

جامعة غرداية - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات مؤسسات التعليم  
العالي

دراسة حالة جامعة غرداية بالمنطقة الصناعية-نوميرات-غرداية

تحت إشراف:

- د. لعمور رميلة

من إعداد الطالبة:

- بابو زهية

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر-أ-	د. قمبر عبد الرؤوف
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذة التعليم العالي	أ.د. لعمور رميلة
مشرفاً مساعدا	جامعة غرداية	—	أ. مشري مبروكة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد-ب-	د. بن شاعة وليد

السنة الجامعية: 2022/2021م



جامعة غرداية - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

## مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة جامعة غرداية بالمنطقة الصناعية-نوميرات-غرداية

تحت إشراف:

- د. لعمور رميلة

من إعداد الطالبة:

- بابو زهية

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر-أ-	د. قمبر عبد الرؤوف
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة التعليم العالي	أ.د. لعمور رميلة
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	-	أ. مشري مبروكة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد-ب-	د. بن شاعة وليد

السنة الجامعية: 2022/2021م

حفظ القرآن  
والتفكير في  
آياته  
والتفكير في  
آياته  
والتفكير في  
آياته

# إهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرحمة

المهداة محمد صلى الله عليه وسلم"

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر

من كان السبب في ذلك النجاح أهدي ثمرة هذا العمل:

إليكما يا من أحمل اسمكما بكل افتخار إليكما يا قدوتي يا من أدين لكم

بحياتي أبي الحبيب و إليك يا بسمه حياتي وسر وجودي يا من دعائك سر

نجاحي أمي الحبيبة أطال الله عمركما.

إلى إخوتي وأخواتي بالأخص أختي شهرزاد وفقهم الله وسانهم.

إلى كل أساتذتي حفظكم الله و جزاكم كل الخير.

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل.

زهية

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى على نعمته العظيمة ونحمده على فضله

ونعتمته علي بإتمام الدراسة.

ويسرني أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدني في إعداد هذه

المذكرة وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة والمشرفة " لعمور رميلة " و الأستاذة "

مشري مبروكة " على تأطيريهما واللذان منحتا الكثير من وقتهما وجهدهما في إتمام

هذا العمل.

وكذا الأستاذ " بن شاعة وليد " الذي لم يبخل علي بالنصح والإرشاد لمساعدتي

في إنهاء مذكرتي.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة تقييم المذكرة وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير والعلوم التجارية وكل طاقم العمل بجامعة غرداية الذين ساعدو في إتمام

العمل.

فجزى الله الجميع كل الخير.

زهية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) لدى قيادات جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين. بالاعتماد على المنهج الوصفي للإلمام بكل الجوانب الأدبية لمفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية مع أسلوب دراسة الحالة ومجموعة من الأدوات الإحصائية في الجانب التطبيقي، واستخدام أداة الاستبيان لتجميع البيانات من عينة الدراسة الممثلة في مجموعة من الموظفين بكليات جامعة غرداية. حيث تم توزيع إستبيان ورقي وإلكتروني على مختلف الموظفين برتبة أستاذ وإداري وأستاذ إداري من أجل استقصاء وجهة نظرهم حول موضوع الدراسة، تم الحصول على 220 رد اعتبار قابل للمعالجة وتم تحليلها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وقد تم الوصول إلى وجود تباين في توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة غرداية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة أخلاقية، أبعاد، عدالة، مشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجه بالأفراد، نزاهة، توجيه أخلاقي، اهتمام بالاستدامة، موظفين، جامعة.

## Abstract :

This study aimed to determine the availability of the dimensions of ethical leadership (Justice, power sharing, role clarity, people orientation, integrity, moral guidance, concern for sustainability) among the leaders of the University of Ghardaia from the point of view of employees. Relying on the descriptive approach to familiarize yourself with all the literary aspects of the concept and dimensions of ethical leadership with the case study method and a set of statistical tools in the applied aspect, and using the questionnaire tool to collect data from the study sample represented by a group of employees at the faculties of the University of Ghardaia. Where a paper and electronic questionnaire was distributed to various employees at the rank of professor, administrator and administrative professor in order to investigate their point of view on the subject of the study, 220 responses were obtained, which were considered treatable and analyzed using the SPSS statistical package.

It was found that there is a discrepancy in the availability of the dimensions of ethical leadership (justice, power sharing, role clarity, people orientation, integrity, moral guidance, concern for sustainability) among academic leaders at the University of Ghardaia, as well as the presence of statistically significant differences between the answers of the sample members about the extent The availability of the dimensions of ethical leadership among the leaders of the University of Ghardaia due to personal and occupational variables.

**Keywords:** Ethical leadership, dimensions, justice, power sharing, clarity of role, people orientation, integrity, ethical direction, concern for sustainability, employees, university.

فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وعرهان
III	الملخص
IV-V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لموضوع الدراسة والدراسات ذات الصلة	
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية
09-03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة، الاخلاق والسلوك الأخلاقي
12-09	المطلب الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها
19-12	المطلب الثالث: خصائص وأبعاد القيادة الأخلاقية
20-19	المطلب الرابع: خصائص القائد الأخلاقي
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26-21	المطلب الأول: الدراسات العربية
29-27	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35-29	المطلب الثالث: تقديم مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
الفصل الثاني: دراسة حالة لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى جامعة غرداية	
39	المبحث الأول: لمحة حول محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
42-39	المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

## فهرس المحتويات

42	المطلب الثاني: الطرق المتبعة للدراسة
44-43	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
45	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة وعرض ومناقشة النتائج
50-45	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
62-51	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
67-62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
72-71	الخاتمة
78-74	المراجع
117-80	الملاحق

قائمة الجداول  
والأشكال  
والملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15-13	أبعاد القيادة الأخلاقية لدراسات أجنبية	(01)
18-16	أبعاد القيادة الأخلاقية لدراسات عربية	(02)
35-29	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	(03)
44	مقياس ليكارت	(04)
44	درجات الموافقة	(05)
45	معاملات إرتباط عبارات بعد العدالة	(06)
46	معاملات إرتباط عبارات بعد المشاركة في السلطة	(07)
46	معاملات إرتباط عبارات بعد الوضوح الدور	(08)
47	معاملات إرتباط عبارات بعد التوجه بالافراد	(09)
47	معاملات إرتباط بعد النزاهة	(10)
48	معاملات إرتباط بعد التوجيه الأخلاقي	(11)
49-48	معاملات إرتباط بعد الاهتمام الاستدامة	(12)
49	اختبار التوزيع الطبيعي	(13)
50	نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال ألفا كرومباخ	(14)
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(15)
51	توزيع أفراد العينة حسب السن	(16)
52	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(17)
53	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة	(18)

54-53	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	(19)
60-54	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الأخلاقية	(20)
62	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأخلاقية	(21)
64	نتائج اختبار Mann-Whitney بين أبعاد الاستبيان ومتغير الجنس	(22)
65	نتائج اختبار Kruskal-Wallis بين أبعاد الاستبيان ومتغير العمر	(23)
66	نتائج اختبار Kruskal-Wallis بين أبعاد الاستبيان ومتغير المؤهل العلمي	(24)
67	نتائج اختبار Kruskal-Wallis بين أبعاد الاستبيان ومتغير المسمى الوظيفي	(25)

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	(01)
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02)
52	توزيع أفراد العينة حسب السن	(03)
52	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(04)
53	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة	(05)
54	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	(06)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83-79	استمارة الاستبيان قبل التعديل	(01)
87-84	استمارة الاستبيان بعد التعديل	(02)
116-88	قائمة مخرجات برنامج الـ SPSS	(03)
117	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)	(04)

مقدمة

(أ) توطئة:

في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعمقها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.<sup>1</sup> (صالح وباني، 2013).

لذلك حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمسؤولين عن العمل الإداري، وهذا لدورها في تحقيق المؤسسات لمهامها ووصولها لغاياتها. إذ يتوقف نجاح أو فشل هذه الأخيرة على مدى نجاح القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال قيامهم بلدوارهم وواجباتهم المخولة لهم، لهذا يسعى جميع القادة الإداريين لإبداء إمكانياتهم القيادية ومهاراتهم الذاتية من أجل تطوير مؤسساتهم والحفاظ على الموارد البشرية وزيادة ولائها وتعلقها بوظيفتها وقيادتها بما يتماشى مع الغايات المنشودة، ولأهمية النمط القيادي تظهر القيادة الأخلاقية كسلوب قيادي في إدارة الموارد البشرية والمؤسسات.

فللقيادة الأخلاقية هي أحد الأنماط القيادية التي تمكن القائد من الحفاظ على المنظومة وتشجيع السلوك الأخلاقي للموظفين وتثمين مبادئ العدالة والنزاهة باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الموظف داخل المؤسسة، كما أنها تزيد من شأن الموظفين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، كما تساهم في نشر ثقافة المشاركة بين الموظفين في بناء القرارات.

(ب) إشكالية الدراسة:

تعتبر جامعة غرداية جامعة حديثة النشأة تضم مجموعة من الكليات، وتتوفر على عدد معتبر من الأساتذة بكل الأصناف بما يسمح لها بقيادة مشاريع بحثية وضمان التكوين فيما بعد التدرج، فهي تسعى في سياستها البحثية إلى الانفتاح على محيطها الاقتصادي والاجتماعي، وعقد شراكات مع مختلف المؤسسات، ومن أهم تطلعاتها المستقبلية أن تكون في مقدمة الجامعات المتميزة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في مختلف التخصصات، وأن تؤدي دوراً فاعلاً في تنمية ونهضة المجتمع المحلي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وكما تسعى جامعة غرداية إلى تعزيز بينتها الأخلاقية من خلال إدراك الآثار الأخلاقية لسياساتها وقراراتها المختلفة لاسيما فيما يخص جودة العملية التدريسية والأكاديمية والإدارية، أو فيما يخص توظيف أفضل الكفاءات فيها. فهي تؤمن بمجموعة من القيم الحكامة (كالنزاهة والثقة، الالتزام بالجودة، العدالة والأمانة، الشفافية والمصادقية)، وإضافة إلى ذلك تتبنى ميثاق أخلاقيات الجامعة لدعم جميع الأطراف في الجامعة من أجل الالتزام بالأخلاقيات، وتعزيز أسس الممارسة المهنية وإعطاء الثقة

<sup>1</sup> صالح قيس عبد الهادي، باني باسمه مجد، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4)، 2013، ص 113



لجميع المستفيدين من خدماتها، والذي ينص هذا الأخير على تقليل الممارسات السلبية داخل بيئة العمل الجامعي وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة والمساواة بين الجميع ، ووضع قواعد وآداب الممارسات الجيدة التي تعتمد على القيم والمعايير الأخلاقية بالشكل الذي يعزز من سمعة الجامعة وصورتها ويقلل من المخاطر التي تتعرض لها ، وكذا المساهمة في تنمية المجتمع والبحث العلمي والأكاديمي في الأجل الطويل.

ومن خلال ماسبق يمكن وضع الإشكالية التالية:

مامدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين بها؟

وتم تقسيم هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم القيادة والأخلاق والسلوك الأخلاقي وفيما تتمثل أهميتهم؟
- ماهية القيادة الأخلاقية وما أهم خصائصها؟
- ما أهم أبعاد القيادة الأخلاقية التي يجب على القائد الإلتزام بها؟
- هل توجد فروقات بين استجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية، وفيما تتمثل هذه الفروقات؟

### ج) فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة السابقة، تم وضع الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: إن درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف القيادات الأكاديمية في جامعة غرداية هي بدرجة متفاوتة.

➤ الفرضيات الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين في جامعة غرداية حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية ، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

### د) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم لمحة حول مفهوم القيادة والأخلاق والسلوك الأخلاقي؛
- تسليط الضوء للجانب الأدبي الإداري للقيادة الأخلاقية من حيث المفهوم، الأهمية، الخصائص والأبعاد؛
- تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين بها؛

➤ وفي الأخير تقديم جملة من المقترحات كمحاولة للفت أنظار القادة الأكاديميين لأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية.

### هـ) أهمية الدراسة:

تستمد دراستنا أهميتها من خلال:

#### ➤ الأهمية العلمية:

- تتعامل الدراسة مع أحد المواضيع الحديثة والمهمة في مجال القيادة؛

- تتناول الدراسة موضوع القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه الافراد، النزاهة، التوجيه الاخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) وهي أول دراسة على الأقل بالنسبة لطور الماستر على مستوى جامعة غرداية.

#### ➤ الأهمية العملية:

- تساهم الدراسة في تشجيع تطبيق ميثاق أخلاقيات المهنة في المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم أبعاد قيادية سهلة التطبيق؛

- تقديم مجموعة من التوصيات في ظل النتائج المتوصل إليها للمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة من أجل الاهتمام بتطوير سلوكياتهم.

### و) حدود الدراسة:

➤ الحدود الزمانية: تمت الدراسة في جانبها الميداني ابتداء من الفترة 20-02-2022 إلى 05-04-2022؛

➤ الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في كليات جامعة غرداية، بلدية نوميرات \_ ولاية غرداية؛

➤ الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في الموظفين بكليات جامعة غرداية برتبة أستاذ، إداري و أستاذ إداري؛

➤ الحدود الموضوعية: تم الإحاطة بموضوع القيادة الأخلاقية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والتركيز على الأبعاد السبعة لكالشوفن (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، التوجه بالافراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة).

### ز) منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

بغية القيام بتحليل علمي منهجي للإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول الذي يحتوي على الجانب الأدبي للموضوع وذلك من خلال الاستعانة بالمراجع المشابهة للموضوع كالكتب، والمقالات، المجلات، والدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني فتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من أجل الإلمام بكل جوانب هذا القسم، بحيث تم إنشاء استبيان علمي محكم وتوزيعه على مختلف الموظفين للإجابة عليه، ومن ثم تحليل الإجابات إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

### (ح) صعوبات الدراسة:

- قلة الكتب باللغة العربية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية؛
- عدم الوصول إلى كل عينة الدراسة واسترجاع الردود في فترة قصيرة بسبب نظام الدفعات في التدريس نتيجة البروتوكول الصحي لكوفيد 19.

### (ط) هيكل الدراسة:

قسمت دراستنا الحالية إلى قسمين نظري وتطبيقي، حيث ينقسم القسم النظري إلى مبحثين إثنين يحتوي الأول على الخلفية النظرية للقيادة، الاخلاق والسلوك الأخلاقي بشكل عام وللقيادة الأخلاقية بشكل خاص، أما المبحث الثاني فكان مخصص للدراسات السابقة، أما القسم الثاني التطبيقي تطرقنا من خلاله في المبحث الأول إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد خصص لاختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومحاولة معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر الموظفين بها.

**الفصل الأول:**  
**الأدبيات النظرية**  
**للقيادة الأخلاقية**

## تمهيد الفصل

تعد القيادة الإدارية أساس الإدارة، والقادة الإداريين هم الذين يديرون عمل التنظيم، والمعنيون بوضع سياسات وأهداف المؤسسة، وعليه من الضروري دراسة سلوك الشخص القائد من أجل تفعيل وإنجاح الإدارة الحديثة، وتترأس القيم والأخلاق خصائص الشخصية القيادية بإعتبارها مؤثرا فعالا في سلوك القائد، ومن أهم مقومات صلح المجتمع. فقد شهد العالم في الفترة الأخيرة تطورات هائلة في العديد من المجالات ما أسفر إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي دفع إلى بروز بعض الممارسات الغير الأخلاقية من قبل هذه المؤسسات، هذا ما جعل القيادة الأخلاقية تضحى أمرا مطلوباً من أجل محاربة هذه السلوكيات في الإدارة.

وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا الفصل من الدراسة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى

مبحثين:

**المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية؛**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الأخلاقية.**

## المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

يعتمد نجاح أي مؤسسة بدرجة كبيرة على فاعلية القيادة وكفاءتها، حيث أن للقيادة الفعالة دور أساسي في تحقيق المؤسسة لأهدافها، فهي أحد أهم عناصر نجاحها. بحيث تعد القيادة هي عملية توجيه الأفراد نحو الهدف، فهي تتكون من ثلاثة أسس: "الأفراد، القائد وأخيرا هدف يحرك الأفراد للوصول إليه". وهذا يتم ضمن سلوكيات أخلاقية يجب أن يتميز بها القائد في توجيهه لتلك الأفراد.

فالأخلاق تمثل جوهر القيادة، والقادة بما يملكون من تأثير فإن لهم دور رئيسي في ترسيخ المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وعليه فللقادة بعد أخلاقي وتتحمل درجة كبيرة من المسؤولية الأخلاقية.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة، الأخلاق والسلوك الأخلاقي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم القيادة والأخلاق وأهمية كل عنصر وكذا التطرق لمفهوم السلوك الأخلاقي وأهم محدداته.

#### الفرع الأول: القيادة

من خلال هذا الفرع سنقدم أبرز تعريفات القيادة لعدد من الباحثين.

#### 1. تعريف القيادة:

يعتبر مصطلح القيادة ليس بالحديث فو معروف منذ القدم، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة؛ لأنه كان المسئول الأول عن النصر أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة أو منظمة أهدافها بدون وجود قائد لهذه المجموعة، ومن هذا المنطلق نجد أن رسولنا الكريم قد زرع فينا معنى القيادة ومغزاها من خلال قوله صلى الله عليه وسلم: " ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" في هذا الحديث رسالة لكل مسلم عن أهمية القيادة، ودورها في نجاح أي مجتمع.<sup>1</sup>

➤ القيادة لغة: القيادة مصدر قاد، يقود، قيادة، وقودا، وقد جاء في لسان العرب أن " القود نقيض السوق؛ يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها" وهذا له دلالات لغوية عديدة، ومنها أن مكانة القائد إنما تكون في الأمام لا الخلف.<sup>2</sup>

➤ القيادة إصطلاحا: يوجد أعداد كبيرة من تعريفات القيادة وهذا يعود لأسباب عديدة لكونها ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد، فعلى الرغم من المجموعة الواسعة من الأدبيات القيادية التي تم إنشاؤها على مدى العقود

<sup>1</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 10

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية مقارنة، الطبعة 1، دار الملك فهد الوطنية للنشر، 2016، ص 36

الماضية وعدد المحاولات لتحديد السمات الفردية والمهارات وسلوك القائد لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة.

سنذكر هنا تعريفات القيادة لدى عدد من الباحثين منها :

عرفها الكبير بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".<sup>1</sup> ركز التعريف على الخصائص والميزات التي يجب أن تتوفر في القائد من أجل التأثير على الآخرين بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

أما بيتر داركر ( Peter Drucker ) فعرفها بأنها "الارتقاء ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات".<sup>2</sup> ركز هذا التعريف في دور القيادة في تغيير وجهة نظر الأفراد وسلوكياتهم من أجل تحسين ورفع مستوى أدائهم.

وعرفها المسعود بأنها: "إدارة الأفراد، والجماعات، وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد؛ بغرض تحقيق أفضل النتائج".<sup>3</sup> اهتم هذا التعريف بالجانب الإداري حيث ركز على الأسلوب الفعال الذي يسمح بإدارة أصول المؤسسة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق درجة أعلى من الالتزام.

عرفها ( AL-Qatarneh ) بأنها عملية اتصال بين القائد أو المدير والأفراد الموظفين، حيث يتبادلون المعرفة والاتجاهات ويتعاونون لإنجاز المهام الموكلة إليهم".<sup>4</sup> أبو النصر يقرر أن القيادة هي: "عملية تفاعل متبادل بين قائد و مجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفاعلة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف".<sup>5</sup>

ركز هذان التعريفان على مدى تمكن القائد والمرؤوسين في خلق مناخ داخل المؤسسة يسوده روح العمل والمشاركة والتفاعل معا من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

عرف ( Sharma & Jain ) القيادة بأنها "عملية يستطيع من خلالها شخص التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقة تجعل المؤسسة أكثر تماسكا".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص 10

<sup>2</sup> زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة،

<https://books.google.dz/books?id=a6E8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>، 19.13، 2018/12/15، ص 19

<sup>3</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص 11

<sup>4</sup> فدعم عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية بخصوص دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الراقدين، مجلد 39، العدد 125، 2020، ص 115

<sup>5</sup> أحمد بن عبد الله الكبير مرجع سبق ذكره، ص 38

<sup>6</sup> راضية يوسف، أمال يوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بخصوص دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، العدد 02، 2020، ص 88

عرفها أبو النور " هي قدرة تأثير شخص على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم".<sup>1</sup>

أجمع هذان التعريفان على أن عنصر التأثير الذي يحدثه القائد في المرؤوسين هو أساس عملية القيادة من خلال توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكل حماس وقناعة.

مما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها ميزات وخصائص يتميز بها شخص ما تمكنه من التأثير على مجموعة من الأفراد وتوجيههم وتحسين سلوكياتهم والارتقاء ببصيرتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

## 2. أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، ولكي تضمن المنظمة الاستفادة القصوى من مواردها البشرية لتحقيق ذلك يلزم عليها توفير قيادات إدارية فاعلة تضمن ديمومتها واستمراريتها وتؤثر في الموظفين وتدفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع خلق جو يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار بين الرئيس والمرؤوسين، ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- بدون القيادة لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛
  - بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
  - بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
  - دون القيادة لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها على أساسه؛
  - بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية والتي لها أثر مباشر أو غير مباشر على المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
  - تعتبر تصرفات القائد وسلوكه هي المحفز الأساسي للأفراد وتدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ويمكن القول بأن أهمية القيادة تتجلى في كونها حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، وهي أفضل الأساليب للاهتمام بالأفراد وتطويرهم وتدريبهم، وهذا من أجل مساندة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة وتوظيفها لخدمتها وللوصول لأهدافها.

<sup>1</sup> إبريغم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مجلد 4، العدد 2، 2019، ص 559

<sup>2</sup> زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، 2018/12/15، ص 28-29



## الفرع الثاني: الأخلاق

من خلال هذا الفرع سنقدم أهم التعاريف لمفهوم الأخلاق وكذا إبراز أهمية هذا الأخير.

### تعريف الأخلاق:

يعتبر مصطلح الأخلاق من المصطلحات الأكثر تداولاً، إلا أن المعنى الحقيقي له غير معروف من قبل الكثيرين، فالأخلاق تعد أساساً قويا تستند إليه كل المعاملات بين الإنسان وخالقه، وبينه وبين الآخرين، فنجد أن الأخلاق الحاجز الأول الذي يحول بينه وبين الوقوع في المحظورات، وهي المنطلق الرئيسي والمهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، والقاسم المشترك بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد.

ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة من التعريفات حول الأخلاق سنورد بعضها منها فيما يلي:

➤ الأخلاق لغة: تعني كلمة خلق وهي مفردة كلمة الأخلاق: " المروءة، العادة، السجية، الطبع". وتم تعريف لفظ الخلق لغة ب: " الطبع والسجية وهو يشكل صورة الإنسان الباطنية". وتعد الأخلاق صفة يتحلى بها الفرد والمجتمع على حد سواء وتعني الطبع والدين.<sup>1</sup>

يعود أصل كلمة الأخلاق إلى الكلمة اليونانية Ethics المشتقة من كلمة Ethos ، وكذلك ترجع إلى الكلمة اللاتينية Morals المشتقة من كلمة Mores . وتشير إلى ارتباطهما بالعادات والتقاليد، وعلم الأخلاق هو علم الخير، وفلسفة الأخلاق تعكسها مظاهر السلوك الهادف للغايات النهائية Ultimate End وقد نظر فلاسفة اليونان إلى الأخلاق من منظور الخير، وقوة الإلزام التي تجبر الأفراد على الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة . وقوة الالتزام بسلوك الخير يمكن إرجاعها إلى (العادات، والدين والقانون، وتمييز العقل بين الخير والشر).<sup>2</sup>

➤ أما اصطلاحاً يوجد عدة تعريفات نذكر منها مايلي:

عرفها الطراونة بأنها " علم يبحث في الخطأ والصواب، أو الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم، والمبادئ، والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة".<sup>3</sup> وضح هذا التعريف على أن القيادة بعد أن تكون فنا هي علم قائم بحد ذاته يتضمن مجموعة من الاسس والقواعد التي يجب على الفرد أن يتقيد بها.

<sup>1</sup> خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة-بومرداس، 2015، ص128

<sup>2</sup> سناء مصطفى محمد أبوليفة، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 4، 2019، ص212

<sup>3</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص13

عرفها (Daft) بأنها "مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوكيات الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ".<sup>1</sup>

عرفها نجم بأنها "نسق من المعايير الخاصة بالأحكام القيمية أو المعنوية وعبر عنها بأنها مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فإن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمؤسسة أحدهم إزاء الآخر.<sup>2</sup> وتشكل مكون رئيسي من القيم الثقافية للمؤسسة، وعليه أن خلق خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسية للمؤسسة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله للمرؤوسين".<sup>3</sup>

عرفها ياغي بأنها "مجموعة القواعد والأسس التي على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين".<sup>4</sup>

بينت التعريفات التالية أن الأخلاق هي مبادئ ومعايير وقواعد يتحلى بها الفرد ويجعلها الأساس الموجه لتصرفاته وسلوكياته اتجاه الآخرين.

يمكن تقديم تعريف للأخلاق بأنها "مجموعة من القواعد والقيم والمعايير التي تحدد سلوكيات الأفراد ما بين الحسن والقبيح، وتحكم تصرفاتهم في تعاملاتهم نحو باقي الأفراد والمجتمع ككل".

## 1. أهمية الأخلاق:

للأخلاق دور كبير في القضاء على العديد من العادات السلبية التي من شأنها التأثير على الفرد والمجتمع وكل ما يدخل ضمن هذا المجتمع من مؤسسات وإدارات وغيرها، و تنبع أهمية الأخلاق من كونها صمام الأمان للمجتمعات من كل دخيل هدفه إفساد المجتمعات من القيم الرصينة التي تنبع من داخل كينونة الأفراد من خلال ما تعلموه من مبادئ دينهم السامي الذي حثهم دائماً على التحلي بالأخلاق الحميدة والقيم الرشيدة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي-دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 21، 2010، ص 106

<sup>2</sup> قبطان شوقي، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 09، ص340

<sup>3</sup> بعجي سعاد، خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الاخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور) ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، عدد 31، مجلد 1، ص148

<sup>4</sup> أحمد عبد الله الكبير، مرجع سبق ذكره، ص56

<sup>5</sup> نور محمد أبو عيلة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2015، ص20

كما تحتل الأخلاق التي يتسم بها الأفراد داخل المنظمة دورا في إيضاح كيفية التكيف معا وتستجيب إلى حاجات تنظيمية كثيرة بغض النظر عما إذا كان القطاع خاص أو عام ، لأنها تعمل كمرجع في اتخاذ القرار ، كما تسمح بالحوار في حالة إذا ما تم التشكيك في القرارات المتخذة، وكما تساعد الإدارة على اختيار الوسائل الأنسب والجيدة لتحقيق أهدافها دون تخلي عن القيم والمبادئ العامة.<sup>1</sup>

يمكن القول أن للأخلاق أهمية كبيرة في التقليل أو القضاء على العادات والسلوكيات الأخلاقية التي أضحت أكثر انتشارا في المؤسسات والمجتمع ككل ، والتي تضر بسمعة المؤسسة ومحيطها، وتعتبر مرجع أساسي في عملية إتخاذ القرار فهي توضح الوسائل الأنسب للوصول للأهداف بطريقة قانونية.

### الفرع الثالث: السلوك الأخلاقي

من خلال هذا الفرع سنسلط الضوء على أهم التعاريف لمفهوم السلوك الأخلاقي لمختلف الباحثين وكذا التعرف على أهم محددات هذا الأخير.

#### 1. تعريف السلوك الأخلاقي:

يوجد عدة تعاريف للسلوك الأخلاقي نذكر أهمها:

عرفه الطراونة بأنه " السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة، والصادر عن إرادة حرة تنوي فعل

الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير".<sup>2</sup>

عرفه العيدروس بأنه "كل الأفعال والنشاطات التي تصدر من الفرد سواء ظاهرة أو غير ظاهرة،

ومنه فالسلوك هو عبارة عن كل ما يصدر من الفرد عن عمل حركي أو تفكير أو مشاعر أو انفعالات".<sup>3</sup>

عرف Kerns السلوك الأخلاقي بأنه "مجموعة من المبادئ التي تعد أساسا للسلوك المرتكز

على الأخلاق المطلوبة لأفراد المؤسسة يعرف على أنه السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعاد

ويستحق الثناء".<sup>4</sup>

كما عرفه Taveler بأنه "السلوكيات التي تتوقع المؤسسة أن يمارسها العاملون بها، وفي الغالب

فإن معظم المنظمات شكلت دستورا أخلاقيا حددت فيه السلوكيات المقبولة من الموظفين أثناء العمل، كما

حددت القواعد والقوانين التي ينبغي على الموظفين احترامها وأن هناك يقينا من أن احترام الموظفين لهذه

السلوكيات وتطبيقهم لها يؤثر بالإيجاب في الأداء المؤسسي".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Jacinthe Theberge, **Le Leadership éthique Dans la Fonction Publique Québécoise Concilier éthique et Performance en Contexte de changement**, Mémoire du programme de Maîtrise en Éthique, L'Université du Québec a Rimouski, 2010, P96-97

<sup>2</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>3</sup> نعيمة شبعوات، محمد قوجيل، دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين-دراسة ميدانية للعاملين بالقطب الجامعي رقم

01 بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلد 02، عدد 07، 2020، ص 57

<sup>4</sup> نعيمة شبعوات، محمد قوجيل مرجع سبق ذكره، ص 57

<sup>5</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص 14

ركزت التعاريف السابقة على أن السلوك الاخلاقي هو مجموعة من القيم والمبادئ التي تصاحب سلوك الفرد تجعله يميز بين التصرفات الصحيحة والخاطئة والتي تتطابق مع المبادئ والقيم الأخلاقية للمؤسسة.

وترى الطالبة أنه يمكن تعريف السلوك الأخلاقي على أنه " التصرفات والسلوكيات المطابقة للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي يجب على الفرد أن يقوم بها. 2. محددات السلوك الأخلاقي:

تتمثل أهم محددات السلوك الأخلاقي في الآتي:<sup>1</sup>

➤ **توافر السلوك الأخلاقي Availability of Ethical Behavior:** توافر السلوك الأخلاقي في تصرفات القادة ضروري لنجاح عملهم داخل المؤسسة، ويجب على القادة أن تكون العدالة مرتكز قراراتهم، وكذلك عند تطبيق آلية الثواب والعقاب، وأن يلتزموا الصدق في كل تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالقيم الأخلاقية، مثل الشجاعة، والتسامح، والنزاهة، والاحترام.

➤ **ممارسات السلوك الأخلاقي Practices of Ethical Behavior:** الأخلاق ليست شعارات، ولكن ممارسات فعلية من خلال قيام القادة بجعل الأخاق حجر زاوية في كل تصرفاتهم داخل التنظيم، لأن الموظفين ينظرون للقادة بأنهم قدوة في كل تصرفاتهم، لذا يجب أن تتسم تصرفات القادة بالمثالية، وأن يضمنوا تصرفاتهم المبادئ الأساسية للأخلاق، مثل الاحترام، والنزاهة، والأمانة، واحترام آراء المرؤوسين، وتطبيق معايير العدالة في كل قراراتهم، وتطبيق آلية الثواب والعقاب، والالتزام بالصدق والأمانة.

➤ **تعزيز السلوك الأخلاقي Promote Ethical Behavior:** يؤدي قيام القادة بالتصرفات الأخلاقية واعتيادهم على ذلك إلى تعزيز هذه السلوكيات من خلال التأكيد على السلوكيات الأخلاقية بصفة دائمة في سلوكيات الموظفين، وتطبيق العقاب الفوري على من ينحرف عن هذه التصرفات، وإعطاء دورات تدريبية تهدف إلى تنمية السلوكيات الأخلاقية والتأكيد عليها، وتطبيق آلية الثواب والعقاب على سلوكيات العاملين داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المؤسسات الاقتصادية العالمية، تبعه نهج شامل في المؤسسات التعليمية يدعو إلى التحلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والإرادة وسلطة المركز وتبني أنماط القيادة ونماذجها التي تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار ورعاية الأفراد الموظفين وتعزيز نموهم، كل هذا في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المؤسسة وجودة إنتاجها ورعاية الأفراد الموظفين والاهتمام بهم، والبعد الأخلاقي في قيادة الجامعة له أهمية خاصة، لأن قيادة الجامعة ليست إلا رسالة أخلاقية يقوم المدير

<sup>1</sup> سناء مصطفى محمد أبوليفة، مرجع سبق ذكره، ص 213

بقيادتها وتوجيه العمل والأفراد الموظفين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد الجامعي وبين مهمته الأخلاقية ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذا القيادة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مفهوم القيادة الاخلاقية

عرف مخامرة القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القادة تجاه المرؤوسين باستخدام الطرق والوسائل الملائمة بهدف إكسابهم السلوكيات الأخلاقية بما يجعلهم صالحين ونافعين لمجتمعهم ومؤسستهم، إذ يجب أن يكون السلوك القيادي حسب المعايير المقبولة في العلاقات مع الآخرين، وأيضاً في التعاملات الشخصية".<sup>2</sup>

عرفتها هدى المطيري بأنها "مجموع القيم، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع الموظفين بها، وتقاس من خلال رضا الموظفين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الانسانية وينظر إليها على انها إظهار السلوك القيادي الاخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للاقتداء به".<sup>3</sup>

بينما عرفها كل من باداودد والزهراني " بأنها ذلك التعامل النبيل مع الأتباع المتوافق مع القيم الأخلاقية ومحاولة غرس تلك القيم الأخلاقية فيهم بالقدوة الحسنة والتوجيه السليم، وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الأساسي للتعامل داخل المؤسسة وجعلها محفزة وملهمة لكل الموظفين لتحقيق كل أهداف المؤسسة المطلوبة".<sup>4</sup>

ركزت التعاريف السابقة على أن القيادة الاخلاقية هي السمات والافعال والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها القائد والتي يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والقانونية والتي تعتمد على التفاعل الحاصل بين القائد و الأفراد التابعين له والعمل على نشر تلك المبادئ للاقتداء بها.

كما عرفها الكبير بأنها التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بسمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الاخلاقية والقانونية.<sup>5</sup> أي أنها سمات فائقة تمكن القائد من

<sup>1</sup> فدمع عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العالي، مرجع سبق ذكره، ص 116

<sup>2</sup> سوسن عبد الله الشاعر، شاكر جار الله الخشالي، أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادي والإدارية، مجلد 06، عدد02، 2020، ص56

<sup>3</sup> عساف سعد العجمي، مبارك فلاح حميد العجمي، درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، مجلة بحوث التربية النوعية-جامعة المنصورة، عدد 63، 2021، ص6

<sup>4</sup> عمر بن محمد عمر باداودد، بن علي أحمد الزهراني، درجة ممارسة قادة مدارس المراحل الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 02، العدد 2، 2018، ص43

<sup>5</sup> محمد ابراهيم الضامن، سعاد عبد الكريم نور، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على تفاعل طالبات كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات، مجلة الطفولة والتربية، الجزء 01، العدد 46، 2021، ص406

التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفى بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة.<sup>1</sup> ركز هذا التعريف على ضرورة اتسام القائد بميزات خاصة تمكنه في التأثير على الآخرين من أجل الوصول للأهداف المنشودة وذلك ضمن الإطار الأخلاقي والقانوني. عرفها Karabey: الوظيفة السلوكية التي يحاول القائد التأثير بها على سلوكيات الآخرين من أجل إنشاء سلوك تنظيمي داعم للسلوكيات الاخلاقية المستدامة. وقد ينظر إلى القادة الاخلاقيون على أنهم عادلون ومبدئيون في صناعة القرار ويتصرفون أخلاقيا في حياتهم الشخصية والمهنية.<sup>2</sup> ركز هذا التعريف على دور الوظيفة التي يشغلها القائد والتي يحاول من خلالها التأثير على التابعين له عن طريق التحلي بكل صفات الأمانة والنزاهة والعدل.

وعليه يمكن القول أن القيادة الأخلاقية هي الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوكيات المرؤوسين ومن أجل نشر وغرس القيم الأخلاقية لديهم ، وهذا للوصول للأهداف المنشودة ضمن إطار قانوني وأخلاقي.

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

من أخطر المشاكل التي توجه مؤسساتنا اليوم هو الإفتقار إلى القيادة الاخلاقية وقد يتساءل العديد من الناس هل القيادة الاخلاقية موجودة داخل المؤسسة. وهل تلعب دورا حيويا في المؤسسات والمجتمع لذلك مطالبة القائد الاخلاقي إتخاذ خيارات من شأنها التأثير على العديد من الاشخاص داخل المؤسسة، وقد إزداد السلوك غير الاخلاقي بسبب التعقيد وضغوط العمل والأداء وإنعدام الثقة بسبب التأثيرات السلبية، فيحاول الباحثون تحديد القيادة الاخلاقية بشكل واضح لذلك يمكن إجمال أهمية القيادة الاخلاقية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين الأتباع لكي يتصرفوا بدوافع نكران الذات بعيدا عن الأنانية وتركز على الشيء الصحيح أو القيام به بغض النظر من النتيجة .
- من الجذور التاريخية لنظرية القيادة الاخلاقية أنها تقوم على أساس اجتماعي وفق نظرية التبادل الاجتماعي ومحاولة إظهار السلوكيات الاضافية التي تلعب دورا في المجموعات الخارجية وتضع الأهداف المشتركة ( الصريحة والضمنية) موضع التطبيق الفعلي.
- تعزز الثقة التنظيمية لدى الموظفين وتركز على التأثير الاستباقي بشكل صريح وعلى المعايير الأخلاقية إضافة إلى التوجه البصري والديني والوعي الذاتي فهي متداخلة ومتواصلة مع التغيرات الفردية والتأثيرات الظرفية.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سبق ذكره، ص85

<sup>2</sup> علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص74

<sup>3</sup> علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، مرجع سبق ذكره، ص75

- إنها مفيدة للحياة البشرية التي تقوم على أساس قيم اخلاقية متسقة تحاكي الواقع المؤسسي.
- تعد جزء أساسي من الحالة الانسانية ومطلوبة في اتخاذ الاجراءات الاخلاقية والتي هي جزء من أخلاقيات العمل ومناسبة من الناحية المعيارية .
- تضمن القيادة الاخلاقية وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول أثناء قيادة المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة .

لذلك يمكن القول أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في أنها القواعد والقوانين التي تحدد سلوكيات القادة أثناء تعاملاتهم مع الموظفين داخل المؤسسة، وتساهم في تحقيق المصالح العامة والخاصة فهي تسعى إلى تطوير المؤسسات والمجتمع.

### المطلب الثالث: خصائص وأبعاد القيادة الأخلاقية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أهم خصائص القيادة الأخلاقية ومختلف أبعادها لتحديد أكثر الأبعاد ملائمة لقياس الموضوع.

#### الفرع الأول: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة بطريقة أخلاقية لابد وأن يمتلك عدد من الصفات المهمة، ولا بد وأن يضع لنفسه ميثاقا أخلاقيا ملزما وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي لا يكون متبعا لهواه في تقدير المواقف، وأيضا لابد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المؤسسة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين الموظفين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.

ولخص العنقري خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

➤ **الخصائص الإدارية:** حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، واعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقا لمعايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

➤ **الخصائص الشخصية:** وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.

<sup>1</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص18

➤ الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

وترى الباحثة أن من أهم خصائص القيادة الأخلاقية مايلي:

- واضحة وغير معقدة.
- تركز على مصلحة العامة.
- تعمل على تقليل الخلافات بين القائد والمرؤوسين.
- تمنع حدوث أية تجاوزات أخلاقية وقانونية داخل المؤسسة.

#### الفرع الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

البعد لغة فإننا نجد أن معجم المعاني العربية يقول " أبعاد الموضوع: مداه، اتساعه، أعماقه وما يتعلق به".<sup>1</sup> أي أن بعد الشيء هو مداه وحجم اتساعه ومنتهاه.

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المؤسسة، واستمرارها.

تشير عدة دراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية إلى عدم توافق كبير بين الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية، فقد تعددت وتنوعت أبعاد القيادة الأخلاقية بتنوع اتجاهات وتخصصات الباحثين، سنحاول من خلال هذا الجداول توضيح مختلف أنواع أبعاد القيادة الأخلاقية:

#### الجدول 1: أبعاد القيادة الأخلاقية لدراسات أجنبية

المفهوم	الأبعاد	الدراسة
هو المدير الذي يجب عليه نمذجة دوره في المؤسسة والتواصل الأخلاقي بين العاملين ويضع معايير للمكافآت والعقاب في المؤسسة.	المدير الأخلاقي	Trevino et al 2000 <sup>2</sup>
هو ذلك الشخص الذي يتمتع بسمات معينة كالعدالة والنزاهة والأمانة ويهتم بالأفراد ويتمتع بشخصية أخلاقية، واتخاذ القرار وفق القيم واتباع الأخلاق.	الشخص الأخلاقي	

<sup>1</sup> موقع معجم المعاني، نقلا عن الرابط

.2021/10/09، 14:28، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B9%D8%AF>

<sup>2</sup> Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman, Michael Brown, **Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**, Californai Management Review, Vol. 42, No. 04, 2000,p 131.



هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف. <sup>1</sup>	السلوك الأخلاقي	Ecran Yilmaz 2004
هو الموضوعية والعدالة والشفافية في التعامل مع الآخرين. <sup>2</sup>	الاتصال الأخلاقي	
هو اتخاذ قرارات عادلة ومنصفة، وتضمن حقوق جميع المرؤوسين. <sup>3</sup>	اتخاذ القرار الأخلاقي	
هو الاهتمام بالبيئة وتحفيز إعادة التدوير من أجل التقليل من التلوث. <sup>4</sup>	أخلاقيات البيئة	
وهو أن تتميز سلوكياته وفعاله بأخلاقيات جيدة وأن تكون عادلة ومنصفة ما يجعله محل ثقة.	الأخلاق والانصاف	De Hoogh & Hartog 2008 <sup>5</sup>
وهو توضيح ما هو متوقع من كل عضو وتوقعات الأداء الخاصة بكل فرد.	توضيح الدور	
وهو السماح للمرؤوسين بالتأثير في اتخاذ القرارات في المؤسسة.	مشاركة السلطة	
من خلال المساواة في المعاملة وعدم المحسوبية، وطرح الخيارات العادلة.	الانصاف	Kalshoven et al 2011 <sup>6</sup>
وهي الاستماع لأفكار المرؤوسين والاهتمام بهم والسماح لهم بمشاركة رأيهم وأفكارهم في اتخاذ القرارات.	مشاركة السلطة	
وهي توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء.	توضيح الدور	
أي الاهتمام بالأشخاص واحترامهم ودعمهم.	التوجه بالأفراد	
وذلك من خلال نظافة اليد، والاتساق بين الأقوال والأفعال.	النزاهة	
وهي التواصل حول الأخلاق والثواب والعقاب، وإيضاح القواعد الأخلاقية.	التوجيه الأخلاقي	
وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة والمجتمع، وإثارة الحماس.	الاهتمام	

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 108

<sup>2</sup> رضية بن سليمان الحبسية، القيادة الأخلاقية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 77

<sup>3</sup> Jeff Moorhouse, **Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A Delphi Investigation**, the doctoral dissertation, the Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University, 2002, p 33.

<sup>4</sup> Hassan Khan et al, **the Relationship between Ethical Leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan**, City University Research Journal, Special Issue, 2017, p 50

<sup>5</sup> Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, **Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study**, The Leadership Quarterly, Vol 19, Iss. 3, 2008, p 309

<sup>6</sup> Karianne Kalshoven, et al, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, The Leadership Quarterly, Vol. 22, 2011, p 54.

بالاستدامة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على عدد من الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم 01 يمكن توضيح أبعاد الدراسات في النقاط التالية:

- بين تريفينو وآخرون **2000 (Trevino et al)** أن القائد الأخلاقي يجب أن تتوفر فيه ركيزتان أساسيتان هما الشخص الأخلاقي من حيث السمات الأخلاقية التي يتميز بها والمدير الأخلاقي من أجل الاقتداء به في التواصل الأخلاقي.
  - دراسة اكران يلماز **2004 (Ercan Yilmaz)** قامت باستنباط أربعة أبعاد من دراسة التي قدمها **(Trevino et al)** هم السلوك الأخلاقي والاتصال الأخلاقي واتخاذ القرار الأخلاقي ورابع بعد هو الأخلاقيات البيئية .
  - قام دي هوغ وهارتوغ **2008 (De Hoogh & Hartog)** بتحديد ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية (الأخلاق والانصاف، مشاركة السلطة، تحديد الدور) بناء على تعريف قدمه براون وآخرون **2005 (Brown et al)** يصف فيه أن القادة الأخلاقيون ذو أمانة وجديرين بالثقة ويتسمون بالانصاف فحددوا من خلال ذلك البعد الأول وهو الانصاف والأخلاق، كما وصف التعريف القادة الأخلاقيين بأنهم يوفرون للمرؤوسين إمكانية إسماع صوتهم ما يسمح لهم بإبداء آرائهم في العمل وهو ما اعتبروه أحد مكونات القيادة الأخلاقية والبعد الثاني وهو مشاركة السلطة، وأخيرا يدعي التعريف أن القادة يتمتعون بالشفافية وينخرطون في التواصل المفتوح مع الأتباع كما يقومون بتوضيح مسؤولياتهم وصمموا من خلال هذا الجزء البعد الثالث والأخير وهو توضيح الدور.
  - فيما يخص الدراسة التي أجرتها كالشوفن وآخرون **2011 (Kalshoven et al)** والتي ميزت سبع أبعاد للقيادة الأخلاقية حيث اعتمدت على الأبعاد الثلاثة التي أجرتها دراسة هرتوغ ودي هو **2008 (De Hoogh & Hartog)** وأضافوا عليها أربعة أبعاد أخرى، ثلاثة منها تم استخلاصها من دراسة **2003 (Trevino et al)** والتي حددت خصائص القيادة الأخلاقية، أينما تمثلت هذه الأبعاد في (التوجه بالأفراد، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة)، أما البعد السابع وهو النزاهة.
- من خلال ما سبق يمكن القول إن كل دراسة اعتمدت على الدراسات السابقة التي جاءت قبلها في بناء طرحها وتقديم أبعاد القيادة الأخلاقية وتعتبر دراسة تريفينو وآخرون **2003** مرجع الأساس لكل هذه الأبعاد.
- كما يوجد بعض الدراسات العربية التي قامت بوضع أبعاد للقيادة الأخلاقية كما هو ملخص في الجدول التالي:

الجدول 2: أبعاد القيادة الأخلاقية لدراسات عربية

المفهوم	الأبعاد	الدراسة
يعد من المكونات الرئيسية للقيادة، وهو أن يكون القائد حاملا لصفات الأخلاقية المطلوبة كالصدق والنزاهة والعدل والاحترام.	توافر السلوك الأخلاقي	جواد محسن
لابد للقائد أن يعد الأخلاق ركنا أساسيا في أسلوب وطريقة العمل بالمؤسسة، حيث لابد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المؤسسة التي يعمل بها.	ممارسة السلوك الأخلاقي	راضي وعبد الله كاظم حسن
وهو أن يحرص القائد على مراقبة التصرفات الأخلاقية للمرؤوسين وتطوير مدونات أخلاقية قيمة وتوفير التدريب الأخلاقي، وكذا توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	تعزيز السلوك الأخلاقي	2011 <sup>1</sup>
أي أن يكون القائد الأخلاقي نموذجا للتابعين له في مجال إدارة المؤسسات وأن يقتدوا به من ناحية السلوكيات الأخلاقية التي يتمتع بها.	القدوة	نسيمة خدير 2015 <sup>2</sup>
وهو منح الحرية للعامل داخليا وخارجيا، ومنحه حرية نفسية وذهنية، وحرية تتعدى حدود الوظيفة التي يمارسها، مما يمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات مع تبني القائد للعاملين معه لتتوفر لديهم الثقة بالنفس، والقناعة بما يقومون به.	التمكين	
لابد على القائد الأخلاقي أن يكون موضوعيا في التقويم، أي أن تكون نتائج تقويمه مستقلة عن أحكامه الذاتية، وأن يكون عادلا.	التقويم	
وهو أن تتوفر في القائد الأخلاقي الريادي مجموعة من السمات منها الرغبة في النجاح، والتفاؤل، والاستعداد للمخاطرة، والتزامه بتحقيق مستوى معين من النجاح.	الريادة	
وهو مدى الالتزام بالقوانين المحلية ومراعاة القوانين الدولية مع احترام قيم المجتمع والمؤسسة ككل.	مراعاة الأبعاد القانونية والأخلاقية	احمد بن عبد الله الكبير
التوفيق بين مختلف مصالح الموظفين والقائد والمجتمع وحتى المصالح البعيدة مع مصالح المؤسسة.	التوازن الذكي في تحقيق المصالح	2016 <sup>3</sup>

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 111

<sup>2</sup> نسمة خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة، الجزائر،

2015، ص 172

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سبق ذكره، ص 115-116

وهذا بتأهيل وتوظيف الموارد البشرية والاسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية والمشاريع التنموية مع مراعاة تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع .	الاسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	
وهي المهارات والسمات القيادية وكذا الموقف القيادي وأنماط القيادة.	المقومات الإدارية	
المقصود هنا أن يعامل القائد مرؤوسيه على أنهم بشر جديرون بالاحترام ولديهم أهدافهم الشخصية وعدم معاملتهم كوسائل لأهداف أو لغايات شخصية.	احترام الآخرين	راضية يوسف وأمال يوب 2020 <sup>1</sup>
وهو أن يقوم القائد بتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وصب اهتمامه على توفير الرفاهية لأتباعه عن طريق التدريب والتمكين والعمل الجماعي.	خدمة الآخرين	
يجب على القائد أن يؤدي عمله بإتقان وإخلاص وأمانة وأن يكون صادقاً مع نفسه والآخرين حتى يقتدي به التابعين له ويحترمونهم ويزيد تأثيره عليهم.	الصدق والأمانة	
وهو أن يعامل القائد آخرين بالعدل ودون تمييز أو تفرقة مما يساعد في خلق بيئة عمل نفسية ملائمة.	العدالة	
وهو أن يسعى القادة على قيادة الطريق نحو انشاء مجتمع ينتمي اليه الموظفون داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا بتأسيس علاقات عمل ايجابية والعمل ضمن فرق.	بناء المجتمع مع الآخرين	
هي شكل من اشكال سلوك القائد الاخلاقي ،حيث يجب أن يتصرف القادة الاخلاقيون بالعدالة ويعاملون الآخرين بالمساواة واتخاذ قرارات عادلة وجديرة بالثقة وعدم ممارسة المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية.	العدالة	علي كاظم حسن الشريفي وفاضل محمد ظاهر 2021 <sup>2</sup>
وهي إظهار القائد الأخلاقي للسمات الأخلاقية والإيجابية التي يتميز بها وبذل جهد لغرسها في أتباعه ما يوفر للآخرين الشعور بالعدالة واليقين في العمل.	النزاهة	
هناك حاجة ملحة لضرورة وجود السلوك الأخلاقي في المؤسسات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشخصية والتنظيمية، والاستفادة من	توجيه السلوك	

<sup>1</sup>راضية يوسف، أمال يوب، مرجع سبق ذكره،ص89

<sup>2</sup>علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر،مرجع سبق ذكره، ص76-77

مهارات ومعارف الموظفين ما يساهم في تحسين الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة.		
وهو عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية يوضح للقادة الاخلاقيون المسؤوليات وأهداف الأداء، بحيث يبين للمرؤوسين ما هو الأداء المتوقع منهم ومتى يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المؤسسة.	<b>توضيح الدور</b>	
وهو أن يسمح القادة الاخلاقيون لمرؤوسيهم بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومخاوفهم ومشاركتهم في السلطة وعملية صنع القرار مما يجعلهم أقل اعتمادا على قادتهم، بحيث يسعى هذا الأسلوب إلى تحفيز السلوك الاخلاقي لديهم.	<b>تقاسم السلطة</b>	
وهي البحث عن الاستدامة بالتركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين وتوزيع المسؤوليات وتجاوز القادة الاخلاقيون لمصالحهم الذاتية وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع والمؤسسة.	<b>الاهتمام بالاستدامة</b>	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على عدد من الدراسات السابقة

من خلال الجدول 02 يمكن تقديم الشرح كالاتي:

- حصرت دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن 2011 القيادة الأخلاقية في السلوك الاخلاقي للقائد كالصدق والأمانة والعدل ومدى ممارسته وتعزيزه لهذه السلوكيات لأنه يعتبر نموذجا يقتدي به التابعين له في المؤسسة.
- أما دراسة نسيمه خدير 2015 فاعتبرت أن القياة الأخلاقية قدوة تغرس فضائل الأخلاقيات في نفوس الموظفين وتمكينهم بمنحهم الحرية داخليا وخارجيا، وتجبر القائد بأن يكون موضوعيا في تقويمه وعادلا يتميز بالريادية.
- دراسة أحمد بن عبد الله الكبير 2016 هدفت إلى بناء نموذج علمي للقيادة الأخلاقية يمكنها من قياس مستويات فاعليتها، مراعيًا للأطر الثقافية التي تخص المجتمع العربي الإسلامي، حيث شمل هذا النموذج أربعة مكونات هي مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، التوازن الذكي في تحقيق المصالح، الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، والمقومات الإدارية.
- دراسة راضية سوفي وأمال يوب 2020 ترى أن الأبعاد الخمسة التي توصلت لها هي الأقرب في قياس القيادة الأخلاقية باعتبارها انها تشمل كل الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الأخلاقي.
- دراسة علي كاظم حسين الشريف و فاضل محمد ظاهر 2021 توصلت إلى مجموعة من الأبعاد لقياس القيادة الأخلاقية كانت أكثر قربا لدراسة كالشوفن وآخرون 2011 (Kalshoven et al) حيث تشاركت

في أغلب الأبعاد ما عدا أن دراسة علي كاظم وفاضل دمجت بعد التوجيه الأخلاقي والتوجه بالأشخاص في بعد توجيه السلوك.

من خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية والإطلاع على الأبعاد التي استخدمت واعتمد عليها في قياس القيادة الأخلاقية تبين أن الأبعاد الأكثر ملائمة هي الأبعاد السبعة التي قدمها كالشوفن وآخرون 2011 (Kalshoven et al) لأنها أكثر شمولاً للمواصفات الواجب توافرها في القائد الأخلاقي، وهذا ما سوف نقوم بالإعتماد عليه في الجانب التطبيقي.

### المطلب الرابع: خصائص القائد الأخلاقي

يمكن تلخيص الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن القادة الآخرين في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **الرؤية الأخلاقية:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية فإن القائد الأخلاقي يمتلك رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجي، فيضيف البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية، وتعتبر مقياساً ومعياراً مميزاً لما يريد أن يصل إليه، سواء في الأهداف أم في الوسائل والأساليب.
- **إمتلاك الحس الأخلاقي:** إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادهم مما يؤثر إيجاباً على العملية الإدارية وعلى تحسين الأداء.
- **إمتلاك القيم الأخلاقية:** وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين: الأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية، تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف. الثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المنافسين.
- **وجود مقاييس أخلاقية واضحة:** فالقائد يبني وينشأ قواعد ومعايير أخلاقية، توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك، فليس الكفاءة وحدها تحدد من هو الأفضل من الأفراد، وإنما القيم والأخلاقيات أيضاً، فالمقياس الأخلاقي في تقييم الأداء على المدى الطويل هو الأكثر أهمية في رؤية الشركة ونجاحها المستدام.
- **العلاقات الأخلاقية المتميزة:** يكون للقائد الأخلاقي علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، من زبائن وموردين ومنافسين وغيرهم، وهي تعمل على بناء سمعة ممتازة للمنظمة.

من خلال المبحث هذا قمنا بتقديم عام لمفهوم القيادة والأخلاق والسلوك الأخلاقي وأهمية كل

عنصر، ثم قمنا بدراسة متغير الدراسة "القيادة الأخلاقية" بكل جوانبه من حيث المفهوم والأهمية

<sup>1</sup> بعجي سعاد، خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 149

والخصائص وفي الأخير أبعاد القيادة الأخلاقية والتي سوف نقوم بقياسها على عينة الدراسة في الجانب التطبيقي.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الأخلاقية

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الدراسات التي تناولت واقع تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين بمؤسسات التعليم العالي، وكذلك معرفة أهم أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية التي عالجت موضوع القيادة الأخلاقية، منها:

#### 1. دراسة ( علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، 2021) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي للقادة ومدى تأثيره في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادات الجامعية وعلى جميع القرارات التي تتخذها الجامعات، حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة مقصودة لعدد من القيادات الجامعية (عميد ومعاون عميد ورئيس قسم حصرا)، والبالغ عددهم 64 فردا، وتم تطبيق الدراسة في فترة زمنية امتدت حوالي خمسة أشهر بداية من شهر ماي إلى أكتوبر 2020 في عدد من الجامعات العراقية في الفرات الأوسط ومنها (جامعة كربلاء، جامعة القادسية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، جامعة بابل)، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات اللازمة، وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS V.24)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إن القيادة الأخلاقية في الجامعات تتسم بصفات وخصائص تعتمد الفلسفة الاجتماعية التي تتعلق بالقلب والعقل والروح والنفس لتكون أداة في بناء شخصية عاطفية متوازنة، فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات.
- أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بين القيادة الأخلاقية والقيم المؤسسية ساهمت في ردع الفجوة بين الأقوال والأفعال في العينة قيد البحث وبما يتوافق مع النظام العالمي.

<sup>1</sup> علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021

- تمتلك القيادات الجامعية سلوكيات اخلاقية حققت التكامل بين الاحتياجات والرغبات ولا يمكن لأي مؤسسة البقاء دون القيم المؤسسية والقواعد واللوائح والسياسات والاجراءات الواضحة التي ترفع من مستوى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية.
- يتضح من التحليل الاهتمام الكبير بالعدالة والنزاهة وتوجيه السلوك من نظر أفراد العينة مما يدل على ادراكها لتحقيق المساواة والانصاف وتوجيه السلوكيات نحو ثقافة مؤسسية تراعي الانتهاكات الاخلاقية التي تضر بسمعة ومستقبل الجامعات.
- يتطلب التفكير الاخلاقي الناجح الذي يتسم بالشفافية ووضوح النتائج كونها تواجه تحديات بيئية وتكنولوجية واجتماعية لتواكب العصر الرقمي والتشجيع على قبول التغيير الثقافي والاجتماعي كون أن القيم المؤسسية هي جزء من القيم الشخصية.
- تشكل القيم المؤسسية ظاهرة وممارسة تتطور باستمرار على الافراد والجامعات أن لا يكون التنافس على حساب القيم والأخلاق، فليق معظم سلوكيات القادة يلتقطها الاتباع فقد ركزت القيادات الجامعية على جذب الافراد الموهوبين للتمسك بالقيم المؤسسية وترسيخها.
- بينت الدراسة ان القيادات الجامعية عينة البحث لديها الخبرة والمعرفة الوظيفية في مجال العمل مما ساعد على ترسيخ القيم والمعتقدات المؤسسية بشكل مناسب ولكنها تطمح في استدامة هذه القيم وترسيخها في الجامعات قيد البحث.

## 2. دراسة (نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، 2020)<sup>1</sup> بعنوان: أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في

### تعزيز الثقة في القائد

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها في تعزيز الثقة في القائد حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفين في المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 393 شخص، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائياً، وتم تطبيق الدراسة في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات اللازمة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:
- جاءت تقديرات عينة الدراسة لممارسة المشرفين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة للقيادة الأخلاقية بصفة عامة وجميع أبعادها (الانصاف، التوجه بالأفراد، النزاهة تحديد الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) بشكل متوسط، وهو ما يؤكد أن المشرفين يسعون نوعاً ما إلى إرساء مبادئ القيادة الأخلاقية والعمل على توفير المناخ الأخلاقي الملائم وسعيهم إلى نشر الثقافة الاخلاقية بين

<sup>1</sup> قعودة نصر الدين ، سلامي منيرة ، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد-دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد، 01، 2021



الموظفين في المناخ التنظيمي للمؤسسة الأمر الذي قد يعزز العديد من الممارسات الإيجابية لدى الأفراد ويقلل من العديد من الممارسات السلبية لديهم.

- جاء مستوى الثقة في القائد بشكل متوسط وهو ما يفسر أن الأفراد لديهم بعض الثقة في المشرفين عليهم وهو ما يعزز إدراك الأفراد لنزاهة وعدالة المشرفين ومدى اهتمامهم بمصالح الموظفين وهي الأمور التي تعمل على تعزيز ثقة الأفراد في المشرفين عليهم، هذا ما يساعد على خلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة بين الأطراف ما يشجع على الانفتاح بين الطرفين الأمر الذي يعزز من تبادل المعلومات بين الطرفين.
- كان هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد وهو ما يفسر انه كلما كان إدراك الأفراد لمستويات عالية من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الثقة في القائد وهو ما يساعد تعزيز ارتباط الفرد بالقائد والمؤسسة وبالتالي قد يعود على الأداء المؤسسي للفرد والمؤسسة بنتائج إيجابية.

- أشارت النتائج إلى أنه لم يتدخل سوى ثلاثة أبعاد في التأثير على الثقة في القائد وهي (النزاهة ومشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة)، وهو ما يفسر انه كلما أبدى المشرف قدرا كبيرا من الصدق وكلما كانت أقواله متطابقة مع أفعاله وكلما أبدى اهتمام بالبيئة وشجع على إدخال الاهتمام بها ضمن استراتيجيات المؤسسة، وكلما مكن الموظفين واعطاهم قدرا كبيرا من حرية التصرف ضمن أعمالهم وكلما استمع إليهم كلما ساهم هذا في تعزيز ثقة العاملين في المشرف.

### 3. دراسة (فدعم عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني، 2020)<sup>1</sup> بعنوان: تشخيص أبعاد القيادة

#### الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية

هدفت هذه الدراسة تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الاهلية في العراق، حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة من المدربين والموظفين في الكليات المبحوثة والبالغ عددهم 300 شخص، وتم تطبيق الدراسة من أفريل 2019 لغاية جويلية 2019 في الكليات الأهلية بلغ عددها خمس كليات تمثلت ب( كلية الحدياء، كلية النور الجامعة، كلية الكتاب الجامعة، كلية القلم، جامعة نوروز)، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء المسح المكتبي لجمع بيانات الجانب النظري والاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات اللازمة للجانب الميداني، حيث تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V.23)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- يرى الأفراد العاملون في الجامعات الأهلية أن مديريهم يتمتعون بصفات القائد الأخلاقية، وذلك بدلالة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، وهذا يؤشر لنا الاختيار الناجح للقيادات الأكاديمية في القطاع

<sup>1</sup> فدعم عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الاهلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 39، العدد 125، 2020

الخاص، فعلى الرغم من انخفاض مستوى الرقابة الحكومي على الجامعات الأهلية مقارنة بالحكومية، نجد أن هنالك التزاما جيدا من قبل قياداتها بالنزاهة في التعامل، وتحقيق العدل في العمل والسعي لتحفيز الأفراد العاملين بشكل مستمر إلى الإنجاز، من خلال توضيح أدوارهم الوظيفية، وتقسيم العمل فيما بينهم كل بحسب تخصصه.

➤ تباينت أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافرا لدى القيادات المبحوثة، يليها اللجوء إلى تقسيم السلطة، ومن ثم التوجه الأخلاقي، وبعدها دوافع القائد لإنجاز العمل، ومن ثم العدل وأخيرا توضيح الأدوار.

#### 4. دراسة (قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، 2020)<sup>1</sup> بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفين في المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 393 شخص، وتم تطبيق الدراسة في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات اللازمة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

➤ كانت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين بشكل متوسط، الأمر الذي قد يرجع للمشرفين في المؤسسة الذين يتعاملون مع الجميع بشكل عادل كما يسعون إلى اتخاذ قرارات عادلة وفي مصلحة الجميع دون التحيز لأي طرف كما أنهم يعملون على مراعاة مصالح الأفراد ويهتمون بحاجياتهم، يتمتعون بالنزاهة وصادقون في أقوالهم، كما يعملون على توضيح دور كل فرد والنتائج المتوقع منه في إطار العمل، ويمنحونه حرية التصرف واتخاذ القرارات الملائمة لمهامه، كما أن المشرفين يسعون إلى نشر وتعميم السلوكيات الأخلاقية في وسط المناخ التنظيمي للمؤسسة.

➤ كانت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لمستوى التزامهم التنظيمي بشكل متوسط وهو ما قد يرجع إلى أن الأفراد مرتبطون عاطفيا بالمؤسسة وبزملاء العمل، وأن مؤسساتهم تستحق الإخلاص والالتزام من طرفهم، وربما لكون الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لا توجد في مؤسسة أخرى، كما أن الخوف من المشاكل المادية التي قد تواجههم في حالة تركهم المؤسسة يعتبر سبب كاف للاحتفاظ بمناصبهم الحالية.

<sup>1</sup> قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل-دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، 2020

- جاءت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لمستوى نية ترك العمل بشكل متوسط، وهو ما قد يرجع إلى رغبة الموظفين في الحصول على وظيفة أفضل في المستقبل.
- أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها أثر على الالتزام التنظيمي وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زادت تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة عدالة المشرفين ومدى صدقهم والتزامهم بوعودهم وإظهارهم اهتمام بالاستدامة والمجتمع كلما حسن ذلك وزاد من التزامهم تجاه المؤسسة، وكلما اظهروا أنه يضعون مصالح الموظفين ضمن أولوياتهم كلما ساعد هذا على خلق نوع من الفخر والاعتزاز لدى الفرد بانتمائه للمؤسسة، وساعد في خلق التزام ما يزيد من رغبتهم في الاستمرار مع المؤسسة.
- أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها أثر على نية ترك العمل، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل، وهذا يعني أنه كلما زادت تصورات عينة الدراسة نحو صدق المشرفين ومدى وضعهم لمصالح الأتباع ضمن أولوياتهم وكلما أظهروا حزما مع المخالفين لأخلاقيات المهنة وكلما كانوا منصفين كلما قلل هذا من رغبة الموظفين في ترك العمل وقلل من نواياهم في البحث عن وظائف أخرى.
- أشارت النتائج إلى أن نية ترك العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي سلبيا كما كانت هناك علاقة ارتباط سلبية قوية بين نية ترك العمل والالتزام التنظيمي، وهو ما يفسر أنه كلما قلت نية عينة الدراسة في مغادرة المؤسسة وعدم رغبتهم في البحث عن وظائف أخرى، كلما زاد ذلك من انتمائهم للمؤسسة وتعزيز إخلاصهم لها وزاد من رغبتهم في البقاء مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة.
- أشارت النتائج إلى أن نية ترك العمل تتوسط العلاقة جزئيا بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وهو ما يفسر أن أثر الممارسات الأخلاقية التي يبديها المشرفين على الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة تتأثر جزئيا بنية الأفراد في تغيير المؤسسة و البحث عن وظيفة أفضل أو تركها.
5. دراسة (إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة، 2020)<sup>1</sup> بعنوان: نمط القيادة الأخلاقية واجتذاب رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر: مستوى العلاقة والتفسير
- هدفت هذه الدراسة دراسة مستوى تبني القادة الإداريين لنمط القيادة الأخلاقية في مجمع عمر بن عمر والبحث في امكانية وجود علاقة بينها وبين اجتذاب رأس المال البشري، حيث تكون مجتمع الدراسة في الفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات اللازمة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

<sup>1</sup> إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة، نمط القيادة الأخلاقية واجتذاب رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر: مستوى العلاقة والتفسير، مجلة دراسات وابحاث، المجلد 12، العدد، 4، 2020

- عدم اعطاء المسؤولين الموظفين درجة كبيرة من الاهتمام، الا في حالات خاصة كوجود مشاكل معينة او ظروف خاصة عصيبة.
  - يركز المسؤولين بالفرع عن تحقيق أهدافهم الخاصة وتحقيق النجاح في العمل، دون أن يؤثر ذلك على درجة عدلهم وانصافهم مع الموظفين.
  - يشارك مسؤولي فرع العجائن "مجمع عمر بن عمر" السلطة بشكل مدروس، وذكي ينبعث من رؤية واضحة وثقة كبيرة في الموظفين المرؤوسين.
  - يعطي المسؤولين ادوار ومسؤوليات الموظفين في الغالب، لكن أحيانا ما يشرحون لهم ما هو متوقع منهم.
  - يثق الموظفون بنزاهة مسؤوليهم، حتى في حال تعذر وفائهم بوعودهم في بعض الأحيان.
  - 6. دراسة (لطرش محمد، 2018)<sup>1</sup> بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين
- هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الموظفين، حيث تكون مجتمع الدراسة في المؤسسات الإستشفائية لولاية باتنة، والبالغ عددهم 84 شخص، وتم تطبيق الدراسة على 6 مؤسسات إستشفائية منها خاصة وعمومية في ولاية باتنة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات اللازمة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.V22)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:
- مستويات القيادة الأخلاقية في المنظمات الصحية حسب وجهة نظر أفراد العينة كانت متوسطة خاصة في مجال العدالة والاهتمام بالأفراد والظاهر في عدم تخصيص أوقات لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل مثل: القلق، الضغط المهني، الإجهاد الوظيفي.
  - بعد توضيح الدور هو الأكثر بروزا من بين أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الصحية في ولاية باتنة من خلال شرح القائد لمرؤوسيه ما هو متوقع منهم وما هي مسؤولياتهم ومهامهم، ويظهر ذلك جليا في المؤسسات الصغيرة، حيث عدد الموظفين فيها أقل من 50 لذلك يسهل توضيح الدور وتحديد المهام فيها.
  - السلوك الإبداعي متوسط في المؤسسات الجزائرية وهذا يدل على غياب ثقافة الابداع والعمل علة توليد وترويج أفكار جديدة للحصول على مزايا تافسية.
  - هناك تأثير معتبر للقيادة الأخلاقية في تعزيز وتنمية السلوك الإبداعي للمؤسسات الصحية.
  - شعور الموظف بالعدالة وحرية والاستقلالية والمشاركة في إتخاذ القرار عوامل لها تأثير معتبر في تنمية الأفكار الجديدة.

<sup>1</sup> لطرش محمد، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى لعاملين-دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة، مجلة البناء الاقتصادي، العدد 02، 2018

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

كما تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي عالجت موضوع القيادة الأخلاقية، منها:

1. دراسة سودابة وآخرون (Aloustan et Al,2020)<sup>1</sup> بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضات: دراسة ارتباطية وصفية

" Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضات، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة الممرضات في المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 250 ممرضا، وتم تطبيق الدراسة في اثني عشر مستشفى تعليميا في طهران، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي ، واستعمال الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات ، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

➤ وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية لدى المديرين وسلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي؛

➤ هناك ارتباط كبير بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضات؛

➤ أظهر تحليل الانحدار أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي مؤشر على سلوك المواطنة التنظيمية ويؤكد العلاقة بين المتغيرات.

2. دراسة حسان و آخرون<sup>2</sup> (Hassan et Al,2017) بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية -دليل من باكستان

"The Relation Between Ethical leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan "

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين و أعضاء هيئة التدريس ، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم 204 عضو، وتم تطبيق الدراسة في إحدى جامعات القطاع العام في باكستان ، حيث اعتمد

<sup>1</sup> Soudabeh Aloustanti, Faroozan Atashzadeh-Shoorideh, Mansoureh zagheri-Tafreshi, Maliheh Nasiri, Maasoumeh Barkhodari-Sharifbad, Victoria Skrrett, Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study, BMC Nursing, 2020

<sup>2</sup> Hassan Khan, Muhammes Yasir, Halimah Mohd Yusof, Mansoor Nazir Bhatti, Arslan Umar, Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes, City University Research Journal, 2017

الباحثون على البحث الكمي، مستخدمين الاستبيان كأداة رئيسية لتحصيل البيانات وتحليلها بالاستعانة ببرنامج spss، وتوصلت الدراسة إلى:

- هناك ممارسة للقيادة الأخلاقية بمستوى متوسط في جامعات القطاع العام؛
- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى متوسط؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- كان لأبعاد القيادة الأخلاقية ارتباط إيجابي كبير بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- إن إظهار سلوك القيادة الأخلاقية من طرف القائد يمكن أن يؤدي إلى انخراط الموظفين لمثل تلك السلوكيات.

3. دراسة حسين و عتيق (Hussain et Attiq,2017)<sup>1</sup> بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للشركات ونتائج الأداء

### "Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes"

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك أداء المهام والتصدي للسلوك الانتاجي للعمل ، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفي بنوك ومكاتب مصانع الاسمنت وتم الحصول على 210 رد، وتم تطبيق الدراسة في اسلام آباد وروالبندي في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- هناك علاقة إيجابية وذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والمناخ الأخلاقي؛
  - هناك أثر إيجابي للمناخ الأخلاقي على النتائج الفردية والمؤسسية؛
  - توسطت الثقة بشكل كبير في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ونتائج الأداء والنتائج المتعلقة بالعمل؛
  - إن الثقة في العلاقات مع المسؤولية الاجتماعية للشركات لها أهمية كبيرة في خلق سلوك إيجابي بين الموظفين؛
  - إن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤدي الثقة إلى الثقة التي تثبط السلوكيات السلبية والمنحرفة بين الموظفين.

4. دراسة حميد و آخرون<sup>2</sup> (Hamid et Al,2016) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة جيلان للعلوم الطبية

<sup>1</sup> Nasir Hussain, Saman Attiq, **Relationship among Ethical Leadership-Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes**, Advances in Managing Operations and Sustainability 2017 Journal of Managerial Sciences Volume XI Number 03

<sup>2</sup> Hamid Rez Rezaei Kelibdari, Mehdi Fadaei, Pejman Ebrahimi, **the role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, 2016

## "The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في دور القيادة الأخلاقية على أداء الموظف ، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بلغ عددهم 337، وتم تطبيق الدراسة في جامعة رشت لعلوم الطب ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي أداة الاستبيان لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين مهم بشكل غير مباشر؛
- لا توجد أهمية للعلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين؛
- هناك أهمية للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والمتغيرات الوسيطة؛
- تؤثر القيادة الأخلاقية على متغيرات الوسيط ثلاثي الأبعاد بطريقة مباشرة وهامة وأن المتغيرات الوسيطة تؤثر إيجابيا واحصائيا بشكل كبير.

### المطلب الثالث: تقديم مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتضمن هذا المطلب عملية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال تحديد نقاط المشتركة والاختلاف فيما بينهما من حيث أهداف ومجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع والأدوات المستخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 3: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

عنوان الدراسة	معايير المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر(2021)	هدف الدراسة	تسليط الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية	مست دراسة علي كاظم وفاضل محمد مجموعة من الجامعات العراقية في حين جاءت دراستنا لدراسة الأبعاد من خلال وجهة نظر الموظفين.
دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين	عينة الدراسة	الموظفين بمؤسسات التعليم العالي	دراسة علي وفاضل شملت كوادر العديد من الجامعات العراقية في الفرات الأوسط، في حين دراستنا استهدفت الموظفين في جامعة غرداية بكلياتها.

/	الإستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
ركزت دراسة علي وفاضل على العديد من الجامعات العراقية، في حين دراستنا استهدفت الموظفين جامعة غرداية -الجزائرية.	مؤسسات التعليم العالي	مجتمع الدراسة	<p>نصر الدين قعودة، منيرة سلامي(2020)</p> <p>أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد</p>
كانت دراسة نصر الدين ومنيرة دراسة تهدف على التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها في تعزيز الثقة في القائد في المؤسسة الاقتصادية في حين دراستنا هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة التعليم العالي.	/	هدف الدراسة	
اعتمدت دراسة نصر الدين ومنيرة على مجموعة عمال في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء في حين دراستنا ركزت على الموظفين في جامعة غرداية.	/	عينة الدراسة	
/	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
تم تطبيق دراسة نصر الدين ومنيرة في مؤسسة اقتصادية أما دراستنا الحالية كانت في	/	مجتمع الدراسة	



مؤسسة التعليم العالي.			
/	هدفت كلا الدراستين إلى تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية	هدف الدراسة	فدعم عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني (2020) تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية
/	المديرين والموظفين في الكليات المبحوثة	عينة الدراسة	
/	أداة الاستبانة	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
دراسة فدعم وآلاء طبقت في البيئة العراقية في حين دراستنا طبقت في البيئة الجزائرية.	/	مجتمع الدراسة	
الدراسة السابقة هدفت إلى استكشاف تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في حين دراستنا كان هدفها البحث في واقع الموضوع.	/	هدف الدراسة	قعودة نصر الدين، سلامي منيرة (2020) أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل
تكون مجتمع الدراسة السابقة من مجموعة موظفين في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء في حين دراستنا ركزت على الموظفين في جامعة غرداية.	/	عينة الدراسة	
/	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
طبقت دراسة نصر الدين	/	مجتمع الدراسة	

ومنيرة في مؤسسة اقتصادية في حين أن دراستنا طبقت في مؤسسة التعليم العالي.			
هدف دراسة إيمان بن طاجين رضا يونس بوعصيدة إلى قياس مستوى تبني القادة الإداريين لنمط القيادة الأخلاقية في حين جاءت دراستنا لقياس مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية.	/	هدف الدراسة	إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة (2020) نمط القيادة الأخلاقية واجتذاب رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر: مستوى العلاقة والتفسير
تكون مجتمع الدراسة السابقة في فرع تابع لمجمع عمر بن عمر في حين دراستنا اختارت مجموعة من الموظفين في جامعة غرداية	/	عينة الدراسة	
/	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
/	البيئة الجزائرية	مجتمع الدراسة	
هدفت دراسة لطرش محمد على التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الموظفين في حين دراستنا هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية.	/	هدف الدراسة	لطرش محمد(2020) دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

ركزت دراسة لطرش على الموظفين بمجموعة من المؤسسات الاستشفائية في حين أن دراستنا ركزت على الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.	/	عينة الدراسة	
/	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
/	البيئة الجزائرية	مجتمع الدراسة	
هدفت دراسة ألوستاني إلى تحديد القيادة الاخلاقية والمناخ الأخلاقي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية	تسليط الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية	هدف الدراسة	<p><b>Aloustani et al (2020)</b>  <b>" Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study"</b></p>
ركزت دراسة ألوستاني على الممرضات بمجموعة من المؤسسات الاستشفائية في حين أن دراستنا ركزت على الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.	/	عينة الدراسة	
/	الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
طبقت دراسة ألوستاني في طهران في حين أن دراستنا طبقت في الجزائر	/	مجتمع الدراسة	
هدفت الدراسة إلى دراسة متغير القيادة الأخلاقية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا ان دراستنا سلطت	هدفت كلا الدراستين إلى تسليط الضوء حول موضوع القيادة الاخلاقية	هدف الدراسة	
			<p><b>Hassan et Al (2017)</b>  <b>"The Relation Between Ethical leadership and</b></p>

الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية فقط			<b>Organization Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan "</b>
/	تكون مجتمع كلا الدراساتين من موظفين وأساتذة	عينة الدراسة	
/	الاستبيان	أداة الدراسة	
اعتمدت الدراسة على البحث الكمي في حين أن دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي	/	المنهج المتبع	
طبقت دراسة حسان في باكستان الا أن دراستنا طبقت في الجزائر	طبقت كلا الدراساتين في الجامعات	مجتمع الدراسة	
ركزت دراسة حسين وعتيق على تحديد العلاقة بين القيادة الاخلاقية والمناخ الاخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في حين أن دراستنا درست متغير القيادة الأخلاقية فقط	كلا الدراساتين ركزت على دراسة موضوع القيادة الأخلاقية	هدف الدراسة	<b>Hussain et Attiq (2017) "Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes"</b>
ركزت دراسة حسين وعتيق على الموظفين ودراستنا الحالية على الموظفين الإداريين والأساتذة	تم اختيار عينة الدراسة في كلا الدراساتين على الموظفين	عينة الدراسة	
/	/	أداة الدراسة	
/	/	المنهج المتبع	
تم تطبيق الدراسة في باكستان وفي حين أن دراستنا طبقت في البيئة	/	مجتمع الدراسة	

الجزائرية			
ركزت دراستنا الحالية على موضوع القيادة الاخلاقية فقط في حين دراسة حميد هدفت إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف	هدفت كلا الدراستين في تسليط الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية	هدف الدراسة	<p><b>Hamid et AL (2016)</b>  <b>"The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences"</b></p>
ركزت دراستنا على الموظفين والأساتذة أما دراسة حميد فقد اعتمدت على الموظفين فقط	كلا الدراستين ركزت على الموظفين	عينة الدراسة	
/	الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
طبقت دراسة حميد في ايران إلا أن دراستنا طبقت في الجزائر	طبقت كلا الدراستين في الجامعة	مجتمع الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبة على الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة وهذا لأهميتها المنهجية باعتبارها مكمل للمنهج الوصفي ، ثم القيام بعملية المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وذلك بتحديد أهم أوجه التشابه والاختلاف.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على الجانب النظري للقيادة الأخلاقية حيث تطرقنا في إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة، الأخلاق والسلوك الأخلاقي وكذا التطرق لأهم الأدبيات النظرية حول موضوع القيادة الأخلاقية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد، حيث يؤدي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية إلى خلق بيئة سليمة داخل المؤسسة . وكما عرضنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مع إدراج جدول يضم مقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

ومن أهم ما تم استنتاجه من هذا الفصل أن الأخلاق هي جوهر القيادة ويعتمد نجاح أي مؤسسة على مدى فاعلية هذه الأخيرة لأنها حلقة الوصل بين الموظفين وأهداف المؤسسة. وتعتبر القيادة الأخلاقية من أهم الأساليب الفعالة في مجال الإدارة فهي تهدف على منع حدوث أي تجاوزات أخلاقية أو قانونية في المؤسسة وكما تعمل على تقليل الخلافات بين القائد ومرؤوسيه فهي تفرض على القائد مجموعة من السمات التي يجب على القائد أن يلتزم بها كالعادلة والنزاهة والمشاركة في السلطة.....

أما في الفصل التالي فسوف نتطرق للجانب التطبيقي للدراسة وهذا من خلال الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة مستخدمة أداة الإستبيان والقيام بتحليله من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

الفصل الثاني: دراسة  
حالة لأبعاد القيادة  
الاخلاقية لدى جامعة  
غرداية

### تمهيد الفصل

بعد تطرقنا للجانب النظري للدراسة في الفصل الأول سنتعرض من خلال هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي (دراسة حالة) للموضوع من خلال تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والمنهجية والأدوات المتبعة ثم عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطرق والأدوات المتبعة؛

**المبحث الثاني:** تحليل محاور الدراسة وعرض ومناقشة النتائج.



### المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطرق والأدوات المتبعة

ترتكز دراسة الحالة في دراسة مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (بعد العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، بعد التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) من وجهة نظر الموظفين بمؤسسات التعليم العالي.

### المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

جامعة غرداية، ولاية غرداية.

### الفرع الأول: تاريخ المؤسسة<sup>1</sup>

إن إنشاء جامعة غرداية مر بالمراحل التالية:

- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية (قرار مؤرخ في 20 سبتمبر 2004)، في الفروع التالية:
  - الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا؛
  - ليسانس تاريخ.

- المركز الجامعي لغرداية: أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:
  - معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية؛
  - معهد العلوم التجارية.
 وكانت الفروع المفتوحة هي: التاريخ - علم الاجتماع - الأدب العربي - الحقوق - علم النفس.

- ثم حدث تعديل لمرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من أربعة معاهد هي:

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- معهد الآداب واللغات؛
- معهد علوم الطبيعة والحياة.

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية، ديسمبر، 2021

➤ جامعة غرداية: إن المركز الجامعي بغرداية حقق قفزة نوعية متميزة حيث رقي إلى مصاف الجامعات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 جوان سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، وذلك بست كليات هي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

#### الفرع الثاني: الرؤية الاستراتيجية للجامعة<sup>1</sup>

تتمثل رؤية الجامعة في أن تكون في مقدمة الجامعات المتميزة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في مختلف التخصصات، وأن تؤدي دوراً فاعلاً في تنمية ونهضة المجتمع المحلي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

#### الفرع الثالث: أهداف ومهام جامعة غرداية<sup>2</sup>

أنشئت جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 2012/06/04. وتتمثل مهامها وفق ما جاء في المواد 4-5-6 من المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 2012/06/04 في الآتي:

#### ➤ في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- المساهمة في الإنتاج والنشر المعمم للعلم والمعارف، وتحصيلها وتطويرها، المشاركة في التكوين المتواصل.

#### ➤ في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات القدرات العلمية الوطنية؛
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup> المرجع نفسه

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفرع الرابع: تنظيم عملية تسيير جامعة غرداية<sup>1</sup>

إضافة لمصالح مديرية الجامعة، تضم جامعة غرداية ست ( 06 ) كليات كما هو موضح في النص التنظيمي المنشئ لها (المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 2012/06/04 السالف الذكر)، وفيما يلي بيان لمختلف مكونات هيكلها التنظيمي ووضعية شغل المناصب فيه:

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره



الفرع الخامس: هياكل التكوين، البحث والموارد البشرية المتوفرة<sup>1</sup>

- تعداد المقاعد البيداغوجية المتوفرة حاليا 10000 مقعد بيداغوجي تتوزع على ثلاث أقطاب جامعية.
- تتوفر الجامعة على 20 مدرجا، 82 قاعة للأعمال الموجهة و 40 قاعة للأعمال التطبيقية بالإضافة إلى قاعات الأنترنت والإعلام الآلي و 16 مخبرا بيداغوجيا، تتوفر على التجهيزات اللازمة للتكوين والتحصيل العلمي الجيد. وفي الدليل من هذا المشروع عرض مفصل لمختلف هياكل الاستقبال.
- قاعة ميديا تيك بها قاعات للإعلام الآلي ومطبوعة وقاعات محاضرات وقاعة التعليم عن بعد وكذا مركز تكتيف اللغات.
- مقرات مهياة مؤقتا لنشاط مخابر البحث العلمي في انتظار إنجاز مشروع 05 مخابر للبحث العلمي.
- تضم الجامعة عدد مناصب مالية نظرية تتكون من 480 أستاذا من مختلف الرتب، و 310 موظفا دائما و 176 موظفا متعاقدًا.

### المطلب الثاني: الطرق المتبعة للدراسة

سنعرض من خلال هذا المطلب الطريقة المتبعة في دراسة الحالة، حيث سنعرض المنهجية المتبعة ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

عند اختيار مجتمع الدراسة الميدانية تم مراعاة الأفراد الموظفين برتبة إداري وأستاذ وأستاذ إداري فقط بكل كليات جامعة غرداية، حيث يبلغ عدد الموظفين فيها ب 966 موظف، حيث تضم 480 أستاذ و 310 موظفون دائمون و 176 موظفون متعاقدون.

أما عينة الدراسة فتم أخذ عينة من هؤلاء الموظفين تمثلت في مدرء ورؤساء مصالح والأساتذة والموظفين في الإدارة، وهذا من أجل رصد شامل لأرائهم حول الموضوع، و تم اختيار معادلة روبيرت ماسون لتحديد عينة الدراسة.

تنص المعادلة على مايلي:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

هدفت هذه الدراسة لدراسة مستوى تبني القادة الأكاديميين لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي وتم إختيار كليات جامعة غرداية كعينة لدراستنا ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي مع أسلوب دراسة الحالة، والاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان لجمع البيانات،

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين، مرجع سبق ذكره

حيث تم توزيع الاستبيان في شكلين (ورقي وإلكتروني)، وتم الحصول على 220 رد قابل للتحليل، تم تفرغها وتحليلها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS .

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقدم أهم الأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتحليلها.

#### 1. الاستبيان:

- من أجل جمع المعلومات والاستفادة منها بشكل كبير تم الاعتماد على أداة الإستبيان، وتم تقسيمه إلى قسمين: قسم خاص بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ويحتوي على 05 أسئلة؛ أما القسم الثاني: يحتوي على مجموعة مجموعة من المحاور تمثلت في الأبعاد السبعة للقيادة الأخلاقية، ومرت مرحلة إعداده على عدة خطوات تمثلت في مايلي:
- بناء إستبيان بعد الإطلاع على الجانب الأدبي للدراسة والاستعانة بنماذج استبيانات سابقة تصب في نفس موضوع الدراسة؛
- تقييم الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف والمساعد وتعديله حسب ملاحظاتهم؛
- تحكيم الاستبيان من طرف الأساتذة في كلية الاقتصاد بجامعة غرداية؛
- تصحيح الاستبيان للمرة الأخيرة مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الأساتذة المحكمين؛
- إنشاء استبيان إلكتروني عبر منصة Google Forms؛
- بعد تحديد أفراد مجتمع الدراسة والعينة المناسبة، تم توزيع استبيان ورقي في بادئ الأمر إلا أنه تم الحصول على عدد جد ضئيل من الردود وعدم الوصول إلى كل الأساتذة بسبب نظام الدفعات، مما استدعى توزيع استبيان إلكتروني عبر البريد الإلكتروني المهني باستخدام Google Forms ، وفي الأخير تم الوصول 220 رد قابل للمعالجة.

2. مصادر الثانوية: تم الاستعانة بالمراجع والكتب العربية والأجنبية والمقالات وكذا الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة.

3. برامج إحصائية: تم استخدام برامج إلكترونية لكتابة وتجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها، منها برامج Microsoft (word, Exel)، وكذا برنامج SPSS.

4. الأدوات الإحصائية: لتحليل وتفسير النتائج تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لقياس ثبات الإستبيان؛
- اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف-سيميرنوف (K-S à 1 échantillon) للتأكد من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي أو غير طبيعي؛
- التكرار والنسب المئوية؛
- الوسط الحسابي: لمعرفة توجهات الأفراد المشاركين في الدراسة؛

➤ مقياس ليكارت الخماسي:

الجدول 4 : مقياس ليكارت

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

➤ درجة الموافقة:

الجدول 5 : درجات الموافقة

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبة

➤ الإنحراف المعياري: لقياس مدى التبعثر الإحصائي؛

➤ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) لقياس صدق ودرجة الاتساق الداخلي لل فقرات

وإثبات أنها متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه؛

➤ اختبار (Mann-Whitney) لاختبار الفروق لعينتين مستقلتين؛

➤ اختبار Kruskal-Wallis لاختبار الفروقات لثلاث عينات فأكثر.

من خلال هذا المبحث قمنا بتقديم للمؤسسة محل الدراسة (نشأتها ورؤيتها وأهدافها...)

والطريقة المتبعة في دراسة الحالة، بالإضافة إلى أدوات المستخدمة في الدراسة.

### المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة وعرض ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث تحليل النتائج المتحصل عليها وهذا بعد عملية تفرغ الاستبيان وتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على الفرضيات وإشكالية الدراسة.

#### المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يتضمن هذا المطلب الإختبار الإحصائية المستخدمة في قياس صدق وثبات الإستبيان.

#### الفرع الأول: صدق الاستبيان

تم قياس صدق الإستبيان في مرحلتين:

1. **الصدق الظاهري:** من أجل إثبات الصدق العلمي والمنهجي للاستبيان، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين بلغ عددهم ثلاثة أساتذة من قسم علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية لجامعة غرداية، والذين قدموا نصائحهم وإرشاداتهم العلمية والمنهجية حول تعديل محاور وعبارات الاستبيان.
2. **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :  
 ➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة:

الجدول 6 : معاملات ارتباط عبارات بعد العدالة

الرقم	عبارات البعد الأول	درجة الاتساق	Sig
01	يتعامل رئيسي المباشر معي بعدالة في منح الأجور وتوزيع المكافآت	0.712**	0.00
02	يتم إختياري دون تحيز في الترقية والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين	0.863**	0.00
03	يتم إختياري في برامج التدريب والتكوين بشكل عادل ونزيه	0.845**	0.00
04	يتعامل رئيسي المباشر بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين	0.222**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
 \*\* دالة عن المستوى 0.01، \* دالة عند المستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن جميع المعاملات محصورة بين ( 0.222 و 0.863 ) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، وعليه نقول هناك ارتباط قوي للعبارات مع مجالها ما عدا المعامل 0.222 هو



ارتباط ضعيف إلا أن باقي العبارات كان لها ارتباط قوي مع مجالها، وهذا ما يؤكد صدق المحتوى العام للاستبيان.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في السلطة:

الجدول 7: معاملات ارتباط عبارات بعد المشاركة في السلطة

الرقم	عبارات البعد الأول	درجة الاتساق	Sig
05	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأبي	0.835**	0.00
06	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة	0.858**	0.00
07	يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم	0.824**	0.00
08	يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي يقدمها الموظفين لديه	0.812**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة عن المستوى 0.01، \* دالة عند المستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن جميع المعاملات محصورة بين (0.812 و 0.858) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حيث كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، وعليه نقول هناك ارتباط قوي للعبارات مع مجالها، وهذا ما يؤكد صدق المحتوى العام للاستبيان.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد وضوح الدور:

الجدول 8: معاملات ارتباط عبارات بعد وضوح الدور

الرقم	عبارات البعد الأول	درجة الاتساق	Sig
09	يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	0.810**	0.00
10	يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف	0.854**	0.00
11	يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفين	0.824**	0.00
12	يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد	0.826**	0.00

		المهام الخاصة به	
--	--	------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة عن المستوى 0.01، \* دالة عند المستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن جميع المعاملات محصورة بين (0.810 و 0.854) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حيث كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، وبهذا نقول أن هناك ارتباط قوي للعبارات مع مجالها، مما يؤكد لنا صدق محتوى الاستبيان.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجه بالأفراد:

الجدول 9 : معاملات ارتباط عبارات بعد التوجه بالأفراد

الرقم	عبارات البعد الأول	درجة الاتساق	Sig
13	يسعى رئيسي المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين	0.852**	0.00
14	يراعي رئيسي المباشر مصالحه ويدافع عنها	0.915**	0.00
15	يستمع رئيسي المباشر إلى آرائي ويهتم لأموري ويتفقدني	0.889**	0.00
16	يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة	0.879**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة عن المستوى 0.01، \* دالة عند المستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن جميع المعاملات محصورة بين (0.852 و 0.915) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حيث كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، وبهذا نقول هناك ارتباط قوي للعبارات مع مجالها، الأمر الذي يؤكد لنا صدق محتوى الاستبيان.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد النزاهة:

الجدول 10 : معاملات ارتباط عبارات بعد النزاهة

الرقم	عبارات البعد الأول	درجة الاتساق	Sig
17	يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية قراراته	0.837**	0.00
18	يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعوده	0.923**	0.00
19	يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن	0.893**	0.00

		الوثوق به	
0.00	0.911**	تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب الأحيان	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة عن المستوى 0.01، \* دالة عند المستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن جميع المعاملات محصورة بين (0.837 و0.923) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حيث كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، وبهذا نقول هناك ارتباط قوي للعبارات مع مجالها، الأمر الذي يؤكد لنا صدق المحتوى العام للاستبيان.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجيه الاخلاقي:

➤ الجدول 11 : معاملات ارتباط عبارات بعد التوجيه الاخلاقي

الرقم	عبارات البعد الأول	درجة الاتساق	Sig
21	يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري	0.833**	0.00
22	يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	0.784**	0.00
23	يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	0.927**	0.00
24	يثني رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية	0.798**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة عن المستوى 0.01، \* دالة عند المستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن جميع المعاملات محصورة بين (0.784 و0.927) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حيث كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، وبهذا نقول هناك ارتباط قوي للعبارات مع مجالها، الأمر الذي يؤكد لنا صدق المحتوى العام للاستبيان.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاهتمام بالاستدامة:

الجدول 12: معاملات ارتباط عبارات بعد الاهتمام بالاستدامة

الرقم	عبارات البعد الأول	درجة الاتساق	Sig
25	يسعى رئيسي المباشر دائماً لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية	0.911**	0.00
26	يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل المناسبة والمحافظة على ديمومتها	0.867**	0.00
27	يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان التوظيف النوعي	0.923**	0.00
28	يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل تنمية وظيفة البحث والتطوير	0.936**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة عن المستوى 0.01، \* دالة عند المستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن جميع المعاملات محصورة بين (0.867 و 0.936) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حيث كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، وبهذا نقول هناك ارتباط قوي للعبارات مع مجالها، وهذا ما يؤكد صدق محتوى الاستبيان.

3. اختبار التوزيع الطبيعي: تم الاعتماد في هذه النقطة على اختبار كولومجروف-سيميرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا، فهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات.

ولاختبار التوزيع الطبيعي اعتمدت على الفرضيتين التاليتين:  
الفرضية الصفرية H0: تنص على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي؛  
الفرضية البديلة H1: تنص على أن البيانات تتبع توزيع غير طبيعي.

الجدول 13: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov Smirnov)

القيادة الأخلاقية	قيمة Sig
العدالة	0.004
المشاركة في السلطة	0.000
وضوح الدور	0.000

0.000	التوجه بالأفراد
0.010	النزاهة
0.000	التوجيه الأخلاقي
0.000	الاهتمام بالاستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 13 أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف سميرونوف تشير إلى أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي، فقد كانت قيمة Sig أقل من 0.05. ومنه نرفض الفرضية H1 التي تقول بأن البيانات تتبع توزيع طبيعي وقبل الفرضية البديلة H0 والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الغير الطبيعي وعليه سنتجه في اختبار الفرضيات بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية. الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

من أجل تحديد مدى ثبات الاستبيان تم إجراء الإختبار الإحصائي التالي:

➤ معامل Alpha de Cronbach: من أجل التأكد من استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، بحيث أنه يعطي نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيقه على نفس العينة.

الجدول 14 : نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ		
الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
بعد العدالة	04	0.587
بعد المشاركة في السلطة	04	0.852
بعد وضوح الدور	04	0.847
بعد التوجه بالأفراد	04	0.905
بعد النزاهة	04	0.913
بعد التوجيه الأخلاقي	04	0.854
بعد الاهتمام بالاستدامة	04	0.930
المجموع	28	0.959

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أشارت النتائج الظاهرة في الجدول رقم 14 أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة الأخلاقية تتراوح ما بين (0.587 و 0.930)، وبينما قدرت قيمة معامل ثبات لكل المحور بـ 0.959، وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يدل أن إجابات أفراد العينة تتميز بالثبات، أي إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فإننا نتحصل على نفس الإجابة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض التكرار والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب البيانات الشخصية وكذا عرض توجهات الأفراد بتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان.

#### الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية

يتضمن هذا الفرع توزيعات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

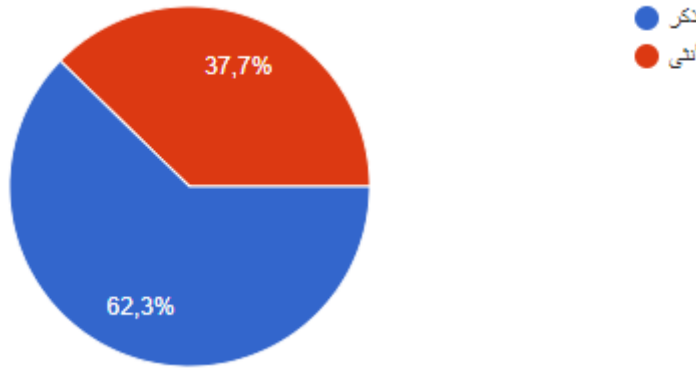
#### 1. الجنس:

الجدول 15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	جنس المصيب
63.2	137	ذكر
37.7	83	أنثى
100.0	220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج منصة Google Forms

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 والشكل رقم 02 ، أن نسبة استجابة جنس الذكور أكبر من نسبة استجابة الاناث، وهذا قد يكون عائد إلى كون عدد الأساتذة أو الإداريين من فئة الإناث لديهم انشغالات خاصة أكثر من الذكور مما لم يسمح لهم بالإجابة على الاستبيان على عكس الذكور.

#### 2. السن:

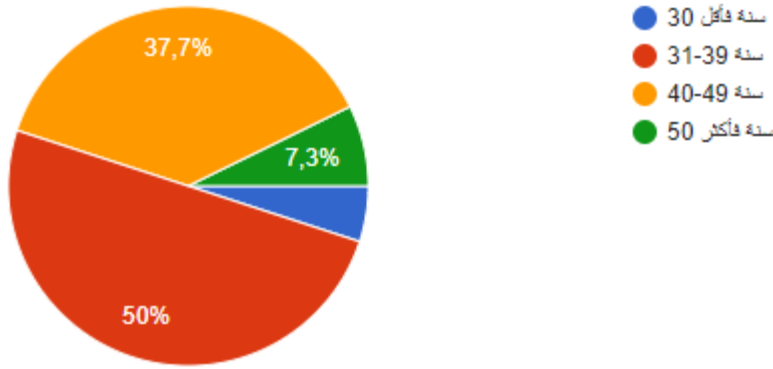
الجدول 16: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	سن المصيب
5.0	11	30 سنة فأقل

50.0	110	من 31-39 سنة
37.7	83	من 40-49 سنة
7.7	16	50 سنة فأكثر
100,0	220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 3: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج منصة Google Forms

من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 03 يظهر أن الفئة التي تتراوح أعمارها بين 31 و39 سنة وكذلك الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40 و49 سنة هما أكثر فئتين كانت حاضرة على عكس الفئات الأخرى وهذا ما قد يدل على أن المؤسسة تضم قوة شبابية كبيرة.

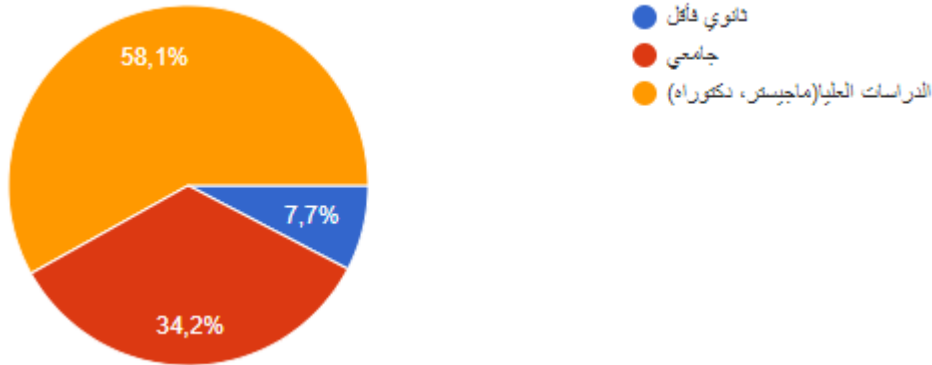
3. المؤهل العلمي:

الجدول 17: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي للمجيب
7.7	17	ثانوي فأقل
34.5	76	جامعي
57.7	127	الدراسات العليا
100	220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 4: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

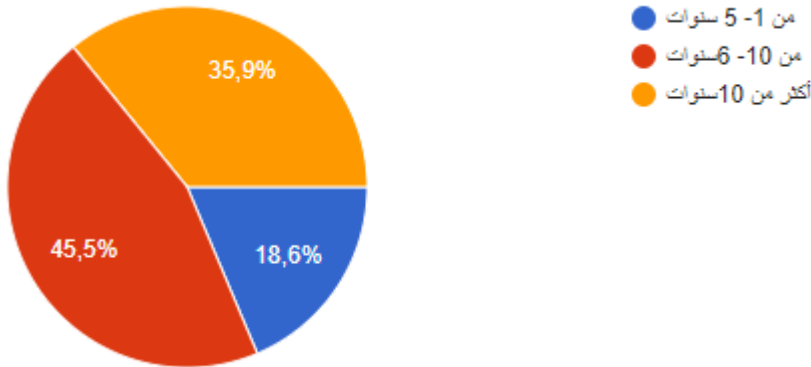


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج منصة Google Forms  
 نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 04 أن أفراد العينة الذين لهم مستوى جامعي ويملكون شهادات عليا هما أكثر فئتين أجابت على الاستبيان على غرار من يملكون مستوى ثانوي فأقل وهذا ما يدل على وعي وثقافة المجيبين لمثل هذه المواضيع مما لفت اهتمامهم للإجابة على الاستبيان.  
 4. الخبرة المهنية:

الجدول 18: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مدة خبرة المجيب
18.6	41	من 1-5 سنوات
45.5	100	من 6 إلى 10 سنوات
35.9	79	أكثر من 10 سنوات
100	220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
 الشكل 5: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج منصة Google Forms



نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 والشكل رقم 05 أن أفراد العينة الذين يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات هي الفئة الأكثر حضوراً وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك كفاءات ذات خبرة كبيرة ما يجعلها تستفيد من خبرتهم في كل الأمور الإدارية.

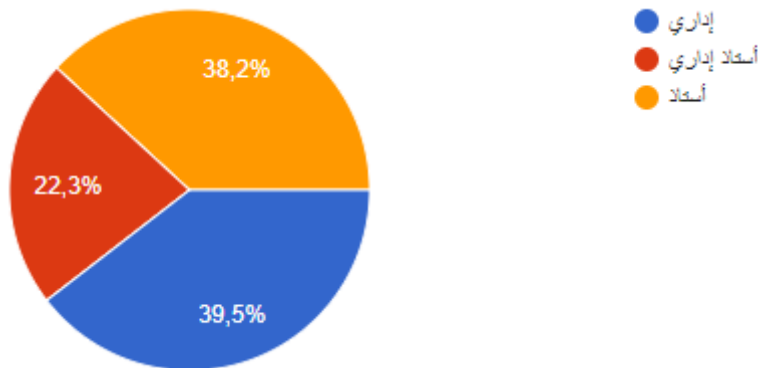
5. المسمى الوظيفي:

الجدول 19: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي للمجيب
39.5	87	إداري
22.3	49	أستاذ إداري
38.2	84	أستاذ
100	220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج منصة Google Forms

يظهر لنا من خلال الجدول رقم 19 والشكل رقم 06 أن أفراد العينة ذوي الرتب الوظيفية أستاذ وإداري هم أكثر المجيبين على الإستبيان وهذا يعود لإمتلاكهم لوقت فراغ بنسبة أكبر قليلاً من ذوي رتبة أستاذ إداري لكونهم أكثر إنشغالاً ولا يملكون الوقت الكافي للإجابة على الاستبيان.

الفرع الثاني: عرض توجهات الأفراد

سنعرض تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية:

الجدول 20: نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الأخلاقية

رقم العبارة	العبارة	المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المراقبة	التعليق

				مواقف مبتدئة	مواقف	مواقف إلى حد	مواقف	مواقف مبتدئة		
06	مرتفعة	1.108	3.83	60	108	21	17	14	التكرار	يتعامل رئيسي المباشر معي
				27.3	49.1	9.5	7.7	6.4	النسبة	بعدالة في منح الأجر وتوزيع المكافآت
18	مرتفعة	1.362	3.43	53	79	31	24	33	التكرار	يتم إختياري دون تحيز في الترقية
				24.1	35.9	14.1	10.9	15	النسبة	والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين
22	متوسطة	1.291	3.33	47	65	47	36	25	التكرار	يتم إختياري دون تحيز في الترقية
				21.4	29.5	21.4	16.4	11.4	النسبة	والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين
28	منخفضة	1.193	2.20	16	19	30	84	71	التكرار	يتعامل رئيسي المباشر
				7.3	8.6	13.6	38.2	32.3	النسبة	بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين
03	مرتفعة	1.051	3.86	62	102	30	16	10	التكرار	يتيح لي رئيسي
				28.2	46.4	13.6	7.3	4.5	النسبة	المباشر فرصة التعبير عن رأيي

19	مرتفعة	1.047	3.43	28	92	59	29	12	التكرار	06	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة
				12.7	41.8	26.8	13.2	5.5	النسبة		
26	متوسطة	1.062	3.20	18	77	75	31	19	التكرار	07	يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم
				8.2	35	34.1	14.1	8.6	النسبة		
21	متوسطة	1.108	3.36	21	105	46	28	20	التكرار	08	يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي يقدمها الموظفين لديه
				9.5	47.7	20.9	12.7	9.1	النسبة		
15	مرتفعة	1.008	3.46	25	99	61	23	12	التكرار	09	يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد
				11.4	45	27.7	10.5	5.5	النسبة		
24	متوسطة	0.924	3.27	10	93	71	38	8	التكرار	10	يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف
				4.5	42.3	32.3	17.3	3.6	النسبة		

14	مرتفعة	0.957	3.61	37	91	67	19	6	التكرار	يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفون	11
				16.8	41.4	30.5	8.6	2.7	النسبة		
13	مرتفعة	0.973	3.63	33	108	52	18	9	التكرار	يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به	12
				15	49.1	23.6	8.2	4.1	النسبة		
04	مرتفعة	1.039	3.86	62	100	31	19	8	التكرار	يسعى رئيسي المباشر إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين	13
				28.2	45.5	14.1	8.6	3.6	النسبة		
17	مرتفعة	1.198	3.44	46	71	55	30	18	التكرار	يراعي رئيسي المباشر مصالحها ويدافع عنها	14
				20.9	32.3	25	13.6	8.2	النسبة		
20	مرتفعة	1.109	3.41	36	79	57	36	12	التكرار	يستمع رئيسي المباشر إلى آرائي ويهتم لأموري ويتقطني	15
				16.4	35.9	25.9	16.4	5.5	النسبة		
01	مرتفعة	0.972	3.93	62	106	34	10	8	التكرار	يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة	16
				28.2	48.2	15.5	4.5	3.6	النسبة		
02	مرتفعة	0.988	3.90	62	104	29	20	5	التكرار	يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية	17
				28.2	47.3	13.2	9.1	2.3	النسبة		

										قراراته	
08	مرتفعة	1.008	3.77	53	94	52	12	9	التكرار	يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعوده	18
				24.1	42.7	23.6	5.5	4.1	النسبة		
07	مرتفعة	1.064	3.82	67	83	39	26	5	التكرار	يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن الوثوق به	19
				30.5	37.7	17.7	11.8	2.3	النسبة		
11	مرتفعة	1.124	3.67	58	75	57	17	13	التكرار	تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب الأحيان	20
				26.4	34.1	25.9	7.7	5.9	النسبة		
10	مرتفعة	1.014	3.69	47	90	59	15	9	التكرار	يوضح رئيسي المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري	21
				21.4	40.9	26.8	6.8	4.1	النسبة		
09	مرتفعة	0.922	3.76	37	124	33	21	5	التكرار	يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	22
				16.8	56.4	15	9.5	2.3	النسبة		

05	مرتفعة	0.965	3.85	52	111	37	12	8	التكرار	يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	23
				23.6	50.5	16.8	5.5	3.6	النسبة		
12	مرتفعة	1.073	3.65	48	92	43	29	8	التكرار	يثقي رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية	24
				21.8	41.8	19.5	13.2	3.6	النسبة		
26	متوسطة	1.025	3.22	19	74	78	35	14	التكرار	يسعى رئيسي المباشر دائما لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية	25
				8.6	33.6	35.5	15.9	6.4	النسبة		
16	مرتفعة	1.078	3.45	28	98	54	24	16	التكرار	يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل المناسبة والمحافظة على ديمومتها	26
				12.7	44.5	24.5	10.9	7.3	النسبة		

24	متوسطة	1.077	3.30	24	83	61	38	14	التكرار	يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان التوظيف النوعي	27
				10.9	37.7	27.7	17.3	6.4	النسبة		
21	متوسطة	1.081	3.38	26	94	52	34	14	التكرار	يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل تنمية وظيفة البحث والتطوير	28
				11.8	42.7	23.6	15.5	6.4	النسبة		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 بأن العبارة رقم 16 أخذت المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.93 وإنحراف معياري 0.972 وذلك لأن أفراد العينة أنفقوا على أن رئيسهم المباشر يتسم بالإنسانية، وجاءت العبارة رقم 17 في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.90 وإنحراف معياري 0.988 وهذا عائد لإجماع أفراد العينة بأن رئيسهم المباشر قائد ذو مسؤولية، وكانت العبارة رقم 05 في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.86 وإنحراف معياري 1.051 وهذا لأن أفراد العينة إلتمسو من رئيسهم المباشر حرية التعبير، وكانت العبارة رقم 13 في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.86 وإنحراف معياري 1.039 وهذا لأن أفراد العينة اتفقوا على أن رئيسهم المباشر شخص إيجابي واجتماعي، وجاءت العبارة رقم 23 في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 0.965 وهذا لأن أفراد العينة أجمعوا على أن رئيسهم المباشر يتصف بالولاء الأخلاقي، وكانت العبارة رقم 01 في المرتبة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.83 وإنحراف معياري 1.108 وهذا يعود لإتفاق أفراد

العينة على أن رئيسهم المباشر يتسم بالعدالة، وكانت العبارة رقم 19 في المرتبة السابعة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.064 وهذا لأن أفراد العينة التمسوا في رئيسهم المباشر الأمانة والثقة، وكانت العبارة رقم 18 في المرتبة الثامنة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 1.008 وذلك لأن أفراد العينة اتفقوا على أن رئيسهم المباشر يتصف بالوفاء والإخلاص، وجاءت العبارة رقم 22 في المرتبة التاسعة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.922 وهذا يعود لإجماع أفراد العينة على أن رئيسهم المباشر ملتزم أخلاقيا، وجاءت العبارة رقم 21 في المرتبة العاشرة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.014 وذلك لأن أفراد العينة لاحظوا أن رئيسهم المباشر إنسان محافظ، وكانت العبارة رقم 20 في المرتبة 11 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.124 وذلك لأن أفراد العينة التمسوا في رئيسهم المباشر الصدق والنزاهة، وكانت العبارة رقم 24 في المرتبة 12 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.073 وهذا لإتفاق أفراد العينة على أن رئيسهم المباشر قائد ذو مبادئ وأسس أخلاقية، وأخذت العبارة رقم 12 في المرتبة 13 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.973 وذلك لأن أفراد العينة أقرروا بأن رئيسهم المباشر على شفافية تامة في تحديد مسؤوليات موظفيه، وأخذت العبارة رقم 11 في المرتبة 14 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.957 وذلك لكون أفراد العينة أظهروا أن رئيسهم المباشر صريح في حصر الأولويات المفروض التقيد بها من طرف موظفيه، وأخذت العبارة رقم 09 في المرتبة 15 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.008 وهذا لأن أفراد العينة اعترفوا بأن رئيسهم المباشر يتسم بوضوح الفكرة، وكانت العبارة رقم 26 في المرتبة 16 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.078 وهذا لأن أفراد العينة اتفقوا على أن رئيسهم المباشر يهتم بتوفير سبل الراحة العملية، وكانت العبارة رقم 14 في المرتبة 17 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.198 وهذا راجع لإتفاق أفراد العينة على أن رئيسهم المباشر يهتم بمصالح موظفيه، وجاءت العبارة رقم 02 في المرتبة 18 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.362 وذلك لأن أفراد العينة صرحوا بأن رئيسهم المباشر يستند في ترقية موظفيه على عدم التفرقة والتمييز، وجاءت العبارة رقم 06 في المرتبة 19 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.047 وذلك لأن أفراد العينة اعترفوا بأن رئيسهم المباشر يمنح موظفيه حق المساهمة في بناء القرارات، وأخذت العبارة رقم 15 في المرتبة 20 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 1.109 وهذا لإقرار أفراد العينة بأن رئيسهم المباشر على اكتراث دائم بالمسائل الشخصية لموظفيه، وكانت العبارة رقم 28 في المرتبة 21 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.081 وهذا لتصريحات أفراد العينة بأن رئيسهم



المباشر يملك ثقافة الريادة وروح المبادرة، وكانت العبارة رقم 08 في المرتبة 22 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.108 وذلك لإعتراف أفراد العينة بأن رئيسهم المباشر يأخذ بعين الاعتبار آراء موظفيه في اتخاذ القرارات، وكانت العبارة رقم 03 في المرتبة 23 بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.291 وذلك لأن أفراد العينة اتفقوا على أن رئيسهم المباشر يتصف بالعدل والإنصاف، وأخذت العبارة رقم 27 في المرتبة 24 بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.077 وهذا لإتفاق أفراد العينة على أن رئيسهم المباشر ليس على سعي دائم في دعم مشاريع ربط الجامعة بسوق العمل، وأخذت العبارة رقم 10 في المرتبة 25 بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.924 وهذا لإتفاق أفراد العينة على أن رئيسهم المباشر غير واضح تماما في تحديد الإنجاز المرتقب من كل موظف، وجاءت العبارة رقم 25 في المرتبة 26 بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.025 وهذا يعود لإجماع أفراد العينة على أن رئيسهم المباشر ليس على حرص بمواضيع تنمية وتعزيز قدرات الموظفين، وجاءت العبارة رقم 07 في المرتبة 27 بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.062 وذلك لأن أفراد العينة صرحوا بأن رئيسهم المباشر لا يهتم كثيرا بإنماء الجانب الإبداعي والابتكاري للموظف، وأخذت العبارة رقم 04 في المرتبة 28 بدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 1.993 وذلك لأن أفراد العينة لم يتفقوا على أن رئيسهم المباشر يتصف بالمحابة والمحسوبة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هاذ المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وهذا بتحليل كل فرضية بما يناسبها من

اختبار احصائي.

➤ اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

"إن درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف القيادات الأكاديمية في جامعة غرداية هي بدرجة متفاوتة".

الجدول 21: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأخلاقية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	بعد العدالة	3.20	1.239	متوسطة	07
02	بعد المشاركة في السلطة	3.46	1.067	مرتفعة	05
03	بعد وضوح الدور	3.49	1.287	مرتفعة	04
04	بعد التوجه بالأفراد	3.66	1.080	مرتفعة	03

01	مرتفعة	1.046	3.79	بعد النزاهة	05
02	مرتفعة	0.994	3.74	بعد التوجيه الأخلاقي	06
06	متوسطة	1.065	3.34	بعد الاهتمام بالاستدامة	07

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن بعد العدالة قد أخذ المرتبة أولى بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.79 وإنحراف معياري 1.046 وذلك لأن أفراد العينة قد اتفقوا على أن قيادات جامعة غرداية يتصفون بالوفاء والصدق والأمانة وعلى درجة كبيرة من المسؤولية، وجاء بعد التوجيه الأخلاقي في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.74 وإنحراف معياري 0.994 وهذا لأن أفراد العينة قد أجمعوا على أن قيادات جامعة غرداية على سعي دائم في تعزيز الولاء الأخلاقي للموظفين، وأخذ بعد التوجه بالأفراد في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.66 وإنحراف معياري 1.080 وذلك لأن أفراد العينة قد أظهروا موافقة تامة على أن قيادات جامعة غرداية يهتمون بتوطيد علاقتهم بموظفيهم، وجاء بعد وضوح الدور في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.49 وإنحراف معياري 1.287 وذلك لأن أفراد العينة قد صرحوا بأن قيادات جامعة غرداية يتصفون بالوضوح والشفافية في الأمور الإدارية، وجاء بعد المشاركة في السلطة في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.46 وإنحراف معياري 1.067 وذلك لأن أفراد العينة قد اتفقوا على أن قيادات جامعة غرداية على سعي للعمل وفق مبدأ الشورى في إتخاذ القرارات الإدارية، وكان بعد الاهتمام بالاستدامة في المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.34 وإنحراف معياري 1.065 وهذا لأن أفراد العينة قد أجمعوا على أن قيادات جامعة غرداية ليسوا على إهتمام تام بتطوير وتنمية الإمكانيات البشرية والوظيفية، وجاء بعد العدالة في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.20 وإنحراف معياري 1.239 وذلك لأن أفراد العينة قد أوضحوا بأن قيادات جامعة غرداية في مسعى لتطبيق العدالة والإنصاف بين الموظفين.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن درجة الموافقة على أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، بعد

المشاركة في السلطة، وضوح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الإهتمام بالاستدامة)

كانت متباينة، وعليه نقول أن الفرضية الرئيسية "درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات

الأكاديمية هي بدرجة متفاوتة" مؤكدة.

➤ اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين في جامعة غرداية حول مدى توافر أبعاد

القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية ، تعزى للسّمات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)".

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى العلمي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات تم استخدام إختباري Mann-whithney و Kruskal- Wallis اللامعلميين وهذا لأن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أظهرت على أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس.
- وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار Mann-whithney لكل أبعاد القيادة الأخلاقية مع متغير الجنس، بحيث تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين:
- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس.
- وتم التوصل للنتائج التالية:

الجدول 22: نتائج اختبار Mann-whithney بين أبعاد الاستبيان ومتغير الجنس

الأبعاد	قيمة Z	قيمة Sig
العدالة	-2.352	0.019
المشاركة في السلطة	-0.281	0.779
وضوح الدور	-4.218	0.000
التوجه بالأفراد	-2.010	0.044

0.172	-1.365	النزاهة
0.000	-3.553	التوجه الأخلاقي
0.006	-2.761	الإهتمام بالاستدامة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن أغلب قيم Sig كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يدل على أنه توجد فروق لآراء عينة الدراسة نحو ممارسة قيادات الجامعة لأبعاد القيادة الأخلاقية على الموظفين على أساس الجنس، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس" ومنه نقول أن الفرضية الأولى محققة.

• اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis لكل أبعاد القيادة الأخلاقية

مع متغير العمر، بحيث تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير العمر.

وتم التوصل للنتائج التالية:

الجدول 23: نتائج اختبار Kruskal-Wallis بين أبعاد الاستبيان و متغير العمر

الأبعاد	Khi-deux	قيمة Sig
العدالة	2.953	0.399
المشاركة في السلطة	8.236	0.041
وضوح الدور	1.889	0.596
التوجه بالأفراد	7.330	0.062
النزاهة	0.231	0.972
التوجه الأخلاقي	4.112	0.250

0.001	16.145	الإهتمام بالاستدامة
-------	--------	---------------------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن أغلب قيم Sig كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05

وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق لآراء عينة الدراسة نحو ممارسة قيادات الجامعة لأبعاد القيادة الأخلاقية على الموظفين على أساس العمر، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر" ومنه نقول أن الفرضية الثانية غير محققة.

• اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis لكل أبعاد القيادة الأخلاقية

مع متغير المؤهل العلمي، بحيث تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

وتم التوصل للنتائج التالية:

الجدول 24: نتائج اختبار Kruskal-Wallis بين أبعاد الاستبيان و متغير المستوى العلمي

الأبعاد	Khi-deux	قيمة Sig
العدالة	55.100	0.000
المشاركة في السلطة	38.641	0.000
وضوح الدور	15.619	0.000
التوجه بالأفراد	15.131	0.001
النزاهة	16.316	0.000
التوجه الأخلاقي	12.238	0.002
الإهتمام بالاستدامة	22.787	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن كل قيم Sig كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يدل على أنه توجد فروق لآراء عينة الدراسة نحو ممارسة قيادات الجامعة لأبعاد القيادة الأخلاقية على الموظفين على أساس المؤهل العلمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير المستوى العلمي" ومنه نقول أن هذه الفرضية محققة.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis لكل أبعاد القيادة الأخلاقية مع متغير المسمى الوظيفي، بحيث تم الاعتماد على الفرضيتين التاليتين: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتم التوصل للنتائج التالية:

الجدول 25: نتائج اختبار Kruskal-Wallis بين أبعاد الاستبيان و متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	Khi-deux	قيمة Sig
العدالة	40.611	0.000
المشاركة في السلطة	23.904	0.000
وضوح الدور	36.788	0.000
التوجه بالأفراد	21.139	0.000
النزاهة	27.711	0.000
التوجه الأخلاقي	24.425	0.000
الإهتمام بالاستدامة	28.823	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن كل قيم Sig كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يدل على أنه توجد فروق لآراء عينة الدراسة نحو ممارسة قيادات الجامعة لأبعاد القيادة الأخلاقية على الموظفين على أساس المؤهل العلمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أقل قيمة لمستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" ومنه نقول أن هذه الفرضية محققة.

كنتيجة أخيرة نقول بأنه تحققت صحة الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين في جامعة غرداية حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة غرداية، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)".

قمنا من خلال هذا المبحث بتفريغ الاستبيان وتحديد الإختبارات الإحصائية الأنسب من أجل الإجابة على الفرضيات وإشكالية الدراسة، ثم تفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها ومحاولة ربطها بالجانب النظري. حيث تم الإستعانة بأداة الإستبيان لجمع البيانات وتم اختبار مدى صدقه وثبات فقراته، وتم تفرغته وتحليل البيانات عبر مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي أظهرت أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي مما ووجهنا إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت النتائج بشكل جلي على أن هناك توافر لأبعاد القيادة الأخلاقية من طرف قيادات الجامعة وهذا ما أثبتته نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المستخدمة في الإجابة على الفرضية الأولى والتي بينت درجة موافقة من متوسطة إلى مرتفعة في أغلب فقرات الإستبيان، وهذا مما يدل على الجهد الكبير الذي تسعى له قيادات جامعة غرداية من أجل تحسين ممارساتها لأبعاد القيادة الأخلاقية إتجاه الموظفين، كما أن الدراسة المسحية أوضحت أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) حول توافر الأبعاد مما يدل على إتفاق أغلب أفراد العينة على أن القيادات الأكاديمية لجامعة غرداية تمارس السلوكيات الأخلاقية إتجاه الموظفين بشكل عادل ونزيه.



خاتمة

في ظل التطورات الحاصلة في الوقت الراهن زاد الاهتمام بسلوكيات القيادة الأخلاقية وهذا بسبب الاتجاهات الحديثة للإدارة التي تستقضي الشفافية والنزاهة الإدارية وخاصة في الجانب الأكاديمي، ففي ظل التنافس القوي بين الجامعات الجزائرية بغية الوصول إلى مراتب عالية ظهرت سلوكيات غير أخلاقية مما لزم التشديد على ممارسة السلوكيات الأخلاقية من طرف القيادات الأكاديمية والاهتمام بالموظفين وتعزيز العلاقة بينهم وبين رؤسائهم لأنهم الركيزة الأساسية التي ستمكن الجامعة من تقديم أحسن أداء وتحقيق أهدافها المنشودة، ولذلك من خلال هذه الدراسة تم المحاولة في الإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، بحيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين تضمننا الأدبيات النظرية للموضوع ودراسة الحالة التي طبقت على مجموعة من الموظفين في جامعة غرداية برتب أستاذ وإداري وأستاذ إداري من أجل أخذ آرائهم حول موضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي كالتالي:

### أولاً: نتائج الدراسة

#### 1. النتائج النظرية

- يعتمد نجاح المؤسسة إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها؛
- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين الموظفين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- لسلوكيات الأخلاقية أهمية كبيرة في التقليل والقضاء على العادات السيئة التي انتشرت في المؤسسات والمجتمع ككل؛
- تعتبر القيادة الأخلاقية هي القوانين التي تنظم وتحدد الالتزامات وسلوكيات القادة في تعاملاتهم مع الموظفين داخل المؤسسة ؛
- من أهم خصائص القيادة الأخلاقية الوضوح وعدم التعقيد؛
- تركز القيادة الأخلاقية على المصلحة العامة بدلاً من المصلحة الشخصية؛
- تقوم القيادة الأخلاقية على مجموعة من الأبعاد (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) يجب على القائد الالتزام بها.

#### 2. النتائج التطبيقية

- تفاوتت أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى قيادات جامعة غرداية، إذ كان بعد النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى هذه الأخيرة، ويتفق هذا مع دراسة (فدعم عبد ال حمد وآلاء عبد الموجود العاني، 2020).
- كانت مستويات توافر بعدي العدالة والاهتمام بالاستدامة بدرجة متوسطة، ويتفق هذا مع دراسة (لطرش محمد، 2018).

- يوجد اهتمام كبير لبعد النزاهة والتوجيه الأخلاقي والتوجه بالأفراد ووضوح الدور والمشاركة بالسلطة لدى قيادات الجامعة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتفق هذا مع دراسة (علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، 2021).
- أظهرت أفراد العينة إتفاقهم على أن رؤسائهم يتمتعون بخصائص القائد الأخلاقي وهذا بدلالة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، ويتفق هذا مع دراسة (فدعم عبد ال حمد وآلاء عبد الموجود العاني، 2020).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى للسماة الأخلاقية والوظيفية للموظفين.

### ثانيا: مقترحات الدراسة

في ظل النتائج السابقة، توصي الدراسة بمايلي:

- ضرورة الاهتمام أكثر بقضايا الاستدامة لما لها من دور كبير في تعزيز الروابط بين الجامعة والبيئة الخارجية؛
- أظهرت أفراد العينة اتفاقهم على أنه لا يوجد اهتمام بمسائل تطوير وتنمية قدرات الموظفين من طرف رؤسائهم، وعليه يجب إعطاء أهمية لمثل هذه المواضيع لأنها من المحفزات التي تزيد من ولاء وتعلق الموظف بمؤسسته؛
- تفويض بعض الصلاحيات للموظفين من أجل تنمية الابداع والابتكار لديهم وتعزيز الثقة بينهم وبين رؤسائهم؛
- ضرورة الاهتمام أكثر من حيث تطبيق العدالة في منح الأجور والترقيات وتدريب الموظفين.

### ثالثا: آفاق الدراسة

تناولت هذه الدراسة متغير واحد فقط وهو القيادة الأخلاقية وعليه يمكن إقتراح آفاق جديدة للموضوع تتمثل في الآتي:

- دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي؛
- دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية المستدامة؛
- أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية؛
- أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية.

المراجع

## أ. المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1) أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية مقارنة، الطبعة 1، دار الملك فهد الوطنية للنشر، 2016.
- 2) رضية بن سليمان الحبسية، القيادة الأخلاقية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1) خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة-بومرداس، 2015.
- 2) عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
- 3) نور محمد أبو عبل، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2015.

المقالات:

- 1) إبرييم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مجلد 4، العدد 2، 2019.
- 2) إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة، نمط القيادة الأخلاقية واجتذاب رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر: مستوى العلاقة والتفسير، مجلة دراسات وابحاث، المجلد 12، العدد، 4، 2020.
- 3) بعجي سعاد، خبايا عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الاخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، عدد 31، مجلد 1.

- (4) جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي-دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 21، 2010.
- (5) راضية يوسف، أمال يوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بخصوص دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 ، العدد 02، 2020.
- (6) سناء مصطفى محمد أبوليفة، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 4، 2019.
- (7) سوسن عبد الله الشاعر، شاكر جار الله الخشالي، أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 06، العدد 02، 2020.
- (8) عساف سعد العجمي، مبارك فلاح حميد العجمي، درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية ، مجلة بحوث التربية النوعية-جامعة المنصورة، العدد 63، 2021.
- (9) علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021.
- (10) عمر بن محمد عمر باداود، بن علي أحمد الزهراني، درجة ممارسة قادة مدارس المراحل الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 02، العدد 2، 2018.
- (11) فدمع عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية بخصوص دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 39، العدد 125، 2020.
- (12) قبطان شوقي، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 09.

- 13) فعودة نصر الدين، سلامي منيرة، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل-دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، 2020.
- 14) لطرش محمد، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى لعاملين-دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة، مجلة البناء الاقتصادي، العدد 02، 2018.
- 15) محمد ابراهيم الضاعن، سعاد عبد الكريم نور، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على تفاعل طالبات كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات ، مجلة الطفولة والتربية، الجزء 01، العدد 46، 2021.
- 16) فعودة نصر الدين، سلامي منيرة، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد-دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد، 01، 2021 .
- 17) نعيمة شيوخات، محمد قوجيل، دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين-دراسة ميدانية للعاملين بالقطب الجامعي رقم 01 بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، 2020.
- التقارير والنشريات:
- 18) زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، <https://books.google.dz/books?id=a6E8DwAAQBAJ&printsec=frontcov> er&dq، 2018/12/15، 19.13
- 19) موقع معجم المعاني، نقلا عن الرابط <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B9%D8%AF>، 14:28، 2021/10/09.

## ب. المراجع باللغة الأجنبية:

## Articles :

- 20) Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, **Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study**, The Leadership Quarterly, Vol 19, Iss. 3, 2008.
- 21) Hamid Rez Rezaei Kelibdari, Mehdi Fadaei, Pejman Ebrahimi, **the role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, 2016.
- 22) Karianne Kalshoven, et al, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, The Leadership Quarterly, Vol. 22, 2011.
- 23) Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman, Michael Brown, **Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**, Californai Management Review, Vol. 42, No. 04, 2000.
- 24) Nasir Hussain, Saman Attiq, **Relationship among Ethical Leadership-Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes**, Advances in Managing Operations and Sustainability 2017 Journal of Managerial Sciences Volume XI Number 03.
- 25) Soudabeh Aloustani, Faroozan Atashzadeh-Shoorideh, Mansoureh zagheri-Tafreshi, Maliheh Nasiri, Maasoumeh Barkhodari-Sharifbad, Victoria Skrrett, **Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study**, BMC Nursing, 2020.



**Journals :**

- 26) Hassan Khan et al, **the Relationship between Ethical Leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan**, City University Research Journal, Special Issue, 2017.

الملاحق

## الملحق رقم 01: الاستبيان قبل التعديل

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال



## استمارة استبيان موجهة إلى العاملين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة .... السلام عليكم  
 أرجوا التكرم منكم بالاطلاع وتعبئة الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث  
 أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " ما مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات  
 الأكاديمية " من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر  
 تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا على ثقة  
 تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.  
 كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث  
 العلمي فقط.  
 وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

بابو زهية

من إعداد الطالبة:

يرجى الإجابة بوضع علامة x في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر  أنثى 2- العمر: 30 سنة فأقل  31-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  جامعي  الدراسات العليا (ماجستير،

دكتوراه)  أخرى أذكرها.....

4- الخبرة المهنية: أقل من سنة  من 1- 5 سنوات

من 6- 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5- مجال العمل: إداري  أستاذ إداري  أستاذ

### الجزء الثاني: القيادة الاخلاقية

رقم	العبارات	موافق	موافق	موافق نسبيًا	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد العدالة</b>						
	يتعامل رئيسك مع العاملين بعدالة في منح الأجور وتوزيع المكافآت					
	يوجد عدالة في اختيار الموظفين للترقية دون أي تحيز					
	يتم توفير الفرص التدريبية بشكل عادل لكل العاملين					
	يقوم رئيسك باستغلال قدرات ومهارات العاملين استغلالاً سيئاً					
	يتعامل رئيسك بالواسطة والمحسوبية في تصرفه مع العاملين					
<b>بعد المشاركة في السلطة</b>						
	يتيح لك رئيسك فرصة التعبير عن رأيك					
	يتم استشارة العاملين في بعض الأمور التي تتعلق بمؤسستكم					
	يتيح لك رئيسك فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					

					يفوض رئيسك بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم
					يتم إعادة النظر في القرارات بناء على التوصيات التي يقدمها العاملون
<b>بعد وضوح الدور</b>					
					يتسم رئيسك بوضوح الرؤية
					يوضح رئيسك الأداء المتوقع من كل عامل
					يوضح رئيسك الأولويات التي يجب أن يلتزم به العاملون
					يوضح رئيسك المباشر مسؤوليات كل فرد
					يوفر رئيسك بيانات وتعليمات واضحة اللازمة للعاملين
<b>بعد التوجه بالأفراد</b>					
					يمتلك رئيسك المباشر بمهارات عالية في فهم النفس البشرية
					يسعى رئيسك على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين
					يراعي رئيسك المباشر مصالح العاملين لديه ويدافع عنها
					يستمع رئيسك المباشر إلى آراء العاملين لديه ويهتم لأموالهم وينفقدهم
					يتعامل رئيسك المباشر بالاحترام مع العاملين لديه ويمد يد العون لهم
<b>بعد النزاهة</b>					

					يتحمل رئيسك المباشر مسؤولية قراراته	
					يحافظ رئيسك المباشر على الوفاء بوعوده	
					يحافظ رئيسك المباشر على أسرار العاملين ويمكن الوثوق به	
					تتطابق أقوال رئيسك المباشر مع أفعاله	
					يتعامل رئيسك المباشر مع العاملين معه بالوضوح والشفافية	
<b>بعد التوجيه الأخلاقي</b>						
					يوضح رئيسك المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك	
					يشجع رئيسك المباشر على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	
					يتأكد رئيسك المباشر من التزام العاملين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	
					يسعى رئيسك إلى تفعيل البعد الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	
					يثني رئيسك المباشر على العاملين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية	
<b>بعد الاهتمام بالاستدامة</b>						
					يهتم رئيسك بتقديم مبادرات لصالح المجتمع الذي ينشط فيه (توفير مرافق صحية)	
					يهتم رئيسك بما يشغل أصحاب المصلحة ويلبي حاجاتهم	

					يسعى رئيسك دائماً لتطوير وتنمية قدرات العاملين بما ينسجم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية	
					يهتم رئيسك بالبيئة ويظهر قلقه بشأن قضايا الاستدامة	
					يسعى رئيسك إلى تحسين بيئة العمل والمحافظة على ديمومتها	

الملحق رقم 02: الاستبيان بعد التعديل



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: ماستر إدارة الأعمال



## استبيان أكاديمي

أخي الفاضل...أختي الفاضلة .... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

أرجوا التكرم منكم بالاطلاع وتعبئة الاستبيان المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة

نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي أكاديمي حول " ما مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية

لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة غرداية" ، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل

شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا

على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه

الدراسة.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض

البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: لعمور رميلة

بابو زهية

zahiababbou@gmail.com

من إعداد الطالبة:

يرجى الإجابة بوضع علامة x في الخانة المناسبة

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

أنثى

1- الجنس: ذكر



2- العمر: 30 سنة فأقل  31-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  جامعي  الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)

4- الخبرة المهنية: من 1- 5 سنوات  من 6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5- المسمى الوظيفي: إداري  أستاذ إداري  أستاذ

الجزء الثاني: القيادة الاخلاقية: تعني القيادة الاخلاقية التصرف وفقا للمبادئ الأخلاقية في الحياة وفي عملية اتخاذ القرار، وبكل بساطة، إنها تعني فعل الصواب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد العدالة</b>						
1	يتعامل رئيسي المباشر معي بعدالة في منح الأجور وتوزيع المكافآت					
2	يتم إختياري دون تحيز في الترقية والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين					
3	يتم اختياري في برامج التدريب والتكوين بشكل عادل					
4	يتعامل رئيسي المباشر بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين					
<b>بعد المشاركة في السلطة</b>						
5	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأيي					
6	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة					
7	يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم					

					يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي يقدمها الموظفين	8
<b>بعد وضوح الدور</b>						
					يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	9
					يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل	10
					يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفين	11
					يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به	12
<b>بعد التوجه بالأفراد</b>						
					يسعى رئيسي المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين	13
					يراعي رئيسي المباشر مصالحها ويدافع عنها	14
					يستمع رئيسي المباشر إلى آرائي ويهتم لأموري	15
					يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة	16
<b>بعد النزاهة</b>						
					يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية قراراته	17
					يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعوده	18
					يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن	19
					تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب	20
<b>بعد التوجيه الأخلاقي</b>						
					يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري	21
					يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	22

					يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	23
					يثني رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية	24
<b>بعد الاهتمام بالاستدامة</b>						
					يسعى رئيسي المباشر دائما لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية	25
					يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل المناسبة والمحافظة على ديمومتها	26
					يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان التوظيف النوعي	27
					يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل تنمية وظيفة البحث والتطوير	28

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

Corrélations

		العدالة	يتعامل رئيسي المباشر معى بعدالة في منح الأجور وتوزيع المكافآت	يتم إختياري دون تحيز في الترقيية والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين
العدالة	Corrélation de Pearson	1	,712**	,863**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	220	220	220
يتعامل رئيسي المباشر معى بعدالة في منح الأجور وتوزيع المكافآت	Corrélation de Pearson	,712**	1	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	220	220	220
يتم إختياري دون تحيز في الترقيية والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين	Corrélation de Pearson	,863**	,590**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	220	220	220
يتم إختياري في برامج التدريب والتكوين بشكل عادل ونزيه	Corrélation de Pearson	,845**	,486**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	220	220	220
يتعامل رئيسي المباشر بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين	Corrélation de Pearson	,222**	-,147*	-,139*
	Sig. (bilatérale)	,001	,030	,039
	N	220	220	220

		يتم إختياري في برامج التدريب والتكوين بشكل عادل ونزيه	يتعامل رئيسي المباشر بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين
العدالة	Corrélation de Pearson	,845	,222**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001

	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,486**	-,147
يتعامل رئيسي المباشر معي بعدالة في منح الأجر وتوزيع المكافآت	Sig. (bilatérale)	,000	,030
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,786**	-,139**
يتم إختياري دون تحيز في الترقية والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين	Sig. (bilatérale)	,000	,039
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	1**	-,080**
يتم إختياري في برامج التدريب والتكوين بشكل عادل ونزيه	Sig. (bilatérale)		,238
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	-,080**	1*
يتعامل رئيسي المباشر بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين	Sig. (bilatérale)	,238	
	N	220	220

Corrélations

	المشاركة في السلطة	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأبي	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة
	Corrélacion de Pearson	1	,835**
المشاركة في السلطة	Sig. (bilatérale)		,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,835**	1
يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأبي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,858**	,722**
يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,824**	,515**
يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته			,620**

للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	220	220	220
يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها	Corrélacion de Pearson	,812**	,552**	,527**
رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
يقدمها الموظفين لديه	N	220	220	220

Corrélations

		يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم	يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي يقدمها الموظفين لديه
	Corrélacion de Pearson	,824	,812**
المشاركة في السلطة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,515**	,552
يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأيي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,620**	,527**
يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	1**	,606**
يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,606**	1**
يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي يقدمها الموظفين لديه	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220

Corrélations

		وضوح الدور	يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف
وضوح الدور	Corrélation de Pearson	1	,810**	,854**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	220	220	220
يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	Corrélation de Pearson	,810**	1	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	220	220	220
يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف	Corrélation de Pearson	,854**	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	220	220	220
يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفين	Corrélation de Pearson	,824**	,501**	,610**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	220	220	220
يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به	Corrélation de Pearson	,826**	,521**	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	220	220	220

Corrélations

		يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفين	يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به
وضوح الدور	Corrélation de Pearson	,824	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط	Corrélation de Pearson	,501**	,521

الاستراتيجي الجيد	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélation de Pearson	,610**	,589**
يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélation de Pearson	1**	,628**
يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفين	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélation de Pearson	,628**	1**
يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220

Corrélations

	وضوح الدور	يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف
وضوح الدور	Corrélation de Pearson	1	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	Corrélation de Pearson	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف	Corrélation de Pearson	,854**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفين	Corrélation de Pearson	,824**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220



	Corrélation de Pearson	,826**	,521**	,589**
يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	220	220	220

Corrélations

		يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفون	يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به
وضوح الدور	Corrélation de Pearson	,824	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	Corrélation de Pearson	,501**	,521
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف	Corrélation de Pearson	,610**	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفون	Corrélation de Pearson	1**	,628**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	220	220
يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به	Corrélation de Pearson	,628**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	220	220

	التوجه بالأفراد	يسعى رئيسي المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين	يراعى رئيسي المباشر مصالحه ويدافع عنها
التوجه بالأفراد	Corrélation de Pearson	1	,915**
	Sig. (bilatérale)		,000

N	220	220	220
يسعى رئيسي المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين	Corrélacion de Pearson	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220
يراعي رئيسي المباشر مصالحه ويدافع عنها	Corrélacion de Pearson	,915**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220
يستمع رئيسي المباشر إلى آرائه ويهتم لأمره ويتفقدني	Corrélacion de Pearson	,889**	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220
يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة	Corrélacion de Pearson	,879**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220

Corrélacions

	يستمع رئيسي المباشر إلى آرائه ويهتم لأمره ويتفقدني	يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة
التوجه بالأفراد	Corrélacion de Pearson	,889
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	220
يسعى رئيسي المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين	Corrélacion de Pearson	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	220
يراعي رئيسي المباشر مصالحه ويدافع عنها	Corrélacion de Pearson	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	220
يستمع رئيسي المباشر إلى آرائه ويهتم لأمره ويتفقدني	Corrélacion de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	,000

N	220	220
Corrélation de Pearson	,727**	1**
يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة	Sig. (bilatérale)	,000
N	220	220

	النزاهة	يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية قراراته	يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعوده
Corrélation de Pearson	1	,837**	,923**
النزاهة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220
Corrélation de Pearson	,837**	1	,729**
يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية قراراته	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220
Corrélation de Pearson	,923**	,729**	1
يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعوده	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220
Corrélation de Pearson	,893**	,591**	,805**
يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن الوثوق به	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220
Corrélation de Pearson	,911**	,686**	,764**
تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب الأحيان	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	220	220	220

Corrélations

	يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن الوثوق به	تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب الأحيان
النزاهة	Corrélation de Pearson	,893
	Sig. (bilatérale)	,000
		,911**
		,000

	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,591**	,686
يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية قراراته	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,805**	,764**
يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعوده	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	1**	,776**
يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن الوثوق به	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,776**	1**
تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب الأحيان	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220

	التوجيه الأخلاقي	يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري	يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة
	Corrélacion de Pearson	1	,833**
التوجيه الأخلاقي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,833**	1
يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,784**	,505**
يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي	Corrélacion de Pearson	,927**	,758**

في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	220	220	220
	Corrélacion de Pearson	,798**	,515**	,459**
يثني رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الاخلاقية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	220	220	220

Corrélations

		يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	يثني رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الاخلاقية
	Corrélacion de Pearson	,927	,798**
التوجيه الأخلاقي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,758**	,515
يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,698**	,459**
يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	1**	,650**
يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélacion de Pearson	,650**	1**
يثني رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الاخلاقية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220

	الإهتمام بالإستدامة	يسعى رئيسي المباشر دائما لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية	يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل المناسبة والمحافظة على ديمومتها
	Corrélation de Pearson	1	,867**
الإهتمام بالإستدامة	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélation de Pearson	,911**	,741**
يسعى رئيسي المباشر دائما لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélation de Pearson	,867**	,741**
يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل المناسبة والمحافظة على ديمومتها	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélation de Pearson	,923**	,685**
يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان التوظيف النوعي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
	Corrélation de Pearson	,936**	,727**
يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل تنمية وظيفة البحث والتطوير	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220

Corrélations

	يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان التوظيف النوعي	يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل تنمية وظيفة البحث والتطوير
الإهتمام بالإستدامة	Corrélation de Pearson	,936**
		,923

	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	220	220
يسعى رئيسي المباشر دائما لتطوير وتنمية	Corrélation de Pearson	,788**	,792
قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغييرات البيئية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
والتكنولوجية	N	220	220
	Corrélation de Pearson	,685**	,727**
يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل	Sig. (bilatérale)	,000	,000
المناسبة والمحافظة على ديمومتها	N	220	220
يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى	Corrélation de Pearson	1**	,884**
لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي	Sig. (bilatérale)		,000
بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان	N	220	220
التوظيف النوعي	Corrélation de Pearson	,884**	1**
يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل	Sig. (bilatérale)	,000	
تنمية وظيفة البحث والتطوير	N	220	220

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	28

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	العدالة	المشاركة في السلطة	وضوح الدور	التوجه بالأفراد
N	220	220	220	220
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>				
Moyenne	12,8000	13,8545	13,9682	14,6409
Ecart-type	3,31951	3,55090	3,19873	3,82293
Absolue	,119	,146	,165	,137
Différences les plus extremes				
Positive	,067	,101	,094	,080
Négative	-,119	-,146	-,165	-,137

Z de Kolmogorov-Smirnov	1,772	2,163	2,442	2,038
Signification asymptotique (bilatérale)	,004	,000	,000	,000

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		النزاهة	التوجيه الأخلاقي	الإهتمام بالإستدامة
N		220	220	220
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	15,1682	14,9455	13,3455
	Ecart-type	3,73113	3,31824	3,87460
	Absolue	,109	,179	,142
Différences les plus extrêmes	Positive	,098	,098	,096
	Négative	-,109	-,179	-,142
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,621	2,658	2,103
Signification asymptotique (bilatérale)		,010	,000	,000

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ذكر	137	62,3	62,3	62,3
Valide أنثى	83	37,7	37,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
سنة فأقل 30	11	5,0	5,0	5,0
سنة 31-39	110	50,0	50,0	55,0
Valide سنة 40-49	83	37,7	37,7	92,7
سنة فأكثر 50	16	7,3	7,3	100,0
Total	220	100,0	100,0	

المؤهل العلمي



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	17	7,7	7,7	7,7
جامعي	76	34,5	34,5	42,3
(الدراسات العليا) ماجيستير، دكتوراه	127	57,7	57,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
من 1- 5 سنوات	41	18,6	18,6	18,6
من 6-10 سنوات	100	45,5	45,5	64,1
أكثر من 10 سنوات	79	35,9	35,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
إداري	87	39,5	39,5	39,5
أستاذ إداري	49	22,3	22,3	61,8
أستاذ	84	38,2	38,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتعامل رئيسي المباشر معي بعدالة في منح الأجور وتوزيع المكافآت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	14	6,4	6,4	6,4
غير موافق	17	7,7	7,7	14,1
موافق إلى حد ما	21	9,5	9,5	23,6
موافق	108	49,1	49,1	72,7

موافق بشدة	60	27,3	27,3	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتم إختياري دون تحيز في الترقية والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	33	15,0	15,0	15,0
غير موافق	24	10,9	10,9	25,9
موافق إلى حد ما	31	14,1	14,1	40,0
موافق	79	35,9	35,9	75,9
موافق بشدة	53	24,1	24,1	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتم إختياري في برامج التدريب والتكوين بشكل عادل ونزيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	25	11,4	11,4	11,4
غير موافق	36	16,4	16,4	27,7
موافق إلى حد ما	47	21,4	21,4	49,1
موافق	65	29,5	29,5	78,6
موافق بشدة	47	21,4	21,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتعامل رئيسي المباشر بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	71	32,3	32,3	32,3
غير موافق	84	38,2	38,2	70,5
موافق إلى حد ما	30	13,6	13,6	84,1
موافق	19	8,6	8,6	92,7

موافق بشدة	16	7,3	7,3	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأبي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	10	4,5	4,5	4,5
غير موافق	16	7,3	7,3	11,8
موافق إلى حد ما	30	13,6	13,6	25,5
موافق	102	46,4	46,4	71,8
موافق بشدة	62	28,2	28,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	12	5,5	5,5	5,5
غير موافق	29	13,2	13,2	18,6
موافق إلى حد ما	59	26,8	26,8	45,5
موافق	92	41,8	41,8	87,3
موافق بشدة	28	12,7	12,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	19	8,6	8,6	8,6
غير موافق	31	14,1	14,1	22,7
موافق إلى حد ما	75	34,1	34,1	56,8
موافق	77	35,0	35,0	91,8

موافق بشدة	18	8,2	8,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي يقدمها الموظفين لديه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	20	9,1	9,1	9,1
غير موافق	28	12,7	12,7	21,8
موافق إلى حد ما	46	20,9	20,9	42,7
موافق	105	47,7	47,7	90,5
موافق بشدة	21	9,5	9,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	12	5,5	5,5	5,5
غير موافق	23	10,5	10,5	15,9
موافق إلى حد ما	61	27,7	27,7	43,6
موافق	99	45,0	45,0	88,6
موافق بشدة	25	11,4	11,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	8	3,6	3,6	3,6
غير موافق	38	17,3	17,3	20,9
موافق إلى حد ما	71	32,3	32,3	53,2

موافق	93	42,3	42,3	95,5
موافق بشدة	10	4,5	4,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	6	2,7	2,7	2,7
غير موافق	19	8,6	8,6	11,4
موافق إلى حد ما	67	30,5	30,5	41,8
موافق	91	41,4	41,4	83,2
موافق بشدة	37	16,8	16,8	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	9	4,1	4,1	4,1
غير موافق	18	8,2	8,2	12,3
موافق إلى حد ما	52	23,6	23,6	35,9
موافق	108	49,1	49,1	85,0
موافق بشدة	33	15,0	15,0	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يسعى رئيسي المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	8	3,6	3,6	3,6
غير موافق	19	8,6	8,6	12,3
موافق إلى حد ما	31	14,1	14,1	26,4

موافق	100	45,5	45,5	71,8
موافق بشدة	62	28,2	28,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يراعي رئيسي المباشر مصالحه ويدافع عنها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	18	8,2	8,2	8,2
غير موافق	30	13,6	13,6	21,8
موافق إلى حد ما	55	25,0	25,0	46,8
موافق	71	32,3	32,3	79,1
موافق بشدة	46	20,9	20,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يستمتع رئيسي المباشر إلى آرائه ويهتم لأمره ويتفقدني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	12	5,5	5,5	5,5
غير موافق	36	16,4	16,4	21,8
موافق إلى حد ما	57	25,9	25,9	47,7
موافق	79	35,9	35,9	83,6
موافق بشدة	36	16,4	16,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	8	3,6	3,6	3,6
غير موافق	10	4,5	4,5	8,2
موافق إلى حد ما	34	15,5	15,5	23,6

موافق	106	48,2	48,2	71,8
موافق بشدة	62	28,2	28,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية قراراته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	5	2,3	2,3	2,3
غير موافق	20	9,1	9,1	11,4
موافق إلى حد ما	29	13,2	13,2	24,5
موافق	104	47,3	47,3	71,8
موافق بشدة	62	28,2	28,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعده

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	9	4,1	4,1	4,1
غير موافق	12	5,5	5,5	9,5
موافق إلى حد ما	52	23,6	23,6	33,2
موافق	94	42,7	42,7	75,9
موافق بشدة	53	24,1	24,1	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن الوثوق به

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	5	2,3	2,3	2,3
غير موافق	26	11,8	11,8	14,1
موافق إلى حد ما	39	17,7	17,7	31,8

موافق	83	37,7	37,7	69,5
موافق بشدة	67	30,5	30,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب الأحيان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	13	5,9	5,9	5,9
غير موافق	17	7,7	7,7	13,6
موافق إلى حد ما	57	25,9	25,9	39,5
موافق	75	34,1	34,1	73,6
موافق بشدة	58	26,4	26,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	9	4,1	4,1	4,1
غير موافق	15	6,8	6,8	10,9
موافق إلى حد ما	59	26,8	26,8	37,7
موافق	90	40,9	40,9	78,6
موافق بشدة	47	21,4	21,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	5	2,3	2,3	2,3
غير موافق	21	9,5	9,5	11,8
موافق إلى حد ما	33	15,0	15,0	26,8



موافق	124	56,4	56,4	83,2
موافق بشدة	37	16,8	16,8	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	8	3,6	3,6	3,6
غير موافق	12	5,5	5,5	9,1
موافق إلى حد ما	37	16,8	16,8	25,9
موافق	111	50,5	50,5	76,4
موافق بشدة	52	23,6	23,6	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يثني رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	8	3,6	3,6	3,6
غير موافق	29	13,2	13,2	16,8
موافق إلى حد ما	43	19,5	19,5	36,4
موافق	92	41,8	41,8	78,2
موافق بشدة	48	21,8	21,8	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يسعى رئيسي المباشر دائما لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	14	6,4	6,4	6,4
غير موافق	35	15,9	15,9	22,3
موافق إلى حد ما	78	35,5	35,5	57,7

موافق	74	33,6	33,6	91,4
موافق بشدة	19	8,6	8,6	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل المناسبة والمحافظة على ديمومتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	16	7,3	7,3	7,3
غير موافق	24	10,9	10,9	18,2
موافق إلى حد ما	54	24,5	24,5	42,7
موافق	98	44,5	44,5	87,3
موافق بشدة	28	12,7	12,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان التوظيف النوعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	14	6,4	6,4	6,4
غير موافق	38	17,3	17,3	23,6
موافق إلى حد ما	61	27,7	27,7	51,4
موافق	83	37,7	37,7	89,1
موافق بشدة	24	10,9	10,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل تنمية وظيفة البحث والتطوير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غير موافق بشدة	14	6,4	6,4	6,4
غير موافق	34	15,5	15,5	21,8

موافق إلى حد ما	52	23,6	23,6	45,5
موافق	94	42,7	42,7	88,2
موافق بشدة	26	11,8	11,8	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتعامل رئيسي المباشر معي بعدالة في منح الأجور وتوزيع المكافآت	220	3,83	1,108
يتم إختياري دون تحيز في الترقية والمكافآت وبشكل عادل بين الموظفين	220	3,43	1,362
يتم إختياري في برامج التدريب والتكوين بشكل عادل ونزيه	220	3,33	1,291
يتعامل رئيسي المباشر بالواسطة والمحسوبية في تصرفاته وقراراته الإدارية مع الموظفين	220	2,20	1,193
يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأبي	220	3,86	1,051
يتيح لي رئيسي المباشر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة	220	3,43	1,047
يفوض رئيسي المباشر بعض صلاحياته للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم	220	3,20	1,062
يتم إعادة النظر في القرارات التي يأخذها رئيسي المباشر بناء على المقترحات التي يقدمها الموظفين لديه	220	3,36	1,108
يتسم رئيسي المباشر بوضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد	220	3,46	1,008
يوضح لنا رئيسي المباشر الأداء المتوقع من كل موظف	220	3,27	,924
يوضح لي رئيسي المباشر الأولويات التي يجب أن يلتزم به الموظفين	220	3,61	,957
يوضح رئيسي المباشر مسؤوليات كل موظف ويحدد المهام الخاصة به	220	3,63	,973

يسعى رئيسي المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين	220	3,86	1,039
يراعي رئيسي المباشر مصالحه ويدافع عنها	220	3,44	1,198
يستمتع رئيسي المباشر إلى أرائي ويهتم لأموري ويتفقدني	220	3,41	1,109
يتعامل رئيسي المباشر معي بالاحترام ويمد يد العون والمساعدة	220	3,93	,972
يتحمل رئيسي المباشر مسؤولية قراراته	220	3,90	,988
يحافظ رئيسي المباشر على الوفاء بوعده	220	3,77	1,008

	N	Moyenne	Ecart type
يحافظ رئيسي المباشر على أسرار الموظفين ويمكن الوثوق به	220	3,82	1,064
تتطابق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله في أغلب الأحيان	220	3,67	1,124
يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك الإداري	220	3,69	1,014
يتأكد رئيسي المباشر من التزام الموظفين بتأدية مهامهم بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	220	3,76	,922
يراعي رئيسي المباشر الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة	220	3,85	,965
يثنى رئيسي المباشر على الموظفين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية	220	3,65	1,073
يسعى رئيسي المباشر دائما لتطوير وتنمية قدرات الموظفين بما ينسجم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية	220	3,22	1,025
يسعى رئيسي المباشر إلى توفير بيئة العمل المناسبة والمحافظة على ديمومتها	220	3,45	1,078

يسعى رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات في سوق العمل من أجل ضمان التوظيف النوعي	220	3,30	1,077
يهتم رئيسي المباشر بتقديم مبادرات من أجل تنمية وظيفة البحث والتطوير	220	3,38	1,081
N valide (listwise)	220		

Test<sup>a</sup>

	العدالة	المشاركة في السلطة	وضوح الدور	التوجه بالأفراد	النزاهة
U de Mann-Whitney	4614,500	5558,000	3777,000	4770,500	5064,500
W de Wilcoxon	14067,500	15011,000	13230,000	14223,500	14517,500
Z	-2,352	-,281	-4,218	-2,010	-1,365
Signification asymptotique (bilatérale)	,019	,779	,000	,044	,172

Test<sup>a,b</sup>

	العدالة	المشاركة في السلطة	وضوح الدور	التوجه بالأفراد	النزاهة
Khi-deux	2,953	8,236	1,889	7,330	,231
Ddl	3	3	3	3	3
Signification asymptotique	,399	,041	,596	,062	,972

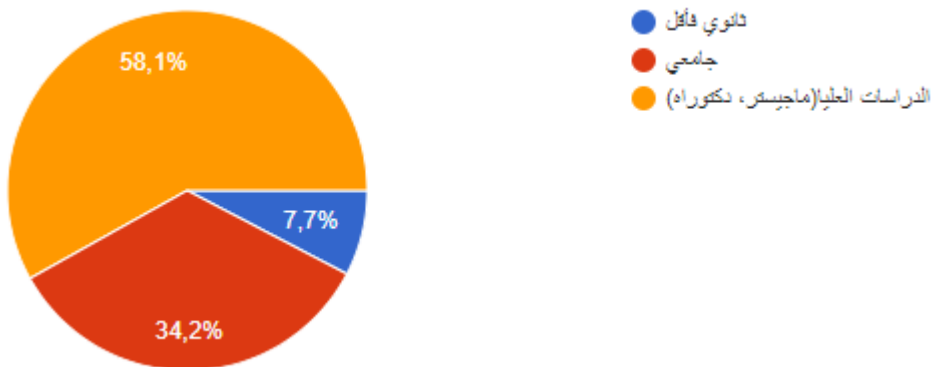
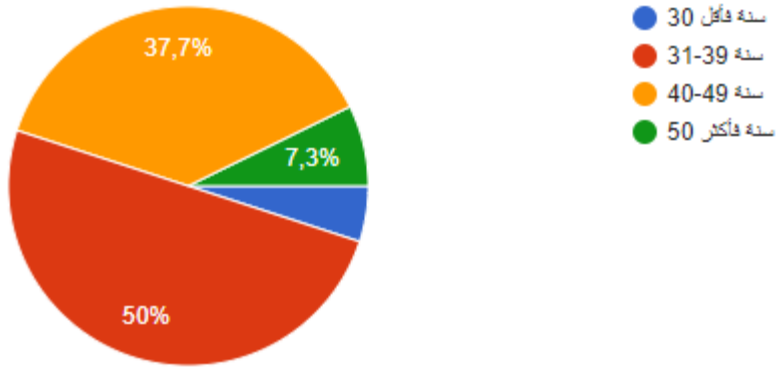
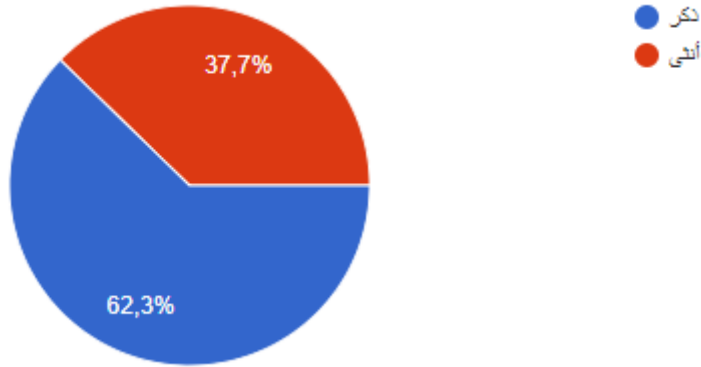
Test<sup>a,b</sup>

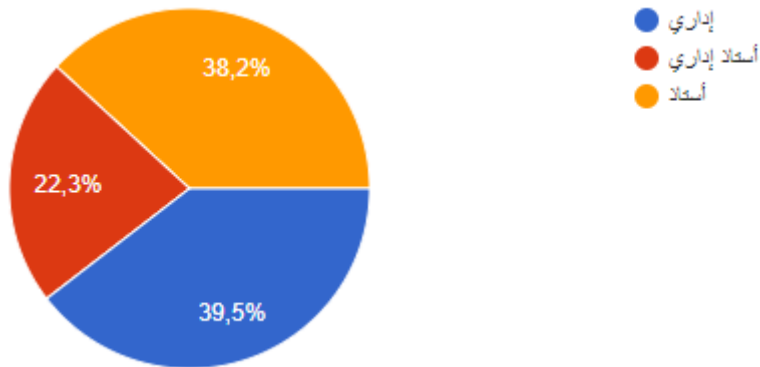
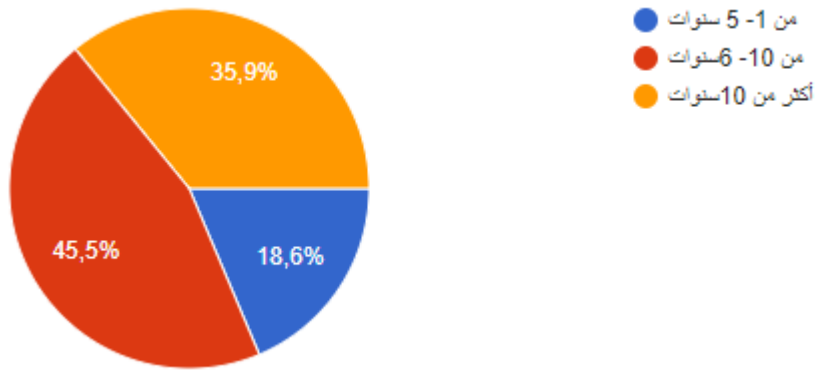
	العدالة	المشاركة في السلطة	وضوح الدور	التوجه بالأفراد	النزاهة
Khi-deux	55,100	38,641	15,619	15,131	16,316
Ddl	2	2	2	2	2
Signification asymptotique	,000	,000	,000	,001	,000

Test<sup>a,b</sup>

	العدالة	المشاركة في السلطة	وضوح الدور	التوجه بالأفراد	النزاهة
Khi-deux	40,611	23,904	36,788	21,139	27,711
Ddl	2	2	2	2	2

Signification asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000
----------------------------	------	------	------	------	------





## الملحق 04: الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)

الإسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتساب
1. بلعور سليمان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية
2. بن شاعة وليد	أستاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية
3. بوقرة إيمان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية



الفهرس

الفهرس	
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة، الأخلاق والسلوك الأخلاقي
3	الفرع الأول: القيادة
6	الفرع الثاني: الأخلاق
8	الفرع الثالث: السلوك الأخلاقي
9	المطلب الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها
10	الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية
11	الفرع الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية
12	المطلب الثالث: خصائص وأبعاد القيادة الأخلاقية
12	الفرع الأول: خصائص القيادة الأخلاقية
13	الفرع الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

19	المطلب الرابع: خصائص القائد الاخلاقي
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الأخلاقية
20	المطلب الأول: الدراسات العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: تقديم مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: دراسة حالة لأبعاد القيادة الاخلاقية لدى جامعة غرداية
37	تمهيد الفصل
38	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطرق والأدوات المتبعة
38	المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة
38	الفرع الأول: تاريخ المؤسسة
39	الفرع الثاني: الرؤية الاستراتيجية للجامعة
39	الفرع الثالث: أهداف ومهام جامعة غرداية
40	الفرع الرابع: تنظيم عملية تسيير جامعة غرداية
42	الفرع الخامس: هياكل التكوين، البحث والموارد البشرية المتوفرة
42	المطلب الثاني: الطرق المتبعة للدراسة
42	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
42	الفرع الثاني: منهجية الدراسة
43	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
45	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة وعرض ومناقشة النتائج

45	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
45	الفرع الأول: صدق الاستبيان
50	الفرع الثاني: ثبات الاستبيان
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
51	الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية
54	الفرع الثاني: عرض توجهات الأفراد
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل
70	خاتمة
73	المراجع
79	الملاحق