

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: 2024/.....

مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدراء كلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من  
وجهة نظر الموظفين الإداريين  
- جامعة المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوضياف نوال

إعداد الطلبة:

بن شعبان العمريّة

حفصي حياة

السنة الجامعية: 2024/2023م

# شكرو عرفان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا بالعلم  
وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى ونعمة  
السلام والعافية

وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين  
سيدنا محمد عليه أفضل صلوات الله وأزكى  
التسليم

بادئ البدء أتقدم بالشكر الجزيل للوالدين  
الكريمين الذين لولا هما لما وصلت إلى هذا  
اليوم

والى زوجي وشريك حياتي الذي كان له الفضل  
الكبير في التشجيع على هذا العمل.  
وإلى فلذات كبدي أولادي.

وإلى كل زميلاتي في العمل وخارجه  
أتقدم بالشكر الجزيل وبكثير من التقدير  
للأستاذة الفاضلة

"نوال بوضياف" على قبولها الإشراف على هذا  
العمل وتقديمها لنا النصائح والتوجيهات  
القيمة.

وعلى تعبها وصبرها علينا حقا تستحق أحسن  
وسام كما لا يفوتني تقديم الشكر الجزيل  
للسادة رئيس قسم العلوم التجارية الدكتور  
عيسى بدوني

والأستاذة الفاضلة سعودية نجوى على مساعدتهم  
لي

والشكر موصول إلى كل من قدم لنا يد  
المساعدة من قريب أو من بعيد.

## فهرس المحتويات

شكر وعران

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

مقدمة.....أ-ب

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ..... 4
- 2- فرضيات البحث ..... 6
- 3- أهمية الدراسة..... 7
- 4- أهداف الدراسة..... 8
- 5- تحديد المصطلحات الإجرائية ..... 9
- 6- الدراسات السابقة ..... 10
- 7- الخلفية النظرية..... 15
- 7-1- مفاهيم القيادة ..... 18
- 7-2- خصائص القيادة الأخلاقية ..... 17
- 7-3- أهمية القيادة الأخلاقية ..... 18
- 7-4- مكونات القيادة الأخلاقية ..... 21
- 7-5- أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية ..... 23

26.....6-7 مقومات القيادة الأخلاقية.....

28.....الخلاصة.....

## الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

41.....تمهيد.....

42.....1-الدراسة الاستطلاعية.....

43.....2-منهج البحث.....

43.....3-حدود الدراسة.....

44.....4-مجتمع الدراسة الأساسية.....

44.....5-أداة الدراسة.....

45.....6-عينة الدراسة الأساسية وخصائصها.....

48.....7-الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.....

49.....8-الأساليب الإحصائية.....

50.....خلاصة.....

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

52.....تمهيد.....

53.....1-عرض وتحليل نتائج الدراسة.....

54.....1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....

55.....2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....

56.....	3-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
57.....	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
57.....	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
58.....	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
59.....	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
61.....	3- الاستنتاج العام
63.....	الخاتمة
65.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

## قائمة الجداول

ص	العنوان	الرقم
34	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الجنس	جدول ( 01 )
34	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	جدول ( 02 )
35	يوضح معامل الثبات والصدق باستخدام الفا كرومباخ	جدول ( 03 )
39	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام الكلية	جدول ( 04 )
40	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية	جدول ( 05 )
43	الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبيان القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس	جدول ( 06 )
44	الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبيان القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	جدول ( 07 )

## الملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة وكذا اثر كل من سنوات الخدمة والجنس في ذلك، وللتحقق من ذلك تم استخدام مقياس القيادة الأخلاقية الذي طبق على عينة مكونة من ( 40 ) موظف(ة) و أسفرت النتائج على:

- مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام الكلية مرتفع .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الجنس.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية - رؤساء الأقسام -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية -الموظفين .

## الملخص باللغة الإنجليزية :

The study aimed to identify the degree of ethical leadership practice among the heads of departments of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences from the point of view of administrative staff at the University of Messila, as well as the impact of years of service and gender on this, and to verify this, the ethical leadership scale was used, which was applied to a sample of (40) employees, and the results revealed that:

- The level of ethical leadership among college department heads is high.
- There are no statistically significant differences in the degree of ethical leadership practice from the point of view of administrative staff attributed to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in the degree of practicing ethical leadership from the point of view of administrative staff due to the variable of years of service.

**Keywords:** Ethical leadership - Heads of Departments - College of Economic and Commercial Sciences - Employees.

# مقدمة



## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية والمتغير الأهم للإدارة فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق فإن كل هذا لن يتحقق بدون عنصر بشري قادرا على العمل بروح معنوية عالية في بيئة آمنة.

وعليه أصبحت الاتجاهات الحديثة تعمل على تكريس اللوائح والقوانين التي تضمن وتحقق رفاهية الإنسان العامل والموظف من طرف الجهات المسؤولة على وضع السياسة العامة للتسيير والتوجيه المؤسساتي والذي يتمثل في القيادة.(ابو النصر، 2007، ص 25)، التي تعبر عن قدرة القائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المفاداة لتحقيق النتائج المرسومة وحتى يتسنى للقائد ممارسة قيادته بشكل فعال وناجح لابد أن يتحلى القائد بمبادئ أخلاقية سامية.(حفصي، 2008، ص 35)

وهذا يتأتى بفضل القيادة الأخلاقية والتي تساعد على تشجيع العمال وتحفيزهم على إتقان عملهم والإبداع فيه فالغرض الأساسي من المحافظة على الجانب الخلفي في الإدارة هو بعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة بين الإدارة والعاملين، فنجد أن الجانب الخلفي لدى القائد يعمل على مساعدة الموظف على تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة، وهو ما يدفع بالموظف بتقديم أفضل ما لديه

والمحافظة على أسرار المهنة، فنجاح واستمرار المؤسسات يتوقف على التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية التي تكون سلوكا وصفة أصيلة في ممارسته للإدارية فأهمية أخلاقيات القيادة يعود إلى دوره في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه سلوك الموظفين في المؤسسة، وكذا سعيه للبحث عن أساليب خلاقة، فالقادة الباحثين هم القادة الذين يتسمون بالمرونة والدبلوماسية التي تنبثق من علمهم وعملهم، وللإحاطة أكثر بجوانب هذه الدراسة فقد تم تقديم دراستنا الى شقين.

- الشق النظري تناولنا فيه فصلا خصص للإطار العام للدراسة، الإشكالية الفرضية الأهداف، الأهمية، المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة وأخيرا الخلفية النظرية المتعلقة بمفاهيم حول القيادة الأخلاقية
- الشق الثاني والمتعلق بالجانب الميداني، تناولنا فيه فصلين:

الفصل الأول: يتعلق بإجراءات الدراسة الميدانية تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الثاني: خصص لعرض ومناقشة النتائج، واستنتاج عام، خاتمة.



## إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

اكتسب مفهوم القيادة عبر السنين اهتماما كبيرا إذ تولى العلماء والمهتمين دراستها ومناقشتها لأنها مكون أساسيا ومظهرا من مظاهر الحياة المناسبة للمؤسسات والمنظمات التي تريد الاستدامة والنمو في أعمالها في ظل بيئة متقبلة لذلك كان الرسول (ص) القائد الأول في الإسلام الذي اتخذ سلوكا واضحا ومنهجيا قياديا رائد رغم التحديات و المشاكل من أجل خلق الشعور بالمسؤولية والتأثير في الناس من خلال الأخلاق وأسلوب استخدام السلطة والحكم بالعدل المنبثق من القيم والمعتقدات الإسلامية التي جاء بها عندما كان المجتمع ملوثا بالأباطيل والبدع، واجه النبي عليه الصلاة والسلام كل أشكال الانحراف عن مدرسة التوحد من جهل وتخلف.

انطلاقا مما تقدم فالدور الريادي الذي تبناه رسولنا الكريم في رسالته فكريا وعقائديا تجسد في قيادته الفذة للأمة الإسلامية في ظروف وتحديات غامضة فقد أوجد شعورا لدى المتعاملين معه في اتخذهم نحو شخصيته وسلوكه السماوي وتأثره النفسي و الأخلاقي عليهم، من هنا جاءت فكرة القيادة الأخلاقية، التي يتم استنباطها من القيم الأخلاقية التي تقوم على تقديم المساعدة والعون للآخرين وتحقق أهدافهم وتطلعاتهم، والتعرف على الأفراد والمساعدة في تقديم الرفاهية لهم، لذا اتجهت الإدارات الحديثة نحو تطوير المنظومة الأخلاقية عبر ما يسمى بالميثاق الأخلاقي، الذي يلتزم به العاملون جميعا أو بتأسيس الميثاق الأخلاقي عادة على أخلاقيات المهنة وقيم المجتمع فضلا عن قيم المنظمة (خنتوس، وآخرون، 2024، ص162)، وعليه فهذا الأمر يتطلب نوع خاص من القادة الذين يضعون في اعتبارهم أن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح واستمرار المؤسسة، فالقائد فقط من يستطيع التأثير في سلوك التابعين له عن طريق ممارسته لمبادئ الإنسانية التي تضعه في مقام الإعجاب والإلهام مثل العدالة والنزاهة والصدق....الخ(ربحي، 2007، ص29).

انطلاقا من هذه المبادئ الأخيرة التي وجب على القائد الالتزام بها لتحقيق نجاح ولاستمرار، فالقيادة هنا هي العنصر الموجه لسلوك المرؤوسين وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية،

ولا شك أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وإن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خلق بيئة مهنية آمنة لضمان النجاح والريادية في كافة المجالات. تواجه الجامعات تحديات كبرى كانفتاح على المجتمع بمختلف مؤسساته ومشاكل متعددة متعلقة بصعوبة تنسيق الأهداف والجهود معا، فمنها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والإدارية ومنها ما يتعلق بالجوانب السلوكية و القيمية، التي يمكن مواجهتها من خلال عملية تهيئة بيئة يسودها القيم والأخلاق تعتمد على العدالة والإنصاف والنزاهة والمواطنة وبسبب المتغيرات المختلفة وتعاطم العولمة وتكنولوجيا الاتصال فإن القيادة تتطلب توظيف رؤية وثقافة معرفية ومجتمعية تتسجم مع القيم المعقدات وإيجاد قيادة تحمل قدرا كبيرا من الالتزام بالسلوك الأخلاقي وامتلاك النضج الفكري في ممارسة سلطاتها من أجل ضمان فاعليتها ومدى تحملها للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع (الشريقي، 2021، ص71).

أورد كلا من (يجي، 2010) و (mirk 2009)، أن القائد الأخلاقي يحترم آراء العاملين ويتسم بالجدية والإخلاص في العمل ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها ويراعي المشاعر الوجدانية للعاملين، كما يحرص على تعزيز العمل الجماعي بينهم، هو في الغالب قائد ينجح في تسير الأزمات و الظروف الطارئة.

لعل العديد من الدراسات أكدت على أهمية القيادة الأخلاقية للآية منظمة إذ أكدت دراسة كلا(البرناط،2016) على ضرورة الاهتمام و العمل على زيادة أخلاقيات الإدارة العليا وزيادة الوعي وأخلاقيات العمل، وتنمية السلوك الأخلاقي، وضرورة تكوين ذات توجه أخلاقي و تفعيل دورها المنوط في تشجيع و تحفيز السلوكيات الأخلاقية (غفوري، عودة، 2022، ص112)، وفي السياق ذاته أكدت دراسة الشتوي والحبيب (2017)، أن القيادة تعد مصدرا ونموذجا قيما يساهم في تحقيق الأهداف في المؤسسات الأكاديمية، وعليه فدور الجامعات وبالتحديد الكليات لا يقتصر على التسيير البيداغوجي للأقسام، بل يتبنى نموذجا قيما للقيادة الخلاقة التي تساهم في تحقيق الأهداف العلمية والتربوية في المؤسسات الأكاديمية والجامعات.

لذا ترى الباحثتان أنه بالنظر إلى قيمة الأخلاق بالنسبة للفرد و المجتمع, والأهمية والضرورة الملحة لقيادة الأخلاقية التي أوصت بها كل الدراسات السابقة، فمن خلال الدراسة الحالية يتم معرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة، لما لها من دور كبير في أداء رؤساء الأقسام وتأثير ذلك على سيرورة العنصر البشري.

وعليه من خلال ما سبق تم طرح التساؤل التالي:

**التساؤل العام:** ما هو مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الموظفين؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

### 2- الفرضيات الجزئية:

- مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين (متوسط).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بكلية العلوم التجارية والاقتصادية تعزى لمتغير الجنس.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بكلية العلوم التجارية و الاقتصادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### 3- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

- الكشف عن دلالة الفروق في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الجنس.

- الكشف عن دلالة الفروق في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### 4- أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز العلاقة بين الموظفين والمدراء داخل المؤسسة الجامعية.

- الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات باعتباره العمود الفقري ليس فقط داخل المؤسسة وإنما في منظمات الأعمال عموماً.

- إظهار حاجة المؤسسات إلى القيادة الأخلاقية التي تساعد على الإبداع في العمل.

- حاجة عمال المؤسسات عامة وعمال الجامعة خاصة إلى القيادة الأخلاقية في مجال عملهم.

- تعد مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام وللجامعات والمؤسسات بشكل خاص.

- إثراء البحث العلمي بمثل هذه المواضيع والتي تخدم المعرفة العلمية لدى كل من الأستاذ والطالب وكذا إثراء مكتبة الجامعة بمراجع جديدة.

## 5- تحديد المفاهيم الإجرائية

القيادة الأخلاقية: هي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجابتهم على مقياس القيادة الأخلاقية لـ على صالح ناجي (2022) المستخدم في الدراسة الحالية.

الموظفين الإداريين: هم الموظفين الذين يزاولون مهنة التوظيف بجامعة المسيلة وبالضبط في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة دائمة خلال الموسم الدراسي 2023/2024.

الجامعة: هي مؤسسة أكاديمية تقدم تكويننا من ثلاث مراحل ( ليسانس، ماستر، دكتوراه) ويتحصل من خلالها على شهادات معترف بها عالميا.

## 6- الدراسات السابقة:

يعد البحث في مجال القيادة وبالتحديد في مجال الإدارة الأخلاقية التي كانت غنية بالمقارنة مع باقي الدراسات التي اهتمت بالإدارة والتسيير الإداري، فهي غنية سواء على المستوى العربي أو الأجنبي، وعليه يمكن استعراضها من الأحدث إلى الأقدم.

## 6-1- الدراسات العربية

أجرت رنتيسي(2023) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، بينت النتائج أن درجات القيادة الأخلاقية مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، الكلية، سنوات الخبرة.

كما قام شراحيلى(2022) دراسة هدفت التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة لتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي حيث تكونت عينة الدراسة من 405 من الموظفين, أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لأبعاد كلن من الشخصية الأخلاقية, العمل بروح الفريق, العلاقات الإنسانية, جاءت بدرجات كبيرة, كما أن القيادة الأخلاقية لها دور كبير في تحقيق معايير الجودة الشاملة, مع عدم وجود فروق في متغيرات سنوات الخبرة, المؤهل العلمي المرحلة الدراسية.

وأيضاً أجرى الشيبية(2022)دراسة استهدفت معرفة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين, تمثلت عينة الدراسة 368 من أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق أهداف البحث, استخدم المنهج الوصفي شمل الدراسة أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم, توصلت الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي للممارسة القيادة الأخلاقية متدني وفقاً لاستجابات أفراد العينة كذلك الأمر بالنسبة لأبعاد القيادة الأخلاقية التي تمثلت في بناء المجتمع, إدارة الأخلاق ومجال تحقيق العدالة, وخلق رؤية أخلاقية.

وقام الحاج(2022) دراسة استهدفت معرفة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الهيئة التدريسية, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فقد شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس 222 عضواً, توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وأجرت أيضاً بعجيو د. خبابة (2017) دراسة استهدفت معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة في منظمة الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين, وتمثلت عينة الدراسة في 40 من العاملين في الوحدة, ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج دراسة حالة كأداة كمنهج لتقصي النتائج التي توصلت إلى أن درجة ممارسة

القيادة الأخلاقية مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة متعلقة بمتغيرات، الجنس، المؤهل العلمي الخبرة، السن.

وقام الشنوي والحبيب،(2017) دراسة هدفت إلى معرفة القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشويك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وتمثلت عينة الدراسة في 110 من المعلمين هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط قوي موجب بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

### 6-2- الدراسات الأجنبية:

قام wacker (2017) هدفت التعرف على كيفية فحص مدى قوة القيادة الأخلاقية في مجالات: توضيح الدور والسلوك الموجه نحو الناس والنزاهة والتوجه الأخلاقي، وقد تم قياس تأثيرها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين في الجامعات العامة في أوغندا، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية مهمة فيما يتعلق بكل المجالات كما أنها فعالة في عملية الاحتفاظ بالعاملين.

أجرى Celik et al (2015): استهدفت معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي المنظمات الفندقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختيرت العينة 371 فرد من عمال فنادق انطاليا، توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فضلا أن الالتزام التنظيمي له دور وسيط بصورة جزئية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

### 6-3- التعقيب عن الدراسات السابقة:

من حيث الهدف:هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة مستوى وواقع القيادة الأخلاقية، إلا فيما يخص دراستي بشير الحاج (2022)، ودراسة الشنوي (2017) التي هدفت معرفة علاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي، كذلك دراسة الشراحيلى(2022) هدفت إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الجودة الشاملة، ودراسة كليك (2015)

هي أخرى هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية مع الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي, أما فيما يخص دراسة ويكر (2017) هدفت إلى الفحص مدى قوة القيادة الأخلاقية وتأثيرها في عدة مجالات، توضيح الدور - السلوك الموجه - النزاهة و التوجه الأخلاقي.

**من حيث العينة:** معظم الدراسات السابقة المذكورة من مجتمع دراسة أكاديمي لذا تمثلت العينة في أعضاء هيئة التدريس مثل دراسة بشير الحاج, 2022, ودراسة الشيبه 2022 ودراسة رنتيسي 2023, دراسة الشيبه 2017 كذلك كانت من المعلمين أما فيما يخص دراسة د- خبابة 2017 تمثلت في العاملين.

**من حيث المنهج:** استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي المناسب لأهداف وعينة الدراسة, معدا دراسة د - خبابة ,وبعجي, 2017 فقد لجأت إلى منهج دراسة حالة.

**الأدوات:** من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن الباحثين قاموا بتطوير أدوات تقيس مستوى القيادة الأخلاقية, مع استخدام مقياس الرضا الوظيفي بالنسبة لدراسة كل من, بشير الحاج 2022, دراسة الشنوي 2017 , كذلك دراسة الشراحيلى 2022 استخدمت مقياس الجودة الشاملة.

### من حيث النتائج:

- توصلت معظم النتائج في الدراسات السابقة أن مستوى القيادة الأخلاقية مرتفع ويتعلق الأمر بدراسة كل من الشنوي 2017 و د- خبابة 2017 ودراسة الشراحيلى 2022 مع التحقق من أن القيادة الأخلاقية دور كبير في عملية تنمية الجودة الشاملة, كذلك الأمر بالنسبة لدراسة رنتيسي 2023 التي توصلت إلي مستوى مرتفع مع عدم وجود علاقة لمتغيري الجنس والخبرة بمستوى القيادة الأخلاقية, و دراسة كليك 2015 توصلت إلى أن للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي قوي مع كلا من الرضا الوظيفي, والالتزام الوظيفي, كذلك الأمر فيما يخص دراسة ويكر 2017 توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية يمكنها التأثير بشكل قوي في كل المجالات: توضيح دور السلوك الموجه النزاهة و التوجه الأخلاقي.

أما دراسة أحمد الحاج 2022 توصلت إلى مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية مع وجود علاقة بين مستوى القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي, فيما يخص دراسة الشيبة 2022 هي الوحيدة من الدراسات التي توصلت مستوى متدني من القيادة الأخلاقية بالنسبة لجميع الأبعاد, إدارة الأخلاق, مجال تحقق العدالة, بناء المجتمع, خلق رؤية أخلاقية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص الفوائد التي حصلت عليها الطالبتين من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ساعدتنا الدراسات السابقة في تحديد وضبط متغيرات الدراسة الحالية.
- قمنا بأشفاق أداة الدراسة باعتماد على استبيان الدراسات السابقة.
- ساعدتنا الدراسات السابقة في صياغة الفرضيات .
- اعتمدنا على الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها في دراستنا الحالية.

## 7- الخلفية النظرية

### 7-1- مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعد القيادة الأخلاقية من الموضوعات المهمة التي حظيت في السنوات الأخيرة على اهتمام كثير من الباحثين وخاصة في مجال علوم التسيير من اجل مواجهة التحديات المصيرية في هذا القرن، لذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية المتمثلة في مفهوم وخصائص القيادة الأخلاقية وأهميتها ومكوناتها وأبعادها ومجالاتها ومقوماتها.

### 7-1-1- القيادة:

القيادة مصطلح قديم ظهر منذ العصور القديمة، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لأنه كان المسئول الأول عن النصر أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة أو مؤسسة أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، و سنتناول هنا أهم التعريفات للقيادة:

- لقد عرفها الكبير بأنها: "سمات و قدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية علمية في إطار موقفي محدد". (كبير، 2016، ص 41).
- وعرفها صدام بأنها: "قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها. (صدام، 2010 ، ص541).
- ويرى الرقب بأنها: "عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المؤوسين، من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها". (الرقب، 2010، ص22).
- عرفها المسعود بأنها: "إدارة الأفراد، والجماعات، وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد ،بغرض تحقيق أفضل النتائج.(عينة ،2010، ص22).
- وتأصيلا لما سبق وتأكيدا عليهم فالقيادة تعد عملية اجتماعية، حيث إن القائد يستمد قوته من تعاون مؤوسيه معه، والمؤوسون يستمدون قوتهم من قائدهم الذي يثقون به.

### 7-1-2- القيادة الأخلاقية:

لابد للقائد أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً على خلق أجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المنظمة، فيساهم في رفعتها وتطورها، فعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمستوى مؤوسيه ورفع كفاءتهم، حيث

نجد أنو كما اتسمت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة كما كان مناخ العمل يدفع إلى الإنجاز والإبداع ونجد أن هناك مجموعة من التعريفات للقيادة الأخلاقية من أهمها ما يلي:

- عرفها عابدين وآخرون بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين.(عابدين وآخرون، 2012، ص 337).

-عرفها عثمان بأنها: "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه (زين العابدين، 2008، 250).

- وعرفتها نسيمة بأنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكمي والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح.( خدير 2015، 147).

- عرفها Ponnu And Tennakoon بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار.(Ponnu And Tennakoon،p 21-32، 2014).

-وعرفها الكبير بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، وميزات، وأنماط، قيادية وقدرات موفقيه ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية .(كبير، 2016، ص 125).

## 2-7- خصائص القيادة الأخلاقية:

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة بطريقة أخلاقية لا بد 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 متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأيضاً لا بد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المؤسسة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.

ولخص (العنقري، 2014، ص24) خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- الخصائص الإدارية: داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً 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.

- الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: و فيها 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.

- التوجه بالأفراد: من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.

- وضع المعايير الأخلاقية والمساهمة: من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل.

- وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية.

- اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.

وفي السياق ذاته أشار كل من كلا من وبوعباس وعبود إلى صفات أخرى نوجزها فيما يلي:

- الرؤية الأخلاقية.

- امتلاك الحس الأخلاقي.

- لديه قيم أخلاقية.

### 7-3- أهمية القيادة الأخلاقية:

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى

الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في

تقاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين

معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق

الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية.

ومظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المؤسسات لا يمكن حصرها أو عدها، لذلك من الأهمية الاهتمام

بوجودها؛ وذلك لضمان استمرارية المؤسسة في عملها، وسلامتها من المظاهر المسببة، وإعاقة مسيرتها، ومنعها

من بلوغ أهدافها، فالقيادة الأخلاقية تعد محورا أساسيا في تنظيم العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها(الشاعر،

2017، ص20).

ومن أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- أشار الطراونة إلى "أنه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون يعتمد على عدة أسس منها:

"الحق، المنطق، العدالة، العقل، وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات حيث يعمل الالتزام

بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك عمى تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج. (الطراونة، 2017، ص109).

وأشارت شاراد إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي: (شاراد، 2014، ص27).

- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.

- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون مسببة بالتأكد، مما يعود بالضرر على المنظمة.

- وقد ذكرت (خدير، مرجع سابق، ص140) في تساؤلها عن أهمية الاهتمام بأخلاقيات القيادة وكانت الإجابة على النحو التالي:

- **التغير في المفاهيم للكفاءة ولأهداف المنظمات:** حيث سابقا كان هدف المنظمات الرئيسي هو الربح وكانت كفاءة المنظمة تقاس بمقدار الربح، حيث كانت تبرر سلوكيات غير أخلاقية يقوم بها القادة من أجل تحقيق الربح، فكان القادة يمنحون رواتب تشجيعية دائمة ويتم تجاهل العاملين مع تخفيض معايير السلامة والصحة، وقد أدت الحوافز الكبرى إلى خلق مشكلات خطيرة ساهمت في انهيار مؤسسات كبرى.

-**التعقيد والتداخل لمصالح في المنظمات الحالية:** حيث أن النتائج والقرارات والأنشطة لمنظمة لا تكون مقتصرة على من يساهم بها، بل أيضا يكون ليا تأثير على عاملها ومورديها، وزبائنها، والمجتمع ككل، كما أن إتباع إستراتيجية عمل صحيحة تقتضي من القادة أن يهتموا بمصلحة عاملهم مثل اهتمامهم بمصلحة مساهمهم، وبذلك تزيد دافعية العاملين نتيجة وجود مصلحة لهم في نجاح المنظمة.

-إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة): حيث توفر الحوكمة إطار تنظيميا يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتحديد جميع القواعد التي تتعمق بطرق اتخاذ القرار والإفصاح عنه، مما يجنبها الأزمات التي تنتج عن عدم التزام القيادات فيها بالأخلاقيات.

- التركيز على التعليم والتدريب: حيث إن أخلاقيات الإدارة تتطور وتتوسع عن طريق التعميم والتدريب.

- العمل بروح القانون: حيث إن رؤية أخلاقيات القيادة من منظور ضيق في المنظمات التي تقتصر على الربح

تؤدي إلى تجاهل الممارسات الضارة بسبب التزامها حرفيا بالقانون وتجاهلها لروح القانون، فشركة جنيرال موتورز دفعت ملايين الدولارات كغرامات نتيجة للتصرفات غير الأخلاقية والتي قادت الشركة لقضايا عمالية مكثفة.

- إنتاج ما يفيد الناس ويحسن نوعية حياتهم:حيث أنه ليس من حق المنظمات إنتاج ما تراه مربحا، وقد تخطئ

المنظمات في بعض الأحيان في إيجاد رغبات واحتياجات بتكاليف عالية، الهدف منها فقط تحقيق أرباح، وحتى القائد الأخلاقي قد يرى عملا لا يكون لها أي فائدة بأنها عملا مفيدا ، وهو في الحقيقية مرفوض اجتماعيا وغير مرغوب.

وتعليقا على ما سبق ذكره من أهمية القيادة الأخلاقية نجد أن هذا المفهوم لم يعد مقتصرًا على ومبادئ

القيادة الأخلاقية، بل أيضا أصبح يشمل المرؤوسين ويشجعهم على الالتزام بكل ما يعد سلوكا أخلاقيا، بهدف زرع بذور الثقة بين المنظمة وكافة الأطراف المتعاملة معها.

### 4-7- مكونات القيادة الأخلاقية:

يعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز

قيادي، أو لم يكن، ويجب على قيادة المؤسسة عدم الاعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب

فناعاتهم الشخصية، لذلك يجب عليها أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثلا أن

تتبنى رؤية إستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزءا من الهيكل التنظيمي

للمؤسسة، وأن تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة، وأيضا على قيادة المؤسسة أن تتبنى ضوابط معينة، لتجنب أي سلوك غير أخلاقي قد يأتي به العاملون.

إن القيادة الأخلاقية لابد وأن تتابع عن كثب نتائج الدراسات التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلبي كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين على السلوكيات الحميدة.(خدير، مرجع سابق، 141).

وقد تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية على النحو التالي: أشارت الحبيسة إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي: (راضية الحبيسة، 2012، ص138).

- **الهدف:** أي أن القائد الأخلاقي لابد وأن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولابد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات و انجازات المؤسسة، وطموحات العاملين، وعليهم أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

- **المعرفة:** لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها العاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين، للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها، من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

- **السلطة:** لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

- **الثقة:** عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتمك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم فالقائد الأخلاقي يوجد جوا من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة.

وأشار الكبير إلى ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقا لأهميتها كالتالي: (الكبير، مرجع سابق، ص 215)

- **مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية:** وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين المحمية، ومراعاة القوانين الدولية، واحترام قيم المجتمع، والتقدير بقيم المنظمة.

- **التوازن الذكي في تحقيق المصالح:** وذلك عن طريق توازن مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

- **المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره:** وذلك عن طريق تفادي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والتأهيل، والتوظيف للموارد البشرية والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

وتعقبا على ما أشار إليه الباحثون من مكونات للقيادة الأخلاقية يتضح أنه ومن الأهمية بمكان أن تتبنى القيادة تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة، وتعمل على تشجيع الرموز الأخلاقية فيها، ليكونوا بمثابة القدوة الحسنة لبقية العاملين، وأن تحرص كل الحرص على الدفاع عن كرامة الموظف، والسعي الدائم لتطويره من خلال المكونات الرئيسية التي قد تشكل قيادة أخلاقية ناجحة إذا تم تعزيزها بشكل سليم، وتتمثل هذه المكونات في الأفراد العاملين بالمنظمة، وقيادتها، وهيكلها، وبنيتها وأنظمتها المختلفة.

## 7-5- أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية

في هذا المطلب وجب التفريق بين أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية.

### 7-5-1- أبعاد القيادة الأخلاقية:



- تقديم النصيحة: حيث إن المؤمنين يوالون بعضهم البعض، ويحثون بعضهم البعض على الفضيلة.
  - الشعور بالمسؤولية: حيث إن الإسلام يأمر الموظف باستشعار المسؤولية أمام الله، وأمام الناس، وأن يقوم بحق هذه المسؤولية.
  - التعامل بعدل وإنصاف: إن من أهم الصفات التي تتوفر في العامل المسلم أن يكون عادلاً ومنصفاً.
  - الأمانة: تعدّ الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم.
  - الطاعة بالمعروف لولي الأمر: الموظف المسلم يطيع رئيسه في العمل، وتعد هذه الطاعة من واجباته.
  - عدم الإتيان بعمل قد يسيء إلى وظيفته: من واجبات الموظف المسلم المحافظة على شرف وكرامة وظيفته التي يعمل بها.
  - العمل بروح الفريق: يحرص الإسلام على تعزيز العمل بروح الفريق بحيث يساهم جميع العاملين في الأعمال المطلوبة.
- وقد أشارت نسيمه إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي: (خدير، مرجع سابق 172).
- القدوة: حيث إن القيادة القدوة تستطيع أن تغرس فضائل الأخلاقيات في نفوس العاملين وإيجاد الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتكون هذه القيادة خادمة للمصالح العامة لا سيدة لها، ويجب أن تقتبس هذه القدوة مباشرة من القائد النموذجي في مجال إدارة المنظم
  - الأمانة: تعدّ الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم.
  - الطاعة بالمعروف لولي الأمر: الموظف المسلم يطيع رئيسه في العمل، وتعد هذه الطاعة من واجباته.
  - عدم الإتيان بعمل قد يسيء إلى وظيفته: من واجبات الموظف المسلم المحافظة على شرف وكرامة وظيفته التي يعمل بها.

- **التمكين:** 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 والقناعة بما يقومون به، فالقادة ذوي الأخلاقيات هم من يعطي الصلاحيات، ويوفر المعلومات التي تساعد على تمكين العاملين، ويثقون بهم في اتخاذ القرارات.
- **التقويم:** فالقائد الأخلاقي لا بد وأن يكون موضوعيا في التقويم، أي أن تكون نتائج تقويمه مستقلة عن أحكامه الذاتية، وأن يكون عادلا.
- **الريادة:** حيث من مميزات الشخص الريادي الرغبة في النجاح، والتفاؤل والاستعداد للمخاطرة، والتزامه بتحقيق مستوى معين من النجاح، حيث إن كل هذه الصفات يجب توفرها في القائد الأخلاقي.

#### 7-5-2- مجالات القيادة الأخلاقية:

- أشارت أبو علبة إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وركزتها على النحو التالي: ( أبو علية، 2015، ص154).
- سمات العلاقات الشخصية.
  - سمات العمل الإداري.
  - العمل الفريقي الجماعي.
  - الحس الإنساني في المعاملات.
- وأشار الهندي إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وركزها على النحو التالي: (الهندي، 2013، ص195).
- الخصائص الشخصية.
  - الصفات الإدارية الأخلاقية.
  - العمل بروح الفريق.
  - العلاقات الإنسانية.

وأشارت العرايضة إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وهي كما يلي: (العرايضة 2012، ص8)

- الصفات الشخصية الأخلاقية.

- الصفات الإدارية الأخلاقية.

- صفات العمل بروح الفريق.

- صفات العلاقات الإنسانية.

### 7-6- مقومات القيادة الأخلاقية: (ميدان، 1955، ص25)

- القوة القانونية: تعني القدرة على تنفيذ الإجراءات بسهولة والتسيير حيث ارتبطت مفاهيم بمرونة القوانين بالنسبة للقادة المرؤوسين، المسألة والتنظيم الذاتي.

قام جولي 1960 بتطوير إعلانات تحتوي المبادئ التوجيهية الأساسية سماها إعلانات حول الأخلاق في جميع أنحاء العالم، تتضمن توصيات تفصيلية خاصة القوانين الضمنية التي تقع في لائحة القانون الإداري الخاص.

- وضوح المدونات: يقصد بها وضوح اللوائح و القوانين الأساسية المتعلقة بالنظام الداخلي للمؤسسات، وكذا وضوح طبيعة العلاقات مع العملاء والزلاء في العمل والجمهور الذي يتمثل في شريحة من المجتمع كالطلبة في الجامعات، والمرضى في المستشفيات أو شريحة من الزبائن والمستفيدين.

- تطوير اللوائح و مراجعتها: هي العملية التي يتم من خلالها تطوير الرموز التي لها علاقة بتضمين أعضاء المهن وطلاب المهنة، ويقصد بها تطوير معايير انتقاء العملاء و الموظفين ومتابعة المسار المهني للموظف والقيام بعملية مراجعة القوانين لتكييفها عبر المراحل التي يمر بها العملاء في المؤسسات. ( ميلدن، 1955، ص25)

- تحديد نطاق الممارسات: يقصد بها تحديد المهارات والممارسات الأخلاقية التي يحتاجها القائد وربطها مع الواقع الاجتماعي نطاق فالمهن ترتبط بالقوانين التي ستأخذ بالفعل في الاعتبار القضايا الاجتماعية لأوسع نطاق فهي تساعد في السيطرة على الفجوات و تقليل الأخطار.
- الخلفية العلمية:ميز علماء الأخلاق بين الأخلاق والأخلاق التي يختارها القائد، والتي تشير إلى مجموعة من المبادئ و المعايير السلوكية، فالقادة ليسو خبراء بل علماء يقومون بأشياء علمية يوميا تتمثل في البحث الحقيقة و الفرق بين الصواب و الخطأ و الخير والشر، في القضايا التي يوجهها.
- فالقائد كمسؤول يتطلب منه العلم و العمل بشكل مستمر ليعرف الأفضل وكتب البروفيسور ميلدن 1955 و هو مسؤول في مستشفى الأمراض الخبيثة لا يمكننا الاعتماد كلياً على القوانين في التسيير لأنه من المستحيل وضع مجموعة من القواعد الكاملة بما يكفي لتوقع جميع المناسبات الممكنة لاتخاذ القرار الأخلاقي.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تحديد الإطار العام للدراسة بضبط إشكالية الدراسة وتحديد التساؤلات و الفرضيات التي سيتم التحقق من في الفصل الثالث المخصص لعرض ومناقشة الدراسة, إضافة إلى التعرف على أهم العناصر التي تكون فكرة نظرية عن القيادة الأخلاقية وهي: مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها ومكوناتها وأهم الأبعاد التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية مع ذكر مجالاتها وصولاً إلى المعوقات التي الممارسات الأخلاقية بالنسبة للقادة.

# الفصل الثاني

## إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة
- 3- حدود الدراسة
- 4- مجتمع الدراسة الأساسية
- 5- أدوات الدراسة
- 6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
- 7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- 8- الأساليب الإحصائية

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا كاملا للإجراءات المنهجية التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة، وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية وأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية وتحديد الأساليب الإحصائية وعليه يأتي هذا الفصل الميداني استكمالاً للدراسة النظرية التي حاول من خلالها الطلبة الكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة، وقد تم تقسيم هذا الإجراء إلى جزأين :

**الأول:** يظم إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

**الثاني:** يظم إجراءات الدراسة الأساسية.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية في انجاز أي بحث علمي، فهي تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة الأساسية والوقوف على متغيرات الدراسة وكذلك التأكد من صلاحية أدوات الدراسة، وذلك من خلال تقدير الوقت الذي يستغرق ومدى وضوح عبارات أدوات القياس، الغرض من الدراسة الاستطلاعية.

### 1-1 - الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدة ملائمة أدوات الدراسة على العينة المختارة (الموظفين الإداريين) التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لمحتوى مقياس (القيادة الأخلاقية) وإجراء التعديلات اللازمة لتطبيقه في الدراسة الأساسية.
- الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات الممكن أن تعترض سبيل الطالب الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية.
- لهذا يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد حيث تحقق الدراسة الاستطلاعية.

### 1-2 - عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السكومترية لأداة الدراسة قام الطالبان الباحثان بتطبيق أداة الدراسة (القيادة الأخلاقية) على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قوامها (20) موظف وموظفة.

وقد استغرقت مدة الدراسة الاستطلاعية (07) أيام بهدف التحقق من صلاحية أداة الدراسة لتطبق على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

### 1-3- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

- التأكد من جدوى الدراسة التي ترغب الطالبتان الباحثتان القيام بها .
- توفر الفرص للطالبتان الباحثتان لتقويم مدى مواءمة البيانات التي يتحصل عليها للدراسة، كما يتأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها للدراسة.
- تساعد الدراسة الاستطلاعية الطالبتان الباحثتان على الاختيار الأولى لفروض الدراسة.
- تمكن الدراسة الاستطلاعية الطالبتان الباحثتان من إظهار مدى كفاءة إجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس المتغيرات السيكومترية.

### 1-4- النتائج المتحصل عليها:

- مدى ملائمة عبارات المقياس وصلاحية التطبيق من خلال الصدق والثبات العالين.
- استجابات الموظفين نحو المقياس كانت سرعة بعد الشرح الوافي وأبدو مدى إعجابهم بمتغير الدراسة محال الاستقصاء والبحث.
- إن العمل المنهجي الذي اتبع في الدراسة الميدانية جد ضروري بحيث يعمل على رسم الطريق الصحيح.
- خلال مراحل البحث، واختيار المنهج كان وفقا لطبيعة المشكلة المراد دارستها وكان هذا البحث يخضع لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على إعطاء الصورة المنهجية للبحث.

- وتماشيا مع طبيعة الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي المنهج الذي يهدف إلى جمع البيانات ومحاولة اختيار الفروض أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة و الدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع ويعرف المنهج انه: "مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه".

## 2- منهج الدراسة:

من خلال موضوع دراستنا الراهنة والتي تبحث في التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعليه فإن المنهج الذي يمكن أن نعتمد عليه في دراستنا هذه والذي ارتأيناه أكثر ملاءمة هو المنهج الوصفي لأنه ملائم ومناسب للبحوث التربوية والنفسية ولرصد الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها وجمع البيانات عليها .

## 3- حدود الدراسة:

- **المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة على كل الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة والتي بلغ عددهم (67).

- **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الموسم الجامعي (2023- 2024) بداية من الأسبوع الأول من شهر فيفري.

- **المجال البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة.

## 4- مجتمع الدراسة الأساسية:

بعد وضع الحدود الزمانية والمكانية للمجتمع الأصلي الذي تمثل في موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الإداريين بجامعة المسيلة ، وقد قدر العدد الإجمالي لمجتمع البحث ب (67).

## 5- أداة الدراسة:

بعد اطلاع الطالبان الباحثان على الدراسات السابقة التي بحثت في القيادة الأخلاقية والدراسات السابقة عند الموظفين وفي ضوء الدراسات الحالية تم تطبيق مقياس القيادة الأخلاقية لـ على صالح ناجي الشيبة (2022 في اليمن).

## 5-1- مقياس القيادة الأخلاقية:

من إعداد (من إعداد على صالح ناجي الشيبة (2022) بدولة اليمن طبق مقياس القيادة الأخلاقية على مدرء جامعات اليمن )

## 5-2- تطبيق المقياس:

يطبق المقياس على رؤساء الأقسام في صورته النهائية من 30 فقرة ، وقد تدرج سلم الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

## 5-3- مفتاح التصحيح:

تم الاعتماد على المعيار التالي للحكم على تقديرات المتوسطات الحسابية وتم تقسيم درجات التقدير إلى ثلاث مستويات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)

## 6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

## -عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من 40 موظف وموظفة، وقد تم اختيار هذه العينة في إدارة الكلية بطريقة عشوائية التوزيع بغرض زيادة في البحث العلمي وقياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى أفراد عينة الدراسة الحالية.

- خصائص الدراسة الأساسية:

تمثلت خصائص العينة الأساسية في البيانات الشخصية التالية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	16	40
أنثى	24	60
المجموع	40	100

(المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.)

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة تكونت من 16 ذكر بنسبة 40% و 24 أنثى بنسبة 60%

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	11	27.5
من 10 - 20 سنة	23	57.5
أكثر من 15 سنة	6	15.0
المجموع	40	100

(المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.)

من خلال الجدول يتضح أن الدراسة تكونت من 11 موظف لم تتجاوز خبرتهم المهنية عشر

سنوات بنسبة 27.5% و 23 موظف تراوحت خبرتهم المهنية بين عشر سنوات إلى عشرون

سنة بنسبة 57.5% و 6 موظفين تجاوزت خبرتهم أكثر من 20 بنسبة 15%.

7- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة:

- حساب معامل الثبات والصدق

جدول رقم (03): يوضح معامل الثبات والصدق

معامل ألفا كرومباخ	عدد بنود الاستبيان
0.976	30

(المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي).

من خلال الجدول يتضح أن معامل الفاكرومباخ للمقياس ككل قد بلغت قيمته (0.976)، الأمر الذي يشير إلى تمتع الاستبيان بثبات عالي جداً، وكذلك قيمة الصدق الذاتي جاءت مرتفعة حيث بلغت (0.987).

8- الأساليب الإحصائية:

قامت الطالبتان بتفريغ وتحليل للمقاييس من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package For Social Sciences (Spss V26) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cranbach's. Alpha): لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة.
2. اختبار كولمو غروفسمبونوف واختبار شابير ويلك.
3. اختبار اختيار العينة T.TEST
4. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة).
5. اختبار النزعة المركزية: من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية.
6. النسبة المئوية.

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب كذلك لمجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة الأساسية كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة لتطبق على عينة الدراسة الأساسية وحساب خصائصها السيكومترية والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث يتم بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحية الأدوات لتطبيق في الدراسة الأساسية كما تم الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات التي سوف يتم عرضها ومناقشتها في فصل الملاحق.

# الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

استنتاج عام

**تمهيد:**

سيحاول الباحث في هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها بعرض من اجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات وفيمايلي عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.

### 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل البدء باستعراض نتائج الدراسة وجب التنكير بالفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة متوسط.

#### الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة لأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

#### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة لأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### 1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وفيه تحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها وتفسيرها:

جدول رقم (05): يوضح درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام.

القرار	SHpireowilk			Kolmogrov-smirnov			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائيات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائيات	
غير دال	0.05	36	0.609	0.000	36	0.410	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

(المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.)

## الفصل الثالث ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتضح لنا أن من خلال قيم اختبار كولموغوروفسمبونوف واختبار شايبيرويلك، إن القيم بالنسبة للمتغير محل الدراسة (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية)، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن بيانات المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً، ومن ثمة فإن كل الأساليب الإحصائية التي تستخدم في معالجة مختلف فرضيات وتساؤلات الدراسة الحالية هي أساليب باراميتريّة.

### عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات

#### 1-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمدينة المسيلة متوسط.
- لقد استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف درجات العينة ككل وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (05): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يتفقد الموظفين في مكان العمل ويطمئن عليهم	3.7500	1.20416	مرتفع
02	يقيم علاقات اجتماعية مع الموظفين	3.6667	1.06904	مرتفع
03	يشارك الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية	3.5833	1.13074	مرتفع
04	يمد يد العون والمساعدة للموظفين	3.6944	1.00909	مرتفع
05	يتبنى مبدأ العدالة أثناء ممارسة الوظيفة	3.6111	1.02198	مرتفع
06	يتواضع في تعامله مع الموظفين	3.8056	0.92023	مرتفع

## الفصل الثالث ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مرتفع	0.97427	3.7222	يتمتع بثقة عالية بين الموظفين	07
مرتفع	0.91374	3.7222	يتحلى بالصبر في انجاز المهمات	08
مرتفع	0.90633	3.9167	يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة لعملهم	09
مرتفع	0.62994	4.0556	يتمسك بالقيم الدينية فلا يسيء إلى احد من الموظفين	10
مرتفع	1.1518	3.7500	يحترم مواعيد العمل الرسمية	11
مرتفع	1.03701	3.8056	يثق بالموظفين العاملين معه	12
مرتفع	0.98036	3.6944	يقبل نقد الآخرين بصدر رحب	13
مرتفع	1.07902	4.0833	يتصف بالأمانة فأداء المهمات الموكلة إليه	14
مرتفع	1.02198	3.6111	يميل إلى استخدام أسلوب الديمقراطية في إدارة شؤون القسم	15
مرتفع	0.92924	3.7778	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه	16
مرتفع	0.91026	3.8333	يحترم مكانة الوظيفة بتجنب أي فعل قد يسيء بها	17
مرتفع	0.86005	3.9444	يعزز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين	18
مرتفع	1.06309	3.8889	يحافظ على أسرار العمل الإداري	19
مرتفع	0.97060	4.0278	يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين	20
مرتفع	1.00000	3.8333	يحترم الموظفين في كافة الظروف	21
مرتفع	0.99336	3.6011	يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل أن يطبقها على الآخرين	22
مرتفع	1.03701	3.8056	يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع الموظفين	23
مرتفع	1.00000	3.8333	يقوم بتشجيع الموظفين الجدد وتوجيههم	24
مرتفع	0.92924	3.7778	يستمتع جيدا للموظفين عند حدوث أي مشكل	25
مرتفع	1.00000	3.8333	يعزز أوصل الصداقة بينه وبين الموظفين	26

## الفصل الثالث ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مرتفع	1.00909	3.8056	يراعي العادات والتقاليد بالتعامل مع الموظفين	27
مرتفع	1.02663	3.5556	يوزع الواجبات على الموظفين بعدالة	28
مرتفع	0.94112	3.8333	يتسامح مع المخطئ إن اعتذر	29
مرتفع	0.89443	3.6667	يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم	30
مرتفع	29.61381	113.49	المجموع الكلي	

(المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي).

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع العبارات الخاصة باستجابات العمال حول مستوى رضاهم عن القائد على ممارسة القيادة الأخلاقية، جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 4.08)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.860 - 1.079).

### 2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

للتحقق من صدق الفرضية وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

## الفصل الثالث ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول (06): الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبيان القيادة الأخلاقية تبعا لمتغير الجنس.

الدرجة الكلية للاستبيان	الجنس	N	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الدلالة
	نكر	16	3.8835	0.66856	0.848	0.05	غير دال
	أنثى	24	3.6708	0.84086			

(المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.)

من خلال الجدول يتضح إن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها 0.848 غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام الكلية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعا لمتغير الجنس.

### 1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صدق الفرضية أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية للاستبيان القيادة

الأخلاقية تبعا لسنوات الخدمة حسب النتائج التالية:

## الفصل الثالث ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول (07): الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبيان القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	0.05	1.016	0.609	2	1.229	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبيان
			0.600	37	22.183	داخل المجموعات	
				39	23.401	الكلية	

(المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (f) بلغت (1.016) بالنسبة لأفراد العينة الدراسة على استبيان القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

بعد عرض الطالبان الباحثان لنتائج الدراسة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة تناول الطالبان الباحثان مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

## 2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمدينة المسيلة مرتفع، وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأثبتت النتائج المتحصل عليها أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام الكلية مرتفع ويفسر الطالبان الباحثان هذه النتيجة على مدى وعي المديرين بالجانب الإداري وإلمامهم بهذا النوع من القيادة في مجال التسيير الإداري وإدراك القيادات الجامعية لأهمية القيادة الأخلاقية والدور المهم الذي تلعبه في تحفيز العاملين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من إبراهيم على احمد الشراحيلى (2022) في أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة ، وكذلك مع دراسة ناسي ريمون نتيسي (2023) على أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، وهي متعلقة بالعلاقات الإنسانية مع الموظفين التي بدورها كانت مرتفعة. و في حين تختلف مع دراسة بشير احمد محمد الحاج (2022) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم كانت متوسطة، ومع دراسة علي صالح ناجي الشيبية ( 2022 ) في ان درجة ممارسة القيادة الأخلاقية متدني من وجهة نظر استجابات العينة

## 2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة الفرضية استخدمنا اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة، وأثبتت النتائج المتحصل عليها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام الكلية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

ويفسر الباحثان ذلك بأن المهام المنوطة بالموظف لا تعتمد على الجنس فهي مهام مطلوبة من أي موظف يشغل المنصب وحيث أن العاملين لا يختلفون سواء أكانوا ذكورا أو إناثا، فممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة الجامعة غير مخصصة لجنس معين فلا تميز بين الجنسين خاصة في المجالات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والثقة والاحترام المتبادل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من (بعجي سعاد، 2022) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، وكذا دراسة (نتيسي، 2022) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس.

### 2-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمدينة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، و للتحقق من صحة الفرضية استخدمنا اختبار (F) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة، وأثبتت النتائج المتحصل عليها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، ويفسر الباحثان ذلك أن التقديرات التي يعتمد عليها العاملين في تقدير ممارسة قيادتهم الأخلاقية ثابتة ولا تتغير بالأعوام أو سنوات الخبرة باعتبارها تقديرات مرتكزة على قواعد دينية مترسخة في نفسية القائد.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من (خبابة، 2021) في عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذا دراسة (شرحيلي، 2022) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذا دراسة (رننيسي، 2022).

### 3- الاستنتاج العام:

تبعاً لنتائج الدراسة وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسات سابقة واعتماداً على الأساليب الإحصائية المتحصل عليها في الجانب الميداني للدراسة وانطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية (مرتفع).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تعزى لمتغير الجنس والخبرة .

# خاتمة



## خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في موضوع الدراسة توصلنا إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة (مرتفع)، وهذا ما يفسر في الفكر الإداري المعاصر واتجاهاته، و إلى مدى تنمية الكفاءات الإدارية والفنية لمديري الجامعة من خلال خلق فرص النمو المهني ومدى عقد دورات تدريبية أثناء الخدمة وبعد الخدمة لتلبية الاحتياجات الإدارية والفنية، مما يحقق سبلا لارتقاء بالجامعة من خلال تنمية كفاءات مسيرتها وهذا بطبيعة الحال سوف ينعكس على النمو المهني للموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي والمهني لديهم وكل هذا سوف يساهم في تحقيق التنمية المهنية للقادة الجامعيين على المستوى التعليمي والإداري للجامعة .

## التوصيات والاقتراحات

- مراعاة حاجيات العمال قدر الإمكان مما لها من أثر في زيادة الولاء للجامعة والإبداع في العمل.
- اعتماد النزاهة والشفافية كمبدأ من مبادئ العمل.
- أن تهتم إدارة الجامعة بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبار الممارسات الأخلاقية جزءا أساسيا من عملية التقييم للمسؤولين وترقيتهم واعتبارها معيارا أساسيا لاختيار من سيخلفهم في القيادة مستقبلا.
- إجراء دراسات تعنى بالقيادة الأخلاقية وذلك بهدف الإثراء المعرفي والذي يعمل بشكل كبير في تغيير بعض سلوكيات المسؤولين الغير أخلاقية والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى قتل روح الإبداع لدى العمال.
- تزويد المسؤولين والمشرفين على مجال التسيير والإدارة وكذا المجال الاجتماعي بكل نتائج الدراسات التي أنجزت بهدف استغلالها والاستعانة بها في حل المشكلات الإدارية.

- النظر في البرنامج التكويني للمسؤولين أو القادة في مجال عملهم وكذا عدد ونوعية الندوات المبرمجة في السنة ومناقشة كل ما هو جديد في مجال تطوير الجانب القيادي في التسيير والإدارة.



قائمة  
المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد الرقب، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (مذكرة ماجستير)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر.
2. أحمد الكبير 2016، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة الطبعة الأولى دار الملك فيد للطباعة، الرياض،.
3. أمال حفصي، 2018، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العالمين، (مذكرة ماستر) كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي.
4. تحسين الطراونة، 2012، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
5. خالد الحياصات وآخرون، 2015، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العالمية، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد 1، جامعة آل البيت،.
6. راضية الحبيسة، 2012، القيادة الأخلاقية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. رائدة العرايضة، 2012، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (مذكرة ماجستير)، العلوم التربوية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
8. ربحي مصطفى، 2007، أسس الإدارة المعاصرة ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن.

9. عابدين وآخرون، 2012، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28 جامعة القدس.
10. عثمان أسامة زين العابدين، 2008، المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة (دراسة تحليلية)، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سواج.
11. عماد سعيد محمد الشاعر، 2017، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري (مذكرة ماجستير)، كمية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية.
12. عينة المسعود، 2010، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية (مذكرة ماجستير) كمية العموم السياسية والإعلام، تخصص صنع السياسات العامة جامعة الجزائر.
13. غفوