- ٧) ينمذج القادة الأخلاقيون معيارياً السلوك الذي يعدّه العاملون مناسباً (أي يحولون القيم النظرية إلى عمل مؤسسي)، مثل: الأمانة والعدالة؛ وهذا يجعل منهم نماذج مقبولة وصادقة، كما يضعون المعايير الأخلاقية، ويكافئون عليها، ويعاقبون من ينتهكها؛ ومن هنا فإن القيادة الأخلاقية تؤثر في المرؤوسين، من خلال تعديل اتجاهات المرؤوسين وسلوكياتهم؛ لتنسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة، عن طريق القدوة الحسنة التي يظهر بها القائد، أو عن طريق تشجيع السلوك الأخلاقي لهم، بمكافأة من يلتزمون بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، ومعاقبة من يخالفونها، وكأنهم يستخدمون الرقابة لتحقيق امتثال المرؤوسين للمعايير الأخلاقية. أي أن تعزيز تلك السلوكيات يتم بشكل مخطط له، شأنه شأن الأولويات التنظيمية الأخرى في العمل؛ وصولاً إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية؛ بهدف بناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات المصلحة (حسانين، ٢٠١١: ١٢).
- ٨) تهدف القيادة الأخلاقية بشكل أساسي إلى تطوير المعايير الأخلاقية في المنظمة لتوجيه سلوك الأفراد، ودمجها في قيمهم، وتفعيل تنفيذها والعمل بها، وتركز على كيفية استخدام القائد لسلطته في القرارات التي يتخذها والإجراءات التي ينخرط فيها والطرق التي تؤثر في الآخرين. (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٢: ٣٧٨).
- ٨) لم تحدد القيادة الأخلاقية أية معايير أخلاقية معينة يمكن للقائد الرجوع إليها؛ بل تركت المعايير خاضعة للنقاش والاتفاق بين القائد ومرؤوسيه، واهتمت بتشجيع النقاش حول تلك القضايا الأخلاقية؛ للوصول إلى معايير محددة يتم الاتفاق عليها في المنظمة؛

ويتوافق هذا مع مفهوم الأخلاقيات، ونسبيته، واختلافه بين مجتمع وآخر؛ مما يجعل القيادة الأخلاقية صالحة للتطبيق باختلاف المجتمعات والثقافات.

وعلى الرغم من الكتابات المتعددة للفلاسفة وعلماء الدين في الجانب الأخلاقي للقيادات ذات الطابع الإرشادي المثالي Moral والتي اتبعت المنهج القياسي (normative approach) مثل كتابات: (Ciulla, 2004; Bass & Steidlmeier, 1999)؛ إلا أن الاهتمام الوصفي التجريبي لم يظهر إلا مؤخراً مع تزايد الفصائح الأخلاقية داخل المنظمات؛ وبالتالي بدأ علماء الاجتماع والنفس والإدارة بالدراسة النظرية التطبيقية لواقع الأخلاقيات Ethics داخل المنظمات، ومحاولة التعرف لماذا تزداد في منظمة وتقل في أخرى، من خلال التعرف على وجهة نظر عينة من الأفراد نحو القيادة الأخلاقية، وفي ضوء ذلك حاول عدد من الباحثين التعرف الدور الأخلاقي للقيادات ومحاولة تفسير القيادة الأخلاقية للمنظمات بما يكفل زيادة وتعزيز الجوانب الأخلاقية داخلها، من خلال عدد من المداخل التي يركز كل مدخل فيها على جانب معين، (Erwin, 2011: 9)

ومن تلك المداخل:

١) مدخل التعلم الاجتماعي (Social Learning Approach) :

يرى بروان وزملاؤه (brown et al.,2005) أن نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandura) يمكن أن تفسر مفهوم القيادة الأخلاقية، حيث أن التابعين سوف يتصرفون بطريقة مماثلة لقائدهم من خلال التقليد والمحاكاة والتعلم بالملاحظة أو المشاهدة حيث يعتبرون القائد قدوة جدير بالثقة يحصلون منهم على توجيهات أخلاقية، ليس فقط فيما يخص إنجاز الأعمال، بل يسعى للتأثير على طريقتهم في إنجاز هذه الأعمال تارة كون القائد قدوة لتابعيه ونموذج يحتذى به في الإيثار والعناية بالآخرين، وتارة من خلال إدارته وتأثيره على موظفيه من خلال تشجيع الممارسات الأخلاقية بالمنظمة من الحوافز للملتزمين أخلاقياً، أو النقاش حول القضايا الأخلاقية. فهذه النظرية تنص على أن الفرد يتعلم عن طريق الملاحظة والخبرة، وبالتالي فإن التابعين يتعلمون من قاداتهم ومدراءهم عن طريق ملاحظة صفاتهم سلوكياتهم الأخلاقية، والسعي من أجل التطبع بها، والافتداء بنماذج قاداتهم الأخلاقية. ومن واقع بيئة العمل، يتعلم الموظفون عن طريق ملاحظة السلوك الأخلاقي لمشرفيهم المباشرين، وبناءً على ذلك فإن القائد له القدرة على إظهار نموذج أخلاقي أمام موظفيه لكي يؤثر عليهم. (Philipp, 2012: 48).

٢) مدخل التبادل الاجتماعي (Social Exchange Approach) :

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي تأثير القيادة الأخلاقية على الموظفين، فالموظف قد يشعر بنوع من الالتزام أو الدين للقائد عندما يعامله بثقة ونزاهة (Brown & Mitchell, 2010). حيث المعاملة بالمثل، فالتابعين على استعداد للمعاملة بالمثل عندما يعاملون بعدالة واهتمام من جانب قادتهم.

٣) مدخل المسؤولية الاجتماعية (Social Responsible) :

حيث يتم التأثير في التابعين من خلال تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة نحو الأطراف ذات العلاقة، وبما يحقق أهدافها، فالقائد الأخلاقي لديه نوع من أنواع المسؤولية الاجتماعية، فهو مسؤول تجاه مؤسسته وأيضاً مسؤول تجاه المجتمع الذي يعيش فيه. ويؤكد دي هوك ودين هارتوغ (De Hoogh and Den Hartog, 2008) أن الصفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي يتحملها القائد هي (السلوك الأخلاقي القانوني، الالتزام الذاتي، الشعور بالآخرين، القدرة على إصدار الأحكام، الاهتمام بالتبعيات)، وهذه الصفات مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالقيادة الأخلاقية، فكلما توفرت هذه الصفات في القائد كلما كان تطبيق القيادة الأخلاقية أسهل، وأظهرت دراستهم أن صفة الالتزام الذاتي ترتبط إيجابياً بالقيادة الأخلاقية بدرجة أكبر من درجة ارتباط صفات المسؤولية الاجتماعية الأخرى، وبالتالي يجب أن تكون صفة الالتزام الذاتي منعكسة على شخصية القائد داخل المؤسسة.

