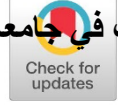


Research Article

Open Access

القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل (دراسة ميدانية على موظفي بعض الكليات في جامعة درنة)



خير الله ابركات*1

الباحث الأول*1:

قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم التقنية،
ليبيا

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة من وجهة نظر الموظفين بالجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان مُعدّ وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة عشوائية من الموظفين بلغت (50) موظفًا من بعض الكليات الأكاديمية في جامعة درنة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية مرتفع نسبيًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.32) و(3.64)، كما سجل مستوى الثقة في بيئة العمل متوسطًا مرتفعًا (3.82). وبين تحليل الانحدار وجود علاقة تنبؤية دالة إحصائيًا بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية والثقة، وكان بعد "الاهتمام بالآخرين" الأقوى تأثيرًا. وعليه، الدراسة تؤكد أن القيادة الأخلاقية تُعدّ عاملاً محوريًا في بناء الثقة التنظيمية، وتدعم فرضيتي البحث حول وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين القيادة الأخلاقية والثقة في بيئة العمل. وتوصي الدراسة بتبني القيادة الأخلاقية كنهج مؤسسي مستدام، وتعزيزها عبر برامج تدريبية وسياسات إدارية قائمة على القيم والشفافية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، بيئة العمل، تحليل الانحدار

*1Corresponding author:

Khairalla Abrakat
Khairalla_abrakat@ctsd.edu.ly
Department of Business
Administration, College of
Technical Sciences, Libya

Received:

07/02/2026

Accepted:

02/03/2026

Publish online:

30/04/2026

Ethical leadership and its impact on enhancing trust in the workplace (A field study of employees at some colleges at the University of Derna)

Abstract: This study investigates the impact of ethical leadership on enhancing trust within the workplace at University of Derna, focusing on the dimensions of justice, integrity, ethical role modeling, and concern for others. A descriptive-analytical approach was employed using a five-point Likert-scale questionnaire distributed to a random sample of 50 administrative and academic staff. Findings indicate a relatively high level of ethical leadership (means: 3.32–3.64) and a high level of workplace trust (Mean = 3.82). Regression analysis shows a statistically significant positive relationship between all dimensions of ethical leadership and workplace trust ($p < 0.001$), with “concern for others” having the strongest effect. The study confirms that ethical leadership is a key driver of organizational trust and supports both research hypotheses. It recommends institutionalizing ethical leadership through training programs and transparent, value-based policies.

Keywords: Ethical leadership, organizational Trust, work Environment, regression Analysis

1-المقدمة:

في يومنا هذا تعتبر القيادة الأخلاقية أكثر من ضرورة في ظل التأكيد الدائم لفكرة أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف بحيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على فعالية هذا العنصر الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والالتزام والراحة النفسية وغيرها من المظاهر النفسية الإيجابية، إن مثل هذا الرضا والالتزام والطمأنينة وغيرها قد لا يتحقق للعاملين في المؤسسة مصادفة، إنما تحققها مرتبطة بعدة عوامل لعل أبرزها طريقة التعامل معهم من طرف القيادة أي بمدى الاحترام والتقدير الذي يعامل به المسؤول فريق عمله، صحيح أن هذا المسؤول من حقه رقابة العاملين ومساءلتهم ومعاقبتهم إن اقتضى الأمر لكن ذلك لن يتم بفاعلية دون احترام العاملين ودون الاهتمام بالتعامل الأخلاقي معهم .

أن القائد لكي يحقق بعد العدالة في فريق العاملين وبذلهم لأقصى ما في استطاعتهم من جهد وتفاني العمل، عليه معاملتهم بنزاهة واستحقاق وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم وفي قيامهم بوظائفهم وهو ما يؤثر بالدرجة الأولى على تنمية مهاراتهم لتحسين جودة الحياة الوظيفية حيث تنصدر المحافظة على جودة الحياة الوظيفية للعاملين قائمة اهتمامات وأولويات المسؤولين في شتى المنظمات فهم يسعون باستمرار وبشني الوسائل الممكنة إلى تحسين مستوى جودة الوظيفة لدى الأفراد العاملين بها لكونها أداة أساسية لزيادة دافعية العاملين للإنجاز والارتقاء بمستوى المنظمة ككل، وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

1-1 مشكلة الدراسة:

تشهد بيئات العمل الحديثة تغيرات متسارعة تتطلب وجود أنماط قيادية قادرة على ترسيخ مناخ تنظيمي إيجابي؛ يقوم على الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين الأفراد وفي ظل هذه المتغيرات، برزت القيادة الأخلاقية كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على أهمية القيم والسلوكيات الأخلاقية في التعامل مع الأفراد واتخاذ القرارات، ويُنظر إلى القائد الأخلاقي بوصفه عاملاً أساسياً في بناء علاقات مهنية قائمة على الصدق والعدل والشفافية.

ورغم الاهتمام المتزايد بمفاهيم القيادة الأخلاقية في أدبيات الإدارة، إلا أن الواقع العملي في بعض المؤسسات يشير إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، حيث لا تزال الثقة بين العاملين تتأثر بسلوكيات القادة ونمط إدارتهم وقد يؤدي غياب الممارسات الأخلاقية إلى تراجع مستويات الثقة، وظهور مظاهر من الانعزال الوظيفي وضعف الانتماء؛ ومن هنا تنطلق أهمية البحث في فهم الكيفية التي تساهم بها القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل، باعتبارها حجر الأساس لبناء فرق عمل فعالة و متماسكة. ومن هنا، تتبع إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل؟
- وللإجابة عن هذا السؤال الرئيسي تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة؟
- ما مستوى الثقة السائدة في بيئة العمل بالمؤسسة المدروسة؟
- ما العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والثقة داخل بيئة العمل؟

2-1 أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوعين الذين يتناولهما، وهما القيادة الأخلاقية والثقة داخل بيئة العمل، حيث يُعد كل منهما من العوامل الجوهرية التي تؤثر في نجاح المؤسسات واستقرارها التنظيمي والإداري، ويمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط الآتية:
1. تسليط الضوء على مفهوم القيادة الأخلاقية كاتجاه حديث في الإدارة يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والعدالة والاحترام.
 2. بيان دور القادة الأخلاقيين في تعزيز مستويات الثقة بين العاملين وهو ما ينعكس إيجاباً على الولاء الوظيفي والرضا، والتعاون داخل بيئة العمل.
 3. سد فجوة معرفية في البيئة العربية أو المحلية، من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة من وجهة نظر العاملين داخل المؤسسات.
 4. تقديم توصيات عملية للإدارات والمؤسسات حول كيفية تبني القيادة الأخلاقية كوسيلة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة التنظيمية.
 5. خدمة متخذي القرار داخل المؤسسات من خلال تزويدهم بنتائج علمية موثوقة يمكن أن تساعدهم في تطوير السياسات القيادية.
 6. دعم الجهود البحثية المستقبلية، من خلال توفير أداة قابلة للاستخدام في دراسات أخرى مشابهة.

3-1 أهداف الدراسة:

- لكل بحث علمي أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وبناء على ما سبق فإن أهداف هذا البحث تتمثل في الآتي:
1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة في المؤسسة محل الدراسة.
 2. قياس مستوى الثقة السائدة داخل بيئة العمل من وجهة نظر العاملين.
 3. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والثقة داخل بيئة العمل، وتحديد مدى تأثيرها في تعزيز هذه الثقة.

1-4 فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة داخل بيئة العمل.
2. تؤثر أبعاد القيادة الأخلاقية (كالنزاهة والعدالة والقُدوة والاهتمام بالآخرين) تأثيرًا إيجابيًا في مستوى الثقة داخل بيئة العمل.

1-5 حدود الدراسة:

- . **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة والثقة داخل بيئة العمل.
- . **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في جامعة درنة.
- . **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات خلال شهر 5 عام 2025م.
- . **الحدود البشرية:** تتمثل في العاملين في جامعة درنة في بعض الكليات.

1-6 الدراسات السابقة:

- 1-6-1 **دراسة Elwale وآخرين (2022) :** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك التعبير عن الرأي لدى الموظفين، مع اختبار الدورين الوسيطين لكل من الفاعلية الأخلاقية (moral efficacy) والسلامة النفسية (psychological safety)، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث جمعت البيانات من عينة مكونة من (412) موظفا في قطاع الضيافة بنيجيريا، باستخدام استبيان مقنن، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابيًا بسلوك التعبير عن الرأي، كما أثبتت أن الفاعلية الأخلاقية والسلامة النفسية تلعبان دورًا وسيطًا مهمًا في هذه العلاقة، وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية، حيث تبرز كيف يمكن للقائد الأخلاقي تمكين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة من خلال تعزيز بيئة آمنة نفسيًا، مما يدعم دور القيادة الأخلاقية في تحسين التفاعل داخل المنظمات.
- 2-6-1 **دراسة Junaidi وآخرين (2023) :** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظفين بالعمل من خلال دراسة دور الثقة بتبادل المعرفة والرضا الوظيفي كعوامل وسيطة، اعتمد الباحث على المنهج الكمي، حيث جمع البيانات من عينة مكونة من (610) موظفين في بنك إسلامي بإندونيسيا، باستخدام استبيان إلكتروني، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)؛ حيث أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز ثقة الموظفين بتبادل المعرفة، والرضا الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بالعمل، وتُبرز هذه الدراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومشاركة فعالة بين الموظفين.