ومن أهم الخصائص التي تتسم بها سلوكيات القيادة الأخلاقية ما يلي:

(١) المصداقية: وهي الوضوح والمكاشفة بين الأفراد والقادة للمعلومات الضرورية والمهمة المتعلقة بالعمل، وتفعيل النقاش البناء حول تلك المعلومات والحقائق. فالمصداقية إحدى أهم السمات الإنسانية التي تُعين القادة الحقيقيين على توفير المشاركة الحقيقية لمرووسيهم في العمل، وفيها يزداد اعتماد الطرفين على بعضهم في تعظيم الأهداف المشتركة والمنشودة (الهوري، ١٩٩٧). والقائد الذي يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين، يستطيع إلهامهم بأسلوب الثقة المتبادلة؛ ومن ثمّ تشجيعهم على تحمّل المخاطرة والمسؤولية في العمل. وكونه صادقاً؛ فإنه يُوجدُ إحساساً قوياً بسلامة نواياه تجاه الآخرين، التي تُتيح لهم الثقة فيه، والشعور بالأمان الكافي، الذي سيحوّلونه إلى اتباع توجيهات القائد بدون نقاش أو معارضة. وتسمح الثقة بقبول أوامر القيادة بشكل طوعي (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢١). وعندما لا يتحلّى القادة بالصدق؛ فإنهم يفقدون ثقة الآخرين

- فيهم؛ وبذلك يتلاشى تأثير القائد. ويعني الصدق عدم الوعد بما لا يمكن تقديمه، وعدم التضليل، وعدم المراوغة، وعدم التخلي عن الالتزامات (هاوس، ٢٠٠٦).
- (٢) **الأمانة والنزاهة:** وهي خلق يعفّ به الإنسان عما ليس له به حقّ، ويؤدي ما عليه من الحقوق، وتشمل: الأمانة المالية، والأمانة في أداء العمل (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٢). وقد ورد في القرآن الكريم في سورة النساء من الآية (٥٨) (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا). وضياع الأمانة علامة من علامات القيامة؛ حيث قال الرسول ﷺ: " فإذا ضيَّعت الأمانة، فانتظر الساعة" الحديث (٢٥٣) من كتاب الأمانة، في صحيح البخاري، ومن المهم لدى القائد أن تتسجم أفعاله مع أقواله؛ حفظاً للأمانة الموكل بها. ويؤكد (الabd اللطيف، ٤٣٣هـ: ١٣) أنه إذا ما اقترنت مسؤولية القائد بالنزاهة فإن ذلك مدعاة لاستقامة الأمور فالمسئول عندما ينقاد مع الغضب أو ينساق مع المحسوبة أو محاباة الأقارب فهو ليس بقائد لأن القيادة تعني أن تبين للآخرين طريق العمل والشرف، ولا تتأتى إلا من خلال القيم العالية التي يلتزم بها المسئول عند اتخاذ القرارات وتحكم تصرفاته وسلوكياته داخل المنظمة، وفعالية أطر الرقابة والتشريعات ذات العلاقة كمدونات القيم وقواعد السلوك الوظيفي، والقواعد الأخلاقية التي توفر نظام مراقبة داخلي وتحقق ثقة المجتمع وإدراكه للأداء الجيد المتوافق مع أنظمة وسياسات المنظمة (الغامدي، ٢٠١٤: ١١)
- (٣) **العدالة:** يقول - تعالى- في سورة المائدة من الآية (٨): (وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ). ومن العدالة التعامل مع الأتباع جميعاً بطريقة متساوية. ومن مبادئ توزيع العدالة، أن يُعامل كل فرد وفق: احتياجاته الشخصية، وحقوقه الشخصية، وجهوده الفردية، ومساهماته الاجتماعية، وجدارته في العمل (هاوس، ٢٠٠٦)؛ لذلك ينتظر من القادة الأخلاقيين أن يتعاملوا مع مرؤوسهم بطريقة عادلة، ومنصفة، وغير متحيزة؛ الأمر الذي يؤثر إيجابياً في اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه العمل والمنظمة، التي تنعكس في الرضا، والالتزام بالعمل، والولاء للمنظمة، وتحسين الأداء، والجودة في الخدمات المقدمة (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٢-١٠٢٣).
- (٤) **الإيثارة:** وهو كما يُعرّفه الجرجاني، أن " يُقدّم غيره على نفسه في النفع له، والدفع عنه، وهو في النهاية في الإخوة" (الجرجاني، ١٣٩٢: ٣٧). وتعتمد مدى أخلاقية القائد إلى حدّ بعيد على الدرجة التي يؤثر بها القائد في المرؤوسين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. فالقائد الأخلاقي هو الذي يضع أهداف المنظمة والمسؤوليات

المناطة به فوق ميوله ورغباته الشخصية، وهو الذي يحرص على فائدة الآخرين؛ حتى لو انعكست النتائج على نحو سلبي عليه (عبدالله، ويونس، ٢٠١٢). فهو يدل على السلوك (الطوعي) الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل أو المدير في تأدية لوظائفهم داخل المنظمة دون الإلتفات للحصول على مكافئة تحفيزية له جراء ذلك السلوك. (العزام، ٢٠١٥)، فهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، وعندما يقوم بها القادة تظهر انعكاساتها المباشرة على قيم وافعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم (السعود، وسلطان، ٢٠٠٨: ٣٦). ويفترض في المرشد الأكاديمي أن يقدم المصلحة العامة للطالب على مصالحه الشخصية؛ حتى لا يحيد عن أخلاقيات الوظيفة التي من قيمها تحقيق المصلحة العامة؛ على الرغم من صعوبة تحديد القرارات الأخلاقية التي يظهر فيها تنوع الخيارات، خصوصاً في الأوقات الحرجة.

٥) **الرحمة:** يقول تعالى: (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) (سورة آل عمران)، من الآية (١٥٩)، ويقول الرسول ﷺ: (اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً، فشقّ عليهم؛ فأشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً، فرفق بهم؛ فأرفق به)، (الحديث (١٨٢٨) من كتاب الإمارة، في صحيح مسلم). قال النووي: "هذا الحديث من أبلغ الزواجر عن المشقة على الناس، وأعظم الحث على الرفق بهم، وقد تظاهرت الأحاديث بهذا المعنى" (أبو الخير، ١٩٩٤: ٥٢٩). والرحمة كما يُعرفها الجرجاني: " إرادة إيصال الخير" (الجرجاني، ١٣٩٢: ٩٥). ومن المهم للقائد أحياناً التغاضي عن بعض الأخطاء غير المقصودة من قبل المرؤوسين في العمل؛ بوصفها هامشاً خطأ يصاحب العمل (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٤).

ومع أهمية الصفات والسمات الأخلاقية التي يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي؛ لكنها غير كافية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة؛ لذلك يجب على القائد تعزيز السلوكيات الأخلاقية بين المرؤوسين، من خلال توظيف السلوكيات الأخلاقية التي من أهمها ما يلي (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٦-١٠٢٧):

١) **توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل:** بهدف أن يتحقق الانسجام بين الأقوال والأفعال، أو الوعود والإيفاء بها. فالقائد الذي يكون قادراً على تكوين مثل هذه الرؤية؛ فإنها ستفود إلى

تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية في العمل؛ ومن هنا يجب على القادة ألا يهتموا فقط بتحقيق الأهداف؛ ولكن بالطريقة أو الوسيلة المثلى لكيفية إنجازها، بحيث يشعر المرؤوسون بأنهم مسؤولون مثل مسؤولية القائد نفسه عن كل خطوة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتم ذلك من خلال قيادة القادة بتقديمه لتوقعات ومعايير أخلاقية واضحة للمرؤوسين عن كيفية أداء العمل، خصوصاً عند مواجهة القضايا والمشكلات الأخلاقية في العمل.

(٢) مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل: يعتقد بعض القادة أنه من غير الضروري النقاش حول الأخلاقيات في العمل، وأن الأهم هو الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية فقط، بدلاً من التحدث عنها؛ مما من شأنه أن يؤدي إلى اعتقاد المرؤوسين بأن القائد محايد أخلاقياً، وأن الأخلاقيات لا تمثل لديه أهمية؛ لذلك فمن المهم توضيح التوقعات الأخلاقية بالطريقة التي تُفسر بها المعايير الأخلاقية، وترشد في عملية اتخاذ القرارات.

(٣) اتخاذ القرارات الأخلاقية في العمل (الطراونة، ٢٠١٢):

يعدّ اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وهي أهم ما يقوم به القادة. وارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر القائد فيها للرجوع إلى مبادئ الأخلاق. وأخلاقية القرارات الإدارية مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه، وعند غياب القانون، أو الأنظمة، أو التعليمات، أو تضاربها، أو تقادمها؛ يضطر القائد إلى الاجتهاد، والاجتهاد محكوم بأخلاقيات القائد، وقيمه، ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية. وحتى يكون القائد أخلاقياً؛ فإنه يجب الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية، وكيفية تشجيعها من خلال مراعاتها للقيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة، وتأثير تلك القرارات في كافة الأطراف ذات العلاقة.

(٤) دعم السلوكيات الأخلاقية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية: ويتأتى ذلك بمراعاة المعايير الأخلاقية عند القيام بأنشطة الموارد البشرية؛ لتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل، مثل استقطاب الأفراد الذي يمتازون بالسلوكيات الأخلاقية واختيارهم، والقيام بعملية التدريب والتطوير الأخلاقي، وتفعيل نظم تحفيز الأداء؛ لتشجيع السلوكيات الأخلاقية. (العثيمين، ١٩٩٣)

ويحدد (نجم، ٢٠١١: ٣٣٧-٣٣٨) خصائص القائد الأخلاقي بأنه ذو رؤية أخلاقية، ولديه الحس الأخلاقي في التعامل مع المشكلات، كما تتسم قراراته بالقيم الأخلاقية المرشدة في كل الظروف، وهو صاحب معايير أخلاقية واضحة، وكما يكون علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة. وتظهر القيادة الأخلاقية عندما تظهر سمات القائد الأخلاقية للموظفين،

التي تعكسها المصدقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة. كما يجب أن يجعل القائد الأخلاقي صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة، حيث يستخدم السلطة المخولة له في وضع المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوك الملتزم بها، ومعاقبة السلوك المخترق لها، وصنع القرارات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية. فالقيادة الأخلاقية تحيط بكل من شخصية القائد وفعله، وتتعكس الشخصية في الفعل، والفعل بدوره دليل على الشخصية.

ومن جانب آخر فإن خدمات الإرشاد الأكاديمي تعد ضرورة ملحة في تحقيق أهداف التعليم الجامعي الرامية إلى حفز مواهب الطلاب المتباينة؛ لتنمو نموًا متكاملًا: أكاديميًا، وأخلاقيًا، ووجدانيًا، واجتماعيًا، وسلوكيًا، وإعداد الطلاب إعدادًا يتوافق مع ميولهم، وقدراتهم، وقيم مجتمعاتهم (عايش وعشوي، ٢٠١٤: ٣). ويهدف الإرشاد الأكاديمي إلى إحداث تغيرات إيجابية في أنماط سلوك الطالب تجاه قيم مجتمعه الثقافية، والاجتماعية، والمهنية، ومساعدته على اكتشاف ذاته، واتخاذ قراراته بنفسه، والتغلب على الصعوبات التي تعترض مساره الدراسي (القرني، ١٩٩١: ٥٢٢) حيث يعد المرشد الأكاديمي في الجامعة قياديًا بحكم وظيفته، فضلًا عن تبوئه وظائف قيادية داخل الجامعة وخارجها، ويحدد (Lowenstein & Grites, 1993: 55) المبادئ الأخلاقية للإرشاد الأكاديمي، كما يلي:

- ١) السعي لحصول المستفيد من الإرشاد على أفضل تعليم ممكن.
- ٢) معاملة الطلاب بعدالة.
- ٣) تعزيز قدرة المستفيد من الإرشاد على اتخاذ القرارات.
- ٤) تأييد المستفيد من الإرشاد؛ للاستعانة بالآخرين من خارج الجامعة.
- ٥) إخبار المستفيد من الإرشاد بالحقيقة حول سياسات الجامعة وإجراءاتها، وإخبار الآخرين أيضًا بذلك (مثل أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والإداريين)، مع احترام السرية في التعامل مع المستفيد من الإرشاد.
- ٦) دعم الفلسفة التعليمية للمؤسسة وسياساتها.
- ٧) الحفاظ على مصداقية برنامج الإرشاد.
- ٨) منح الزملاء الاحترام والمجاملة المهنية المناسبة.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

هدفت دراسة (Brown et al, 2005)، بعنوان: "نظرية التعلم الاجتماعي لفهم القيادة الأخلاقية واختبارها"، إلى تطوير مقياس إجرائي للقيادة الأخلاقية. وقد أُجريت على عينة من (٩٨٠) مشاركاً من قطاع الخدمات المالية، وطلبة الدراسات العليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وتم التحقق من صلاحية هذا المقياس، كما استخدمت الأداة السابقة نفسها في كل من:

- دراسة (Yates, 2014)، بعنوان: "استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية". وقد هدفت إلى بحث احتمالية تحقيق القيادة الأخلاقية لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمي على (٢١١) من موظفي الكليات الخاصة بولاية جورجيا. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيون؛ يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، في حين لم تظهر علاقة مع سلوك المواطنة التنظيمي.

- دراسة (Siegel. 2013)، بعنوان: "القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في القوات المسلحة الكندية"، والتي هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. وقد أُجريت على عينة من (٤٦٨) مفردة من أفراد القوات المسلحة للجيش الكندي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى مستويات الالتزام التنظيمي؛ كان الالتزام العاطفي، ثم المعياري، وأخيراً المستمر، كما أن هناك ارتباطاً بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والمعياري دون الالتزام المستمر.

- دراسة (Sutherland, 2010)، بعنوان: "فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي"، التي أُجريت على (١٣٠) من العاملين في قطاع الأعمال في ولاية فلوريدا، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة بين القيادة الأخلاقية، والالتزام العاطفي والمعياري دون المستمر.

كما أُجرت (الحربي، ١٤٣٦ هـ) دراسة؛ للتعرف على وجود علاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية بكافة كليات جامعة أم القرى، وتعزيز قيم المواطنة الصالحة. وقد أُجريت

على عينة عشوائية منتظمة بلغت (٣٢٥) من الطلبة، من خلال دراسة خمسة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: العدالة والأمانة، والجدارة والثقة، والالتزام والمسؤولية، والرعاية والاهتمام، والسيطرة الشخصية؛ وجاءت بدرجة متوسطة، كما أن هناك علاقة ارتباطية وإيجابية ما بين ممارسة الأستاذ الجامعي للقيادة الأخلاقية، وممارسته لدوره في تعزيز قيم المواطنة الصالحة.

وأجرى (خليل، ٢٠١٤) دراسة بعنوان: " أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك". وقد استهدفت الدراسة تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية وخصائصها بالأجهزة الحكومية في منطقة تبوك، ومعرفة مستوى أهمية كل بُعد من أبعادها (المعايير الأخلاقية - السلوكيات الوظيفية - المهارات القيادية - السمات الشخصية) ودرجته، وتحديد العوامل المكونة لكل بُعد، ومعرفة الاختلاف في أبعادها باختلاف الخلفية الوظيفية والشخصية للعاملين في الأجهزة الحكومية. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من (٦٣) موظفًا في مختلف الجهات الحكومية بمدينة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وأظهرت النتائج أن أهم بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، بُعد المعايير الأخلاقية، يليه بُعد السمات الشخصية للقائد، ثم بُعد السلوكيات الوظيفية، وأخيرًا بُعد المهارات القيادية.

وأجرى (العنقري، ٢٠١٤) دراسة بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة". وقد استهدفت الدراسة تقديم إطار نظري يوضح أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية، وأبعاد التميز التنظيمي، وإبراز أهم ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة، والتعرف على مستوى التميز التنظيمي في تلك المحافظات، وبيان أثر ممارسات القيادة الأخلاقية بخصائصها الثلاث (الإدارية - الشخصية - الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية)، في تحقيق التميز التنظيمي، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (٣١٨) مفردة، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وقد أظهرت النتائج ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الخصائص الإدارية، والشخصية، والخصائص المتعلقة بالعلاقات الإنسانية)، كما توصلت إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

كما هدفت (الكريم، ٢٠١٢) إلى دراسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، واستهدفت الدراسة التعرف على مفهوم وأهمية

سلوكيات القيادة الأخلاقية في العمل، وتحديد مفهوم حوكمة المؤسسات، والتعرف على أهم مبادئه، والتعرف على مدى توافق ما جاءت به مبادئ حوكمة المؤسسات لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مع الإطار القانوني الليبي، ومعرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، ومدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات المساهمة الليبية. وقد طُبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (٩٥) مديرًا في عدد من المصارف بمدينة بنغازي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وخلصت الدراسة إلى وجود ضعف في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية العليا، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، وكل من مبدأ توضيح صلاحيات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بالمصرف.

وأجرى (الشريفي والتتح، ٢٠١٠) دراسة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين". وقد استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة، والعلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين. وقد أُجريت الدراسة على عينة من (٢٠٠) معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية؛ كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بينها وبين درجة تمكين المعلمين.

الدراسات المتعلقة بالإرشاد الأكاديمي:

قامت إيمان عمار (٢٠١٥) بتقديم تصور مقترح من خلال دراسة ميدانية في جامعة المنوفية لمهام المرشد الأكاديمي في ضوء الحاجات الإرشادية لطلبة الجامعة (الثقافية، والدراسية، والنفسية، والاجتماعية، والمهنية، والأخلاقية). وأظهرت الدراسة عددًا من المهام الأخلاقية للمرشد، مثل مسؤوليات المرشد في توجيه الطلبة نحو الالتزام بما تفرضه القواعد الأخلاقية المتعارف عليها، واستثمار الطرق والوسائل العلمية المناسبة لترجمة تلك القواعد الأخلاقية إلى ممارسات سلوكية ينبغي اتباعها، وأجرى (أبو الحسن والخطيب، ٢٠١٤) دراسة على عينة من (١٣٣) طالبًا من كلية التربية في جامعة الملك عبدالعزيز؛ للتعرف على فعالية ممارسات الإرشاد الأكاديمي المقدم لهم؛ وأظهرت الدراسة تدني فعاليته بمتوسط أقل من (٣)، وأن دور المرشد الأكاديمي ونظام التسجيل أقل فعالية من دور الطالب في ممارسات الإرشاد الأكاديمي. كما أظهرت الدراسة المسؤولية المشتركة بين المرشد والطالب.

بينما قام (المطوع وعبدالله، ٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على تحديد الحاجات الإرشادية والتدريبية اللازمة لطلاب جامعة الدمام على عينة مكوّنة من (١٩٥٧) مفردة؛ وأظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر في العينة كانت من نصيب من لديهم احتياج شديد للخدمات الإرشادية والتدريبية؛ ومن ثمّ فإنهم يحتاجون إلى برامج إرشادية وتدريبية متخصصة لسدّ هذه الاحتياجات.

وهدفت دراسة (عايش وعشوي، ٢٠١٤) إلى دراسة اتجاهات طلاب جامعة الشلف بالجزائر، وفرع الجامعة العربية بالكويت نحو الإرشاد الأكاديمي وعلاقته بتقدير الذات. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٥٠) طالبًا، وأظهرت غموض مفهوم الإرشاد لدى الطلاب؛ على الرغم من حاجتهم إلى وجود مرشدين أكاديميين، وأن هناك علاقة بين اتجاه الطلاب نحو الإرشاد الأكاديمي وتقدير الذات؛ حيث تظهر العلاقة بين تقدير الإرشاد الأكاديمي وتطوير جوانب مهمة من شخصية الطالب، مثل الثقة بالنفس، وتقدير الذات، والسعي نحو تأكيد الذات.

كما قام (الدليم، ٢٠١٢) بدراسة حاولت التعرف على واقع الاستفادة من الخدمات الإرشادية في الجامعات السعودية، من خلال دراسة معدل الاستفادة من خدمات الإرشاد الأكاديمي، والمهني، والنفسي. وقد أجريت الدراسة على (٤٠٠) طالب من الجامعات السعودية، وأظهرت الدراسة تدني ذلك المعدل، وعدم وجود فروق بين الجنسين في الاستفادة من الخدمات الإرشادية.

وحاولت أميرة السملق (٢٠١٠) التعرف على درجة ممارسة المرشد الأكاديمي لمهامه من وجهة نظر الخريجات، وتأثير ذلك في التحصيل الدراسي، من خلال دراستها التي أجرتها على (٦٤) خريجة. وأظهرت الدراسة أن (٤٠%) من أفراد عينة الدراسة قيّم أداء المرشد لمهامه في المدى المتدني.

وهدفت دراسة (المشهداني والمشهداني، ٢٠٠٥) إلى التعرف على خصائص المرشد الأكاديمي: النفسية، والاجتماعية، والمهنية، والأكاديمية كما يدركها طلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة اليرموك. وقد أجريت على عينة من (١٤٠) طالبًا، وأظهرت أن الخصائص الاجتماعية للمرشد (مثل بناء علاقة جيدة مع الطلاب، والقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم)؛ قد احتلت المركز الأول، ثم الخصائص المهنية الأكاديمية، ثم الخصائص النفسية.

بينما قام (الحارثي، ٢٠٠٠) بدراسة أثر ضبط بعض وظائف الإرشاد الأكاديمي آليًا على مستوى الطلاب، من خلال تسجيل المواد الدراسية بصورة آلية. وأظهرت الدراسة أن تلك

العملية قد أثرت إيجابياً في معدلات طلاب المستوى الأكاديمي المرتفع. وأوصت الدراسة باستحداث مركز إرشاد أكاديمي وتربوي يعتمد برامج الذكاء الاصطناعي، التي تقوم بدور المرشدين الأكاديميين، دون خوف أو خجل من الطالب.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه دراسات القسم الأول مع الدراسة الحالية في محاولتها قياس مستوى القيادة الأخلاقية في المنظمات التي أُجريت فيها، سواء الدراسات التي تناولت الممارسات الشخصية للقائد الأخلاقي، كما هي الحال مع دراسات: (خليل، ٢٠١٤؛ والحربي، ١٤٣٦ هـ؛ وعابدين وآخرين، ٢٠١٢)، أو من خلالها تناول علاقة القيادة الأخلاقية بمتغيرات أخرى، ومن ضمن تلك المتغيرات التي تم دراستها مع القيادة الأخلاقية: التميز التنظيمي، كما في دراسة (العنقري، ٢٠١٤)، ومبادئ الحوكمة (الكريم، ٢٠١٢)، أو مع تمكين العاملين، كما في (الشريفي والتنح، ٢٠١٠). ومن الواضح أن هناك تشعباً وتفاوتاً شديداً في متغيرات هذه المجموعة من الدراسات، وأن أغلب هذه الدراسات قائمة على كيفية إدراك المرؤوسين لسلوكيات القائد؛ حيث استطلعت في هذه الدراسة مرئيات الطلاب لسلوكيات قائد عملية الإرشاد.

أما بالنسبة لدراسات القسم الثاني، فإنه وعلى الرغم من الكتابات المتعددة في هذا الموضوع من قبل المختصين في الخدمة الاجتماعية؛ باعتبار الإرشاد الأكاديمي نوعاً من الخدمة المقدمة للطلاب في الجامعة، وتوصيتها بإيلاء المزيد من الاهتمام بموضوع الإرشاد الأكاديمي ومهامه؛ لكن يلاحظ أن تلك الدراسات اقتصرت على تركيز الباحثين على دراسة أهمية الإرشاد الأكاديمي، أو دراسة الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها المرشد، أو دراسة المشاكل والتحديات التي تحول دون تفعيل تلك البرامج، واقتراح قوانين وأنظمة لتحديد العلاقة، دون البحث في أدوات ونماذج تطويرية تساعد المرشد على أداء عمله، وهذا ما تحاول الدراسة معالجته، من خلال الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة، الذي يمكن أن يسهم بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات الإرشاد الأكاديمي، خاصة القرارات التي لا تستند إلى تعليمات، أو أنظمة، أو قوانين؛ وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية والجماعية للمرشدين الأكاديميين.

إجراءات الدراسة ومنهجيتها:**منهج الدراسة:**

بما أن البحث يستهدف التعرف على واقع سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز الإرشاد الأكاديمي؛ فإن منهج البحث المناسب هو المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي)؛ حيث إنه يعدُّ مناسباً لطبيعة مثل هذا البحث، الذي يهتم بتقصي الآراء، ومعرفة الاتجاهات؛ بهدف تشخيص الظاهرة محل البحث؛ للتعرف على متغيراتها، واستخلاص النتائج من وجهة نظر المشاركين تجاه موضوع الدراسة (القحطاني وآخرون، ٢٠١٠: ٢٠٣). وقد ذكر (العساف، ٢٠٠٣) أن هذا المنهج يُطبَّق لإصدار أحكام تقويمية على واقع معين، وأشبه ما يكون بالأساس لبقية أنواع البحوث في المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة، وعينته:

يتكوّن مجتمع البحث من طلاب الدراسات العليا في جامعة الملك سعود وخريجيهما، وتم اختيار عينة ملائمة (Convenience sample)، وفي هذا النوع من العينات يُعطى لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة بشروط معينة تضمّن تمثيلاً معقولاً لها، ولا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة؛ لصعوبة تطبيق العشوائية على الواقع العملي، دون تدخل من الباحث في توزيع الاستبانات؛ ليتحقّق الهدف من العشوائية، وهو عدم التحيز عند اختيار مفردات العينة.

أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة الخاصة بالقيادة الأخلاقية بالاعتماد على أداة دراسة بروان (Brown, 2005)، التي هدفت إلى تصميم مقياس إجرائي لمتغير سلوكيات القيادة الأخلاقية. وقد تكوّن هذا المقياس من بُعدين أساسيين، الأول: يقيس مدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، من خلال خمس عبارات تقيس مدى مصداقية القائد، وأمانته، وعدالته، وإيثاريته، ورحمته، بينما يقيس البُعد الثاني مدى تشجيع القيادات الإدارية للسلوكيات الأخلاقية في العمل؛ حيث سيتم قياسه من خلال عبارات تقيس مدى توضيح القيادات الإدارية لتوقعاتهم الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية في العمل. ويرى (الكبيسي، ٢٠١٤) أن مثل هذه المقاييس تم اشتقاقها وبناءها وفق الظروف التي تطابق المؤسسات الغربية وأغلبها من القطاع الخاص، كما تأثرت بالثقافة

التنظيمية والقيم الحضارية المادية بحكم فلسفتها الاقتصادية والرأسمالية، والمنافسة الشديدة بين تلك المؤسسات لاستقطاب العاملين والحفاظ عليهم. ناهيك عن افتراضها للموضوعية التي يتسم بها الأفراد في تلك المنظمات عند إجابتهم للاستبانات الموزعة لقياس وجهات نظرهم واتجاهاتهم، مقارنة بالمبجوثين في منظماتنا العربية ممن يترددون في إبداء آرائهم إما جهلا أو خوفاً أو تكاسلا، لذلك فقد أُجريت بعض التعديلات عليها اعتماداً على ملاحظات السادة المحكمين؛ لتتلاءم مع أهداف الدراسة ومشكلاتها ومجتمعها، كما يصعب إجراء المقارنات الموضوعية بين نتائج الدراسات الدولية وهذه الدراسة متجاهلين هذه الاختلافات بين واقع المنظمات التي أُجريت فيها هذه الدراسات، حيث طبّقها الباحث على عينة استطلاعية من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة بلغت (١٧٠) موظفاً؛ لاختبار ملائمتها من خلال تطبيق التحليل العاملي التحليلي لتصنيف العبارات إلى محوري الدراسة؛ ومن ثمّ تحكيم أداة الدراسة من قبل عدد من المختصين؛ لتتلاءم في استخدامها لقياس دور القيادة الأخلاقية للمرشد في تعزيز مستويات الإرشاد الأكاديمي؛ بوصفه قائداً لمجموعة من الطلاب لتحقيق أهداف الإرشاد.

نتائج التحليل العاملي لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق مفهوم المقياس المستخدم، الذي يشير إلى الدرجة التي يمكن من خلالها للمقياس الخاضع للاختبار أن يقيس السمات الأساسية التي يتضمنها المفهوم النظري للمتغير موضوع الدراسة - تم استخدام التحليل العامل بطريقة تحليل المكونات الأساسية لهوتيلينج Hotelling، مع إجراء التدوير المتعامد للمحاور بطريقة Varimax Rotation لكايزر Kaiser؛ لافتراض استقلالية العوامل التي أُعتمد عليها في العديد من الدراسات (على سبيل المثال عبدالرحمن، ٢٠١٤)، التي اعتمدت على المحكات التالية من أجل تحديد عدد العوامل المستخرجة:

- ١) محك كايزر (Kaiser Criterion)، الذي يعدّ من أكثر المحكات شيوعاً واستخداماً، ويعتمد على كون قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) واحداً صحيحاً أو أكثر.
- ٢) محك كاتل (Cattell Criterion)، وهو طريقة بيانية يُطلق عليها (Scree Plot).
- ٣) محك التشعب الجوهرى للبند بالعامل (٠,٥٠) فأكثر.
- ٤) الاحتفاظ بالعوامل التي تشعب عليها ثلاث فقرات جوهرياً على الأقل.

وللتأكد من مدى كفاية العينة للتحليل العاملي حُسبت درجة معيار الصدق لمقياس كايزر - ماير - اولكين (KMO)، الذي يجب ألا يقل عن (٠,٥٠) كحدّ أدنى؛ كي تكون العينة

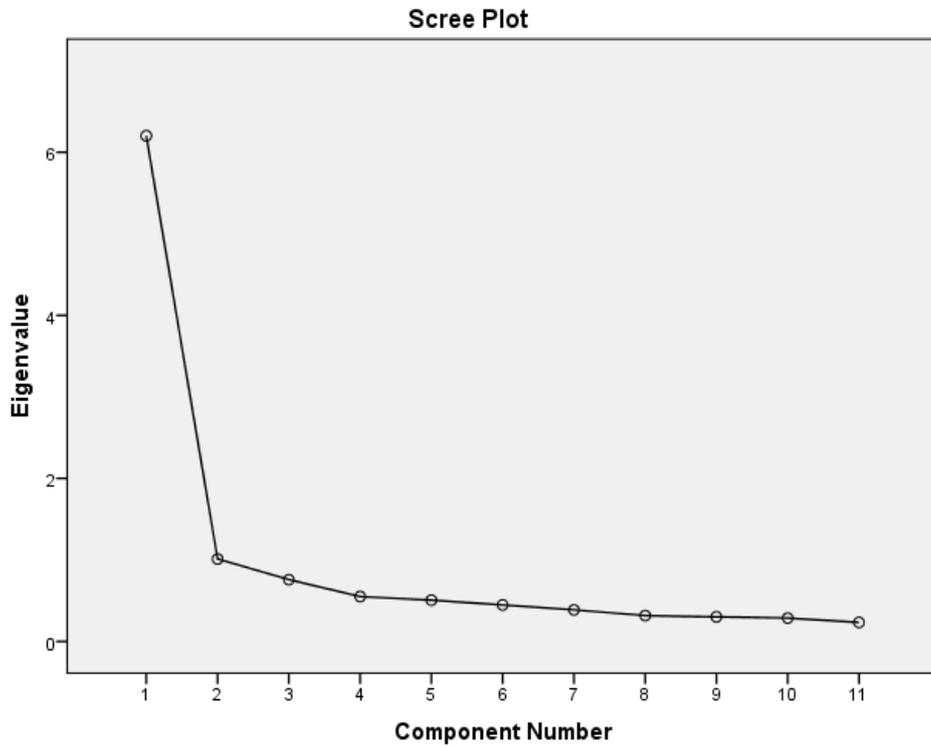
كافية، واعتماد نتائج التحليل المتولدة عنها، وقد بلغت قيمة (KMO=0.933)، وهي قيمة معنوية عند المستوى الاحتمالي (0.000)؛ مما يؤكد كفاية العينة وقبول نتائج التحليل. وقد أفرز التحليل العامل بطريقتي المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفار يماكس عن عاملين رئيسيين فسّر ما مقداره (٦٥,٥٧%) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. ويبين الجدول رقم (١) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات على العاملين الذين تم استخلاصهما، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن، ونسبة التباين المفسّر، وأيضًا اشتراكات فقرات المقياس.

جدول رقم (١)

مصفوفة العوامل، وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقتي المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فاريماكس.

الاشتراكيات	العوامل		العبارات
	العامل الثاني	العامل الأول	
0.682	0.131	0.816	يتصف مسؤول الإدارة التي أعمل فيها بانسجام أقواله مع أفعاله.
0.667	0.186	0.795	يلتزم المسؤول بالمحافظة على حقوق الآخرين.
0.782	0.235	0.853	يتسم المسؤول بالعدالة في معاملة جميع العاملين.
0.612	0.253	0.74	يقدم المسؤول المصلحة العامة للعمل على مصلحته الخاصة.
0.603	0.409	0.66	يتغاضى المسؤولون عن بعض الأخطاء غير المقصودة للعاملين؛ بهدف تعزيز الجانب الأخلاقي لهم.
0.642	0.436	0.672	يهتم المسؤول بمراعاة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.
0.638	0.666	0.44	يشجّع المسؤول الحوار البناء لدى العاملين حول القضايا الأخلاقية في العمل.
0.624	0.728	0.307	يمنح المسؤول حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل.
0.617	0.784	0.047	يقوم المسؤول بمحاسبة كل من يخالف المعايير الأخلاقية للعمل.
0.66	0.486	0.651	يهتم المسؤول بأن يكون قدوة في كيفية القيام بالأعمال من الناحية الأخلاقية.
0.686	0.553	0.617	يراعي المسؤول أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف.
	1.01	6.2	قيمة الجذر الكامن بعد تدوير المحاور.
	9.19	56.37	نسبة التباين المفسر
	65.57	56.37	النسبة التراكمية للتباين المفسر

وبمراجعة الجدول رقم (١)؛ نجد أن العامل الأول تشبعت عليه جميع فقرات بُعد (السمات الأخلاقية للقائد)، وعددها (٨) فقرات، وبلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٦,٢٠)، وساهم في تفسير ما نسبته (٥٦,٣٧%) من التباين؛ مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات القياس. أما العامل الثاني فتشبعت عليه جميع فقرات بُعد (تشجيع القائد ودعمه للسلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين)، وعددها (٣) فقرات، وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (١,٠١)، وساهم في تفسير ما نسبته (٩,١٩%) من التباين.



أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات، ومن الأدوات التي اعتمد عليها التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لعينة الدراسة، والمتوسط الحسابي للتعرف على درجة أهمية كل عبارة من وجه نظر عينة الدراسة لتفعيل دور الإرشاد الأكاديمي، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم هذه الاستجابات عن وسطها الحسابي . ولتحديد المدى الحسابي لكل خلية من خلايا المقياس الخماسي (ليكرت) فقد تم اتباع الخطوات التالية: لتحديد طول الخلية وهو المساوي للمدى الكلي (٤) مقسوماً

على عدد خلايا المقياس (٥)، نجد أنه مساوي لـ (٠,٨)، وبما أن المقياس يبدأ من العدد (١) فإن نهاية الخلية الأولى تكون (٠,٨+١ = ١,٨) فأى وسط حسابي من (١ - ١,٨) يعني عدم الأهمية الشديدة من قبل أفراد الدراسة، وأكبر من (١,٨ - ٢,٦) يعني عدم الأهمية، وأكبر من (٢,٦ - ٣,٤) يعني عدم أهمية العبارة، وأكبر من (٣,٤ - ٤,٢) يعني أهمية العبارة، وأكبر من (٤,٢ - ٥) يعني الأهمية الشديدة للعبارة في تعزيز الإرشاد الأكاديمي من قبل أفراد الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خصائصهم الشخصية

جدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٤٢	٥٦
	أنثى	٣٣	٤٤
التخصص	علوم إنسانية	٤٥	٦٠
	علوم تطبيقية	٢٢	٢٩,٣
	علوم صحية	٨	١٠,٧
المعدل التراكمي	ممتاز	٤٣	٥٧,٣
	جيد جداً	٢٥	٣٣,٣
	جيد فاقلاً	٣	٤
	لم يحدد بعد	٤	٥,٣
سنوات الدراسة بالجامعة	السنة الأولى	٤	٥,٣
	أكثر من سنة	١٩	٢٥,٣
	خريج	٥٢	٦٩,٣
المجموع		٧٥	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢)، أن أغلب أفراد الطلاب المشاركين من الذكور على الرغم من تمثيل الإناث بالعينة، وأن أغلبهم من كليات العلوم الإنسانية بنسبة ٦٠%، وأن معدلاتهم الأكاديمية تتراوح بين الممتاز والجيد جداً بسبب أن أنظمة الجامعة تشترط هذا المعدل كحد أدنى لاستكمال برامج الدراسات العليا، مع وجود ثلاثة أفراد من العينة معدلاتهم جيد يتطلب رفع معدلهم الأكاديمي، وكذلك وجود أربعة أفراد من العينة ممن هم في بداية برنامجهم الدراسي ممن لم تتحدد بعد معدلاتهم الأكاديمية، وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة من خريجي

برنامج الماجستير بنسبة ٧٠% وبالتالي فإن مرئياتهم كانت ناضجة بسبب استكمال تجربة الإرشاد لديهم.

عرض النتائج ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها: (السمات الأخلاقية للمرشد الأكاديمي، وتشجيع المرشد للسلوكيات الأخلاقية لطلبتهم)، في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، وبعد أن طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهو ما يوضحه الجدول ٣.

جدول ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محوري الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط	المحور الأول: السمات الأخلاقية للمرشد الأكاديمي
٠,٦٨١	٤,٦٨	اتصاف المرشد الأكاديمي بانسجام أقواله مع أفعاله.
٠,٥٢٨	٤,٨٦	التزام المرشد بالمحافظة على حقوق الطالب.
٠,٥١٨	٤,٨٨	اتسام المرشد بالعدالة في معاملته لطلابه
٠,٨٧٢	٣,٩٠	تضحية المرشد بوقته وجهده لصالح الطالب.
٠,٨٥٢	٣,٧١	تغاضي المرشد عن بعض أخطاء طلابه؛ رغبة في تعزيز الجانب الأخلاقي لهم.
٠,٧٢١	٤,٥٦	مراعاة المرشد للبعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإرشادية المتعلقة بالطالب
٠,٦٧٠	٤,٦٤	كون المرشد قدوة أخلاقية في كيفية القيام بأعماله الإرشادية.
٠,٨٢٧	٤,٥٣	مراعاة المرشد لأخلاقية الوسائل عند تحقيق أهداف الإرشاد الأكاديمي.
٠,٥٠٦	٤,٤٧	المتوسط للمحور الأول
الانحراف المعياري	المتوسط	المحور الثاني: تشجيع المرشد للسلوكيات الأخلاقية لطلبتهم
٠,٩٦٧	٤,٣٦	منح المرشد الحوافز للطلاب المتزمين بالمعايير الأخلاقية في دراستهم.
٠,٨٩٠	٤,٤٦	منح المرشد الحوافز للطلاب المتزمين بالمعايير الأخلاقية في بحوثهم.
٠,٧١٩	٤,٤٢	تشجيع المرشد للحوار البناء لدى الطلاب حول القضايا الأخلاقية في دراستهم.
٠,٦٨٢	٤,٥٦	محاسبة المرشد لكل من يخالف المعايير الأخلاقية في دراستهم.
٠,٦٣١	٤,٧٠	محاسبة المرشد لكل من يخالف المعايير الأخلاقية في بحوثهم.
٠,٦٠٠	٤,٧٢	تعزيز المرشد للطالب على مراعاة الجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
٠,٥٨٥	٤,٥٤	المتوسط للمحور الثاني
٠,٥١١	٤,٥٠	المتوسط العام

يلاحظ من الجدول ٣ وجود بوادر إيجابية لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي من وجهة نظر الطلاب، حيث بلغ المتوسط العام لتلك الأهمية ٤,٥ بانحراف معياري ٠,٥١١؛ وتتماشى في ذلك مع عدد من الدراسات التي أظهرت فعالية تأثير القيادة الأخلاقية على التابعين مثل دراسة (Yates, 2014؛ Siegel, 2013؛ Sutherland, 2010؛ الحربي، ٢٠١٥؛ الشريفي والنتح، ٢٠١٠)، كما أظهرت النتائج أن

اكثر السمات الأخلاقية للمرشد أهمية لدى الطالب هي العدالة من خلال اتسام المرشد بالعدالة في معاملته لطلابه بمتوسط ٤,٨٨، والأمانة من خلال التزام المرشد بالمحافظة على حقوق الطالب بمتوسط ٤,٨٦ وبذلك يظهر أهمية سمات العدالة والأمانة في تعزيز الإرشاد الأكاديمي، وتتفق بذلك مع دراستي (خليل، ٢٠١٤؛ العنقري، ٢٠١٤) بارتفاع الخصائص الشخصية الأخلاقية للقيادات الإدارية، بينما تخالف دراسة (الحربي، ٢٠١٥) التي أظهرت أنها جاءت بدرجة متوسط.

بينما كانت أهم الممارسات الأخلاقية أهمية هي المتعلقة بتعزيز المرشد للطالب على مراعاة الجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات بمتوسط ٤,٧٣، ومحاسبة المرشد لكل من يخالف المعايير الأخلاقية في بحوثهم بمتوسط ٤,٧٠، وبذلك تظهر أهمية المحاسبة من قبل المرشد للطالب عند أي مخالفة للمعايير الأخلاقية كمعزز لزيادة فاعلية الإرشاد الأكاديمي، وقد يعزي ذلك إلى كون إدارة الجامعة تهتم بمراعاة أخلاقيات البحث العلمي وتفرض على طلاب الدراسات العليا الالتزام بالتقيد فيه عند إجراء بحوثهم.

كما تظهر الدراسة عدم وجود قيم للانحرافات المعيارية تقل من واحد، ما يعني أن هناك توافقاً كبيراً بين الطلاب في مرئياتهم حيال أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز فاعلية الإرشاد الأكاديمي.

ويلاحظ من نتائج الدراسة التقارب في متوسط السمات الأخلاقية للمرشد الأكاديمي البالغ ٤,٤٧ مع تشجيع المرشد للسلوكيات الأخلاقية لطلابه والبالغ ٤,٥٤ ما يعني توافق هذه الدراسة مع المنطلق الفكري لمفهوم القيادة الأخلاقية الذي أشار إليه (بروان، ٢٠٠٥) أن القيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها من قبل الآخرين، فيجب أن تتضمن كلاً من السمات الأخلاقية الشخصية للقائد، وقيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها.

كما لم تظهر الدراسة وجود فروق تذكر في استجابات عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية ما يدل على وجود تقارب في مرئياتهم حيال ذلك.

التوصيات:

- استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة وضع أسس ومعايير أخلاقية للمرشد الأكاديمي في الجامعات العربية، مع أهمية التركيز على الصفات والسمات الأخلاقية وعلى وجه الخصوص الأمانة، الإيثار، العدالة.

- ضرورة تنظيم دورات تدريبية للمرشد الأكاديمي في مجالات الأخلاقيات وحثهم على الاهتمام بالقدوة الحسنة، و مراعاة أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف.
- أهمية التزام المرشدين الأكاديميين بمعايير الأمانة، الإيثار، العدالة، المصداقية، والرحمة وسلوكيات القدوة الحسنة، و مراعاة أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف لما لها من أثر في تعزيز فاعلية الإرشاد الأكاديمي.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور (ب.ت). لسان العرب، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو الحسن، أحمد صلاح؛ الخطيب، رائد (٢٠١٤). فعالية ممارسات الإرشاد الأكاديمي المقدم لطلاب كلية التربية من وجهة نظر الطلاب. ص ص: ٥٤٤-٥٥٩، الباحة.
- الجرجاني، علي بن محمد (١٩٨٣). التعريفات، بيروت: دار الكتب العلمية.
- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت (٢٠٠٣). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: د.رفاعي محمد، و د.إسماعيل بسيوني. ط٣، الرياض: دار المريخ.
- الحارثي، داخل بن خيل الله (٢٠٠٠). أثر ضبط بعض وظائف الإرشاد الأكاديمي آلياً على المستوى الأكاديمي لطلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل، المجلة العربية للتربية، مج (٢٠)، ع (٢)، ص ص: ١٧٠-١٩١.
- الحربي، حياة بنت محمد (١٤٣٦ هـ). القيادة الأخلاقية للأستاذ الجامعي ودورها في تعزيز قيم المواطنة لدى طلبته، ورقة مقدمة في مؤتمر الشباب والمواطنة: قيم وأصول.
- خضر، سناء (٢٠٠٨). الفلسفة الخلقية والعلم: نظرة نقدية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- خليل، نبيل مرسي (٢٠١٤). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الدليم، فهد عبدالله (٢٠١٢). واقع الاستفادة من خدمات الإرشاد في الجامعات السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع(٦)، ص ص: ٤٣-٧٢.

السعود، راتب، و السلطان سوزان (٢٠٠٨) سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية جامعة البحرين، مج(٩)، ع(٤)، ص ٥٧-٣٤

الطراونة، تحسين أحمد (٢٠١٢). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عابدين، محمد عبدالقادر؛ وشعبيات، محمد عوض؛ وحليبية، بنان محمد (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (٢٨)، ص ٣٢٧ - ٣٦٣.

عايش، صباح؛ وعشوي، مصطفى (٢٠١٤). اتجاه الطلاب نحو الإرشاد الأكاديمي وعلاقته بتقدير الذات، ورقة مقدمة في الندوة الإقليمية لتطوير الإرشاد الأكاديمي في الجامعات العربية والمؤسسات التعليمية.

عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤م.

العبدالعزيز، منيرة (٢٠١٠). مدى التزام معلمات المرحلتين المتوسطة والثانوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بأخلاقيات مهنة التعليم في ضوء بعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية بجامعة الملك سعود، مج ٢٢، ع (٢) ص ٥٢٤-٤٦٧.

العبداللطيف، عبدالرحمن بن راشد (٢٠١٢) الآثار الاقتصادية للفساد المالي والإداري، ورقة مقدمة بالندوة العلمية حول النزاهة ومكافحة الفساد، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عبدالله، عادل محمد؛ ويونس، عبدالله جارالله (٢٠١٢). أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين. مجلة تنمية الرافدين في جامعة الموصل، مج(٣٤)، ع(١٠٦)، ص ٢٥-٩.

عبو النفار, عبدالله حكمت (٢٠٠٧م). أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المالية. بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد. مج(١٧)، ع(٦٣). ص ص: ٧٠-٩٩.

العزام، زياد (٢٠١٥) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج(٤٢)، ع(١)، ص ص: ١٠٣-١٣٠.

العساف، صالح (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٣، الرياض: مكتبة العبيكان.

علاقي، مدني. (٢٠٠٠). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط ٩، جدة: مكتبة دار جدة.

عمار، إيمان حمدي (٢٠١٥). تصور مقترح لمهام المرشد الأكاديمي في ضوء الحاجات الإرشادية لطلبة الجامعة، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ع(٣٩)، ج (٢)، ص ص: ٤٤١-٥٦٣، مصر.

عمارة، سامي (٢٠١٠). دور أستاذ الجامعة في تنمية قيم المواطنة لمواجهة تحديات الهوية الثقافية (جامعة الإسكندرية نموذجًا)، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (١١)، ع(٦٤)، ص ص: ٤-١٢٢.

العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٣، عمان: دار وائل للنشر.

العنقري، عبدالعزيز (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمدرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الغامدي، عبدالله سعد (٢٠١٤) دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، ورقة علمية مقدمة في الملتقى العلمي للجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحول الإقليمي والدولية، عمان.

- القحطاني، سالم. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط٣، الرياض: (ب. ن.).
- القحطاني، سالم؛ والعامري، أحمد؛ وآل مذهب، معدي؛ والعمري، بدران (٢٠١٠م). منهج البحث في العلوم السلوكية. ط٣، الرياض: (ب. ن.).
- القرني، علي سعد (١٩٩١). وظائف الإرشاد الأكاديمي ومشكلاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب في كلية التربية بجامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية (٢)، ص: ٥١٥-٥٥٩.
- الكيبيسي، عامر خضير (٢٠١٤) الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر وسبل تعزيزه في المنظمات الأمنية، مجلة البحوث الأمنية، مج(٢٣)، ع(٥٨)، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.
- الكريم، محمد سليمان (٢٠١٢). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (١)، ص: ١٠٠٧-١٠٦٠.
- الكلابي، سعد (٢٠٠٠). نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود.
- كنعان، نواف (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مذكور، إبراهيم (١٩٧٥). معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- مسعد، إبراهيم؛ (٢٠١١). دليل الإرشاد الأكاديمي " خطة لدعم الإرشاد الأكاديمي للطلاب والساعات المكتبية. جامعة حلوان.
- المسلق، أميرة (٢٠١٠). أثر برامج الإرشاد الأكاديمي على التحصيل الدراسي من وجهة نظر خريجات الجامعة، مجلة جامعة الملك سعود، مج(٥)، ص: ١-١٦.
- المشهداني، أحمد؛ والمشهداني، سكرين (٢٠٠٥). خصائص المرشد الأكاديمي النموذج كما يدركها طلبة الدراسات العليا: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج(٦)، ع(٤)، ص: ١٧١-١٩٨، البحرين.
- المطوع، عبدالعزيز؛ وعبدالله، عمرو (٢٠١٤). دراسة مسحية للحاجات الإرشادية والتدريبية لطلاب وطالبات جامعة الدمام. المجلة العربية للعلوم النفسية، ع (٤١).

- المغدي، الحسن محمد؛ وآل ناجي، محمد عبدالله (١٩٩٤). الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (٢٩). عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ص ص: ١٩٤-٢٢٣.
- نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هاوس، بيتر ج. نورث (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

- Brown, M.E., & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and unethical leadership. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616
- Brown, M; Trevino, L; and Harrison, D (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol .97, iss. 2, pp: 117-134.
- Buck, J., Moore, J., Schwartz, M., & Supon, S. (2001). What is ethical behavior for an academic adviser? *The Mentor: An Academic Advising Journal*, 5(1). Retrieved Aug 22, 2015 from <http://www.psu.edu/dus/mentor>.
- De Hoogh, A.H., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19.
- Erwin A. P., (2011). "The Values-Based Organization: How Ethical Leadership Affects Work-Related Outcome". School of Business and Economics, Maastricht University.
- Lowenstein, M., & Grites, T. (1993) Ethics in academic advising. *NACADA Journal*, 13, 53–61
- Philipp B. L., (2012). "Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership". California School Of Professional Psychology, Los Angeles, U.S.

Siegel, P. G. (2013). Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces, Saint Mary's University, Halifax, Canada, a Management Research Project Submitted to the Degree of Master of Business Administration.

Sutherland, M. A (2010). An examination of ethical leadership and organizational commitment. Ph. D thesis. The University of Nova Southeastern.

Yates, L.A (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior , The Journal of Values-Based Leadership, vol.7, Iss.1, pp:1-14.

Wirba, A. and El-Zoubi, j. (2015). Ethical leadership of managers in organization in Saudi Arabia: case study of managers of organization in Eastern Province of Saudi Arabia. Journal of Business and Management, Vol 3(5) pp: 40-46