3-6-1 دراسة **Nurulhasanah** وآخرين (2024) :هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على ولاء الموظفين ودافعيتهم في القطاع العام، مع التركيز على الدور الوسيط للثقة في القادة، واعتمدت الدراسة على نظرية التعلم الاجتماعي، واستخدمت المنهج الكمي من خلال استبيان إلكتروني شمل (279) موظفا في الحكومة الفيدرالية في مقديشو، الصومال، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) عبر برنامج (4.1.0.0 Smart)، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على ثقة الموظفين في القادة، والتي بدورها تعزز من ولاء الموظفين ودافعيتهم، كما بينت النتائج أن الثقة في القادة تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من ولاء الموظفين ودافعيتهم، وتُعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية، حيث تؤكد أهمية القيم الأخلاقية في القيادة كعامل حاسم في تعزيز الثقة والالتزام داخل بيئة العمل في القطاع العام.

4-6-1 دراسة **Yuanhang** وآخرين (2025) : هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الشركات في مجالات البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين. اعتمد الباحثون على نظريتي التعلم الاجتماعي وأصحاب المصلحة، وجمعوا البيانات من خلال استبيانات شملت 205 قادة في هذه المؤسسات أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيا على أداء ESG، مع وجود دور وسيط جزئي للتعلم التنظيمي. كما تبين أن رأس المال الاجتماعي الداخلي يعزز هذه العلاقة من خلال تأثيره على الرابط المباشر بين القيادة الأخلاقية والتعلم التنظيمي، وكذلك على التأثير غير المباشر على أداء ESG، حيث تُبرز هذه الدراسة أهمية القيادة الأخلاقية والعوامل التنظيمية في تعزيز ممارسات ESG، مما يوفر رؤية قيمة لقادة الشركات وصناع السياسات الساعين إلى تعزيز التنمية المستدامة.

7-1 مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود توافق كبير في الأهداف والمنهجية مع الدراسة الحالية، حيث اتفقت معظم هذه الدراسات في سعيها إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، كما اعتمدت على أبعاد متقاربة للقيادة الأخلاقية مثل النزاهة العدالة، القدوة والاهتمام بالآخرين، وهي ذات الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة.

كما تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الكمي وأداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، فضلا عن اعتماد مقاييس قياس موثوقة ومجربة مثل مقياس القيادة الأخلاقية لـ Brown وآخرين (2005)، وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة داخل بيئة العمل، وهو ما تتوقع هذه الدراسة تأكيده من خلال تطبيقها الميداني.

في المقابل تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها البيئة التطبيقية، حيث تركز على مؤسسة محلية ضمن السياق الليبي، بخلاف الدراسات الأخرى التي تناولت قطاعات متنوعة وفي بيئات ثقافية مختلفة مثل نيجيريا وتركيا والسعودية، كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقة في القائد، أو تبادل المعرفة أو العدالة التنظيمية، في حين تسعى هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والثقة في بيئة العمل كذلك.

2 الإطار النظري للدراسة:

1-2 مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً، وتعرف كذلك بأنها "أسلوب قيادة يسلط الضوء على البعد الأخلاقي للقيادة في الإدارة، ويشير إلى قيم القائد، والسمات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في البيئات التنظيمية، والطريقة التي يرتبط بها بالموظفين والمنظمات والمجتمع"،

كما يفهم السلوك الأخلاقي على أنه سلوك يمكن الحكم عليه وفقاً لمعايير السلوك الأخلاقية المقبولة عموماً، وهناك ما يعرفها بأنها "إظهار السلوك المناسب المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وتعزيز هذا السلوك لدى مرؤوسيه من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار، أي أن القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير من القادة المرؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية مثل المصداقية والأمانة والعدالة والإيثار والرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها (الريس، 2018).

تعرف أيضاً القيادة الأخلاقية بأنها "سلوك القائد الذي يعتمد على القيم الأخلاقية مثل النزاهة الصدق، العدالة، والاهتمام برفاهية الآخرين"، ويظهر من خلال أفعاله وقدرته على التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين وتحفيزهم للالتزام بالقيم الأخلاقية داخل المنظمة، فالقيادة الأخلاقية تتمثل في إظهار القائد للسلوك المعياري من خلال الأفعال الشخصية، وتقديم التوجيه الأخلاقي للأتباع، وتشمل القيادة الأخلاقية مثل اتخاذ القرارات بناء على مجموعة من المبادئ الأخلاقية، ومرعاه العدالة واحترام في التعامل مع أصحاب المصلحة، والالتزام العميق بمبادئ تعزيز من مناخ وبيئة العمل الإيجابية وتساهم في الاستدامة والنمو على المدى الطويل (الحسين، 2020).

القيادة الأخلاقية تعد حجر الأساس في بناء منظمات قوية وفعالة، حيث تلعب دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة الالتزام بالقيم والمبادئ داخل بيئة العمل، فهي لا تقتصر على الأفعال الفردية للقائد فقط بل تشمل أيضاً مسؤولية جماعية بتحملها جميع العاملين لضمان توافق السلوكيات مع القواعد المهنية والقيم الأخلاقية المعتمدة في المؤسسة من خلال القيادة الأخلاقية، ويصبح القائد مصدر إلهام وتحفيز للموظفين للارتقاء بسلوكهم المهني

والالتزام بمعايير النزاهة والعدالة، الأمر الذي يسهم في تعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل الشفافية، وتحقيق الأهداف بطرق تتماشى مع المسؤولية الاجتماعية والإنسانية (الحسيني، 2018).

2-2 أهمية القيادة الأخلاقية:

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، أصبحت الحاجة إلى القيادة الأخلاقية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. فالمؤسسات لم تعد تقاس فقط بمستوى أرباحها أو قدرتها التنافسية، بل أيضاً بمدى التزامها بالقيم والمبادئ الأخلاقية في عملياتها الداخلية والخارجية؛ هنا تبرز القيادة الأخلاقية كعنصر حيوي يحدد ليس فقط نوعية الأداء المؤسسي، بل أيضاً جودة العلاقات الإنسانية والمهنية داخل بيئة العمل. القيادة الأخلاقية تعد من أهم عناصر النجاح والاستدامة في المؤسسات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، فهي لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف والكفاءة في الأداء، بل تتجاوز ذلك إلى التأثير الإيجابي في السلوك التنظيمي وثقافة العمل (الشريف، 2020).

القيادة الأخلاقية تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومترابطة، فعندما يتصرف القائد بنزاهة واحترام، ينتقل هذا السلوك إلى أعضاء الفريق. ويتعلمون من القائد كيفية التعامل بأخلاقية مع بعضهم البعض ومع العملاء والشركاء وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات الشخصية والمهنية، وبالتالي تعزيز الروح الجماعية والانتماء للفريق القيادة الأخلاقية هي جانب حاسم في أي منظمة، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح الشركة والطريقة التي يتصرف بها الموظفون ويتفاعلون مع بعضهم البعض القادة الأخلاقيون هم أولئك الذين يقودون بالقدوة ويلهمون أتباعهم للتصرف بطريقة تتوافق مع قيم المؤسسة وقواعد الأخلاق يمكن أن توفر القيادة الأخلاقية العديد من الفوائد للمؤسسات والمتمثلة في تعزيز القيادة الأخلاقية الابتكار والإبداع في بيئة العمل. وعندما يشعر الأعضاء بالثقة والاحترام من قبل القائد، يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة وتجربة أشياء جديدة ويشجع القائد الأعضاء على التفكير خارج الصندوق وتحقيق التغيير الإيجابي في المنظمة، ومما سبق يمكن القول أن القيادة الأخلاقية هي أساس قوي لنجاح أي منظمة أو فريق عمل، إضافة إلى ذلك تلعب القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في رفع مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم، حيث يشعر الأفراد بالأمان والثقة عندما يرون قاداتهم يتصرفون بعدالة وشفافية، هذا الشعور يعزز من مستوى الالتزام الوظيفي ويقلل من معدلات دوران الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وفعاليتها (السلمي، 2020).

2-3 أبعاد القيادة الأخلاقية:

2-3-1 النزاهة: تعد النزاهة من أهم الأبعاد التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية، إذ تمثل الأساس الذي تبنى عليه الثقة بين القائد وأفراد الفريق. ويقصد بالنزاهة التزام القائد بالصدق والشفافية، وتطابق أفعاله مع أقواله، وابتعاده عن التناقض أو الخداع، فالقائد الذي يتحلى بالنزاهة لا يستخدم سلطته لتحقيق مصالح شخصية، بل يتصرف دائماً وفقاً للقيم والمبادئ الأخلاقية التي يؤمن بها، كما إن النزاهة تساعد على خلق بيئة عمل قائمة

على الاحترام والثقة المتبادلة، وتعزز من مصداقية القائد لدى مرؤوسيه، مما يزيد من استعدادهم للتعاون والانخراط في العمل بروح إيجابية (السعدي، 2022).

2-3-2 العدالة: العدالة هي بعد جوهري في القيادة الأخلاقية، وتعني معاملة جميع الموظفين بشكل متساوي دون تحيز أو تمييز، سواء في توزيع المهام، أو فرص التدريب، أو المكافآت أو التقييم القائد العادل يضع معايير واضحة ويطبقها على الجميع دون تفضيل، مما يشعر الموظفين بالأمان والثقة في البيئة التنظيمية غياب العدالة يسبب الشعور بالإحباط ويؤدي إلى تدهور العلاقات داخل فريق العمل، بينما وجودها يعزز الرضا الوظيفي والانتماء، وإن العدالة في القيادة لا تتعلق فقط بالقرارات الكبرى، بل تنعكس حتى في التفاصيل اليومية التي تشعر الأفراد بقيمتهم واحترامهم داخل المؤسسة (السيد، 2021).

2-3-3 القدوة الأخلاقية: يعتبر القائد الأخلاقي قدوة حقيقية لموظفيه من خلال ما يظهره من سلوكيات يومية تعكس القيم التي يسعى لنشرها، فالقيادة الفعالة لا تقتصر على التوجيه اللفظي، بل تتمثل في أن يكون القائد نموذجًا يُحتذى به في الانضباط والاحترام وتحمل المسؤولية، والتعامل العادل مع الآخرين، فالقادة الذين يمارسون القيم الأخلاقية بأنفسهم يلهمون موظفيهم لتبني نفس السلوكيات؛ ما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الممارسة الفعلية للأخلاق القدوة الأخلاقية لا تفرض بالقوة، بل تكتسب من خلال المواقف والمبادئ التي يلتزم بها القائد أمام الجميع (الحسين، 2020).

2-3-4 اتخاذ القرار الأخلاقي: يتجلى هذا البعد في قدرة القائد على اتخاذ قراراته بناء على قيم ومعايير أخلاقية، حتى وإن تعارضت هذه القرارات مع المكاسب المادية أو الشعبية قصيرة المدى القائد الأخلاقي يراعي في قراراته العدالة الشفافية، والنتائج المترتبة على الموظفين والمجتمع، ولا يقدم المصلحة الشخصية أو المؤسسية على المبادئ الأخلاقية، هذا النوع من القيادة يعزز ثقة العاملين ويشجعهم على التصرف بشفافية ونزاهة، كما أن القرارات الأخلاقية تضمن استدامة المؤسسة على المدى البعيد وتجنبها الوقوع في أزمات ناتجة عن الفساد أو التجاوزات السلوكية (الحسيني، 2020).

2-3-5 الاهتمام بالآخرين: الاهتمام بالآخرين يعكس البعد الإنساني في القيادة الأخلاقية، حيث يظهر القائد تعاطفاً واهتماماً حقيقياً بمشاعر واحتياجات موظفيه، ولا يقتصر هذا البعد على الجوانب العملية فقط، بل يمتد إلى مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين، وتقديم الدعم المناسب لهم القائد الأخلاقي يسعى إلى خلق بيئة عمل صحية يشعر فيها الجميع بالتقدير والاحترام، مما يرفع من مستوى الولاء والالتزام لدى الموظفين، وهذا النوع من القيادة يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل ويقلل من معدلات التوتر والاحتراق الوظيفي (النجفي، 2020).

2-3-6 تعزيز السلوك الأخلاقي: من المهم ألا يكتفي القائد بممارسة السلوك الأخلاقي بنفسه، بل يجب أن يعمل على ترسيخ هذا السلوك في ثقافة المؤسسة من خلال التوجيه المستمر، ووضع السياسات الواضحة، وتشجيع الموظفين على الالتزام بالقيم الأخلاقية القائد الذي يعزز السلوك الأخلاقي يضع إطاراً مرجعياً يوجه

سلوكيات العاملين، وكافئ التصرفات الإيجابية، ويتخذ الإجراءات اللازمة تجاه المخالفات هذا النوع من التوجيه يسهم في نشر ثقافة تنظيمية قائمة على المبادئ ويمنع الانحرافات الأخلاقية التي قد تضر بسمعة المؤسسة أو تؤثر على أدائها العام (الزهيري، 2020).

2-4 مفهوم الثقة داخل بينه العمل:

عرفها الحسيني (2018) بأنها: "مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع مضمهم، أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل من خلال ذلك تعد الثقة التنظيمية بمثابة اعتزاز الشخص بأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، مما يعمل على تعزيز وزيادة الولاء والانتماء لدى العاملين في تلك المؤسسة".

ويرى (الحويطي، 2018) أن الثقة هي احتمالية أن يعطى نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى لو لم تتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام، وهذا يدل على أن الوعد والاتفاق ليس بالضروري جزءاً من هذا التعريف إذا كان الأمر يتعلق بالثقة في المنظمة؛ إذ يمكن الحصول على نتائج مرغوبة دون دراسة أي تأثير على نظام اتخاذ القرارات، كما عرفها، (الحدان، 2017) بأنها: "المشاعر التي يحملها الافراد تجاه المنظمات التي يعملون بها".

وبناء على ما سبق يرى الباحثون أن الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر إيجابية من قبل العاملين في الجامعة والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة بالجامعة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم والمبادئ والضوابط للأخلاق السليمة؛ مما ينتج عنه إيمان العاملين بأهدافها وسياستها وقراراتها ورغبة في الاستجابة للتعليمات والقرارات ومدى قناعته بسلامتها ومننقيتها، وأن إدارة الجامعة قادرة على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال.

2-5 نتائج غياب الثقة داخل بيئة العمل:

2-5-1 انخفاض الإنتاجية: عندما تغيب الثقة في بيئة العمل، يتأثر مستوى الإنتاجية بشكل واضح، فالموظفون يصبحون أكثر تحفظاً في مشاركة المعلومات أو التعاون مع زملائهم، خشية من سوء الفهم أو الاستغلال هذا يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام، تكرار الجهود، وزيادة نسبة الأخطاء نتيجة لضعف التواصل وضعف التنسيق بين أعضاء الفريق (عبد العزيز، 2017).

2-5-2 ضعف الروح المعنوية: غياب الثقة يولد شعوراً بالقلق وعدم الأمان الوظيفي لدى الموظفين يشعر الأفراد أنهم مراقبون أو غير محل تقدير، مما يقلل من حماسهم ويضعف التزامهم بأداء أعمالهم بإخلاص هذا المناخ السلبي يؤثر على المزاج العام للموظفين ويؤدي إلى حالة من الإحباط الجماعي داخل المؤسسة (حسن، 2019).

2-5-3 ارتفاع معدل دوران الموظفين: في المؤسسات التي تفقد إلى الثقة، تكون نسبة مغادرة الموظفين مرتفعة الموظفون يسعون للحصول على بيئة عمل أكثر أماناً وتقديراً لمجهوداتهم، مما يدفعهم للاستقالة عند أول

فرصة، هذا الوضع يكلف المؤسسة مبالغ طائلة في البحث عن بدائل وتدريبهم، ويؤدي إلى فقدان الخبرات والتجارب المتراكمة (حسن، 2017).

2-5-4 ضعف الإبداع والمبادرة: الثقة تعتبر محفزاً رئيسياً للإبداع. في بيئة يغيب عنها هذا العنصر، يصبح الموظفون مترددين في تقديم أفكار جديدة أو اقتراح حلول مبتكرة خوفاً من السخرية أو الانتقاد. ومع مرور الوقت تتراجع روح الابتكار داخل الفريق، ما يفقد المؤسسة ميزتها التنافسية وقدرتها على التطور (السيد، 2019).

2-5-5 زيادة النزاعات والتوترات: انعدام الثقة يولد أجواء من الشك والريبة بين الزملاء، ويؤدي إلى تفسير النوايا والسلوكيات بشكل سلبي هذا التوتر المتزايد يسهم في انشاء النزاعات، وتضخم المشاكل البسيطة، ويخلق بيئة عمل مليئة بالصراعات الشخصية، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء الجماعي (الرفاعي، 2019).

2-5-6 تدهور سمعة المؤسسة: بيئة العمل التي يسودها انعدام الثقة تترك أثراً سلبياً على سمعة المؤسسة خارجياً، فالموظفون ينقلون تجربتهم السيئة إلى الخارج، سواء في محيطهم الشخصي أو عبر وسائل التواصل، مما يجعل المؤسسة أقل جاذبية للمواهب الجديدة، ويؤثر حتى على علاقتها بالعملاء والشركاء (الهاشمي، 2018).

3- الطريقة والإجراءات:

3-1 منهج الدراسة: نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها المتمثلة في الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ممن تتوافر فيهم الخصائص الملائمة لموضوع البحث، ويشمل ذلك الموظفين الإداريين والفنيين، وأي فئة وظيفية يمكن أن تتفاعل مع القيادة الإدارية وتكوّن تصوراً حول ممارساتها الأخلاقية، مما ينعكس على مستوى الثقة داخل بيئة العمل.

من هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (50) فرداً، التابعين لكليات معينة بالجامعة وهي (كلية الاقتصاد- كلية القانون- كلية التربية- كلية الصيدلة).

3-3 أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من أدوات جمع البيانات، وهما:

- **الأدوات الأولية:** اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على أداة الاستبيان باعتبارها الوسيلة المباشرة والأكثر فاعلية للحصول على بيانات أولية من أفراد العينة، حول آرائهم ومواقفهم تجاه موضوع القيادة الأخلاقية وأثره على تعزيز الثقة داخل بيئة العمل.

وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، لما يتميز به هذا المقياس من مرونة في التعبير عن درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات الواردة في الأداة؛ ويتكوّن الاستبيان من مجموعة من المحاور تغطي الجوانب التالية:

- البيانات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس - العمر - عدد سنوات الخبرة).
- محور القيادة الأخلاقية والذي يحتوي على 10 عبارات موزعة على 4 أبعاد كالتالي:
 . بعد العدالة (عبارتان).
 . بعد الاهتمام بالآخرين (عبارة واحدة).
 . بعد النزاهة والشفافية (أربع عبارات).
 . بعد القدوة الأخلاقية (ثلاث عبارات)
- محور الثقة داخل بيئة العمل والذي يحتوي على 10 عبارات.

4- تحليل نتائج الاستبيان:

4-1 صدق وثبات العينة:

جدول (1): صدق وثبات العينة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	10	.934
الثقة داخل بيئة العمل	10	.934

نلاحظ من الجدول رقم (1) الخاص بعبارات القيادة الأخلاقية و الثقة داخل بيئة العمل من حيث صدق وثبات العينة، بأن الصدق والثبات مرتفعين للأداة المستخدمة (الاستبيان)، حيث كانت القيمة باستخدام ألفا كرونباخ (934) وهذا يدل على أن العبارات في كل محور في الأداة مترابطة بشكل جيد، وتقاس المفهوم نفسه بثبات.

4-2 عرض التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية:

جدول (2): يبين التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الشخصية

المتغير	مستوي المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	38	76.0%
	انثي	12	24.0%
	المجموع	50	100%
العمر	اقل من 30 سنة	5	10.0%
	من 30 الي 40 سنة	19	38.0%
	من 41 فما فوق	26	52.0%

%100	50	المجموع	سنوات الخبرة
%12.0	6	اقل من 5 سنوات	
%32.0	16	من 5 الي 10 سنوات	
%56.0	28	اكثر من 10 سنوات	
%100	50	المجموع	

الجدول السابق رقم (2) يوضح خصائص افراد عينة الدراسة المشاركون في الدراسة ، حيث اشارت النتائج الي ان النسبة الأكبر من المشاركون كان من فئة الذكور بواقع (38) موظف ، بنسبة 76%، و ما نسبته 24.0% من فئة الاناث، بعدد (12) موظفة، من جانب اخر يشير الجدول الي ان الفئة العمرية الأكثر تواجداً في عينة الدراسة هي من تفوق أعمارهم (41 سنة)، بعدد (26)، و ما نسبته (52%)، ومن ناحية اخري فاننا نلاحظ ان اغلب المشاركين لديهم خبرة في مجال عملهم تفوق 10 سنوات، حيث كانت نسبتهم (56%)، بعدد 28 موظف ، و هذا يعتبر شيء إيجابي للجامعة و هو امتلاكها كوادر ذات خبرة، ثم يأتي بعد ذلك من (5 سنوات الي 10) بعدد 16، و ما نسبته 32%، و أخيرا فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 12% و عدد 6 موظفين.

3-4 عرض التكرارات والنسب المئوية لمحوري القيادة الأخلاقية والثقة داخل بيئة العمل:

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية لمحوري الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	البعد/ المتغير
0.84	3.34	2	العدالة
0.81	3.38	1	الاهتمام بالآخرين
0.80	3.64	4	النزاهة والشفافية
0.83	3.32	3	القدوة الأخلاقية
0.89	3.82	10	الثقة داخل بيئة العمل

الجدول رقم (3) يعرض التكرارات والنسب المئوية لأبعاد القيادة الأخلاقية والثقة داخل بيئة العمل حيث تبين لنا ان هناك إدراك من جانب الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة للمستوي المرتفع نسبياً للقيادة الأخلاقية عبر ابعادها، حيث كان بعد النزاهة والشفافية هو الاعلي بمتوسط حسابي (3.64)، ثم يأتي الاهتمام بالآخرين بمتوسط (3.38)، يليه العدالة (3.34)، واخيراً القدوة الأخلاقية (3.32). في حين جاء بعد الثقة في بيئة العمل بمتوسط (3.82) وهو اعلي من متوسطات جميع ابعاد القيادة، وهذا يدل على وجود مناخ تنظيمي يسوده الثقة بين الموظفين وادارتهم.

من خلال ما سبق تم تحقيق اهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مستوي ممارسة القيادة بأبعادها، وقياس مستوي الثقة داخل بيئة العمل.

4-4 تحليل الانحدار البسيط بين ابعاد القيادة الأخلاقية و الثقة في بيئة العمل :

جدول (4) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالثقة في بيئة العمل من خلال ابعاد القيادة الاخلاقية

البعد المستقل	R ²	F	B	P-VALUE
العدالة	0.271	17.852	0.52	0.000
الاهتمام بالآخرين	0.527	53.564	0.73	0.000
النزاهة والشفافية	0.298	20.412	0.55	0.000
القدوة الاخلاقية	0.348	25.654	0.59	0.000

اشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (4) الي ان النسبة الأعلى من التباين في الثقة كانت لبعده الاهتمام بالآخرين، حيث كانت ($R^2= 0.527$)، في حين جاءت بعدها القدوة الأخلاقية ($R^2= 0.348$)، ثم النزاهة و الشفافية ($R^2= 0.298$)، و اخيراً العدالة ($R^2= 0.271$)، كما نلاحظ ايضاً ان قيم (F) مرتفعة حيث تتراوح بين (17.852 و 53.564)، و هذا يشير الي ان جميع نماذج الانحدار كانت دالة علي مستوي عالي جداً، و هذا بدوره يؤكد علي ان ممارسات القيادة الأخلاقية لا ترتبط فقط بالثقة، بل لها مساهمة فعالة في تعزيزها، و هذا ما يحقق هدف الدراسة ، حيث ان الموظفين يربطون شعورهم بالثقة في بيئة العمل بمدى اهتمام قادتهم لهم كافراد، و قدرتهم علي ان يكونوا قدوة أخلاقية، و تمسكهم بالشفافية و العدالة في التعامل معهم.

مما سبق نلاحظ ان تحليل الانحدار البسيط اظهر وجود علاقة دالة احصائياً بين جميع ابعاد القيادة الأخلاقية و الثقة داخل بيئة العمل ($P<0.001$) و هذا ما يدعم فرضيتي الدراسة.

5-الاستنتاجات و التوصيات:

1-5 الاستنتاجات:

- اظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تمارس بمستوى مرتفع داخل المؤسسة، وهو ما يعكس التزاماً إدارياً واضحاً بالقيم والسلوكيات الأخلاقية مثل العدالة، النزاهة، والقدوة.
- سجل مستوى الثقة داخل بيئة العمل معدلات إيجابية، مما يدل على وجود مناخ تنظيمي سليم يشجع على الانفتاح، التعاون، والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة داخل بيئة العمل، مما يؤكد أن السلوكيات القيادية القائمة على القيم تساهم بشكل مباشر في بناء الثقة المؤسسية.
- تبين أن بعدي "العدالة" و"النزاهة" هما الأكثر تأثيراً في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل، متجاوزين الأبعاد الأخرى مثل القدوة والاهتمام بالآخرين، مما يشير إلى أن الموظفين يُقدرون بشدة المعاملة العادلة والشفافية في القرارات.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الأخلاقية تمثل متغيرًا تنبؤيًا فعالاً بمستوى الثقة، حيث أوضحت المعادلة الإحصائية أن ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية يؤدي إلى زيادة معنوية في درجة الثقة لدى العاملين.
- تعكس النتائج وعياً متزايداً لدى العاملين بأهمية السلوك القيادي الأخلاقي، مما يفتح المجال أمام المؤسسات لتبني استراتيجيات إدارية أكثر إنسانية ومبنية على القيم.
- ساهمت القيادة الأخلاقية في تقليل المشاعر السلبية داخل بيئة العمل، مثل الشك، والتردد، والانعزال، وأسهمت في رفع الروح المعنوية والانتماء التنظيمي.

5-2 التوصيات:

- ضرورة اعتماد القيادة الأخلاقية كمنهج مؤسسي ثابت وليس مجرد اجتهادات فردية، من خلال دمج مبادئ العدالة، النزاهة، والاحترام في السياسات الإدارية واللوائح الداخلية.
- تصميم برامج تدريبية منتظمة وموجهة للقادة الإداريين، تركز على تنمية المهارات الأخلاقية والقيمية في العمل، مثل: الشفافية، القدوة، وحل النزاعات بعدالة.
- إنشاء وحدات داخل المؤسسة تُعنى بتعزيز الثقة التنظيمية، وذلك من خلال مراقبة جودة العلاقة بين القيادة والعاملين، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.
- تعزيز مبدأ "القيادة بالقدوة" في المؤسسة، من خلال تكريم النماذج القيادية التي تتميز بالسلوك الأخلاقي، ونشر قصص نجاحها بين الموظفين، لتحفيز ثقافة الالتزام المهني.
- مراجعة آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة لضمان العدالة والشفافية، وتوفير مسارات واضحة للنظّم تضمن المساواة والموضوعية في التعامل مع جميع الموظفين.
- تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بحرية وأمان نفسي، عبر تفعيل أدوات التغذية الراجعة (الاستبيانات الداخلية، الصناديق المفتوحة، اللقاءات الحوارية).
- الاهتمام ببناء الثقة الأفقية بين الموظفين بعضهم ببعض، من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتقدير المساهمات الفردية، وتعزيز ثقافة التعاون بدلاً من التنافس السلبي.
- إجراء دراسات دورية لقياس مناخ الثقة والقيادة في المؤسسة، بهدف متابعة التقدم ومعالجة أي فجوات تنظيمية قد تضعف العلاقة بين القادة والعاملين.

قائمة المراجع

• الكتب:

1. السيد، مصطفى محمد (2019): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
2. الرئيس، سامي (2018): القيادة الأخلاقية، جامعه الحاج لخضر.
3. الرفاعي، عادل (2019): السلوك التنظيمي: مدخل لبناء منظمات فعالة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

4. حسن، محمد (2017): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حسن، عادل (2019): إدارة الفرق والعمل الجماعي، دار الفكر العربي.

• **المجلات والدوريات:**

1. الشريف، ناصر (2020): دور القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية المنظمات، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود.
2. السيد، ناصر (2021): تطبيق العدالة في القيادة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
3. السلمي، فهد (2020): أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت.
4. السعدي، محمد (2022): دور النزاهة في تعزيز القيادة الأخلاقية، المجلة العربية للإدارة والتنمية المستدامة، جامعة الملك عبد العزيز.
5. الزهيرى، فاطمة (2020): تعزيز السلوك الأخلاقي المؤسسي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
6. الحسيني، محمد (2020): القيادة الأخلاقية واتخاذ القرارات، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
7. الحسيني، محمد (2018): العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمات العربية، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة القاهرة.
8. الحسين، عبد الرحمن أحمد (2020): دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
9. الحسين، عبد الرحمن أحمد (2020): دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
10. النجفي، يونس (2020): البعد الإنساني في القيادة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة بغداد.
11. الحويطي، محمد (2018): الثقة التنظيمية وأثرها في نظام اتخاذ القرار داخل المنظمات، مجلة البحوث الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.
12. الحردان، ناصر (2017): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي: دراسة على العاملين في الجامعات العربية، مجلة العلوم الإدارية والتنمية، جامعة الملك سعود، السعودية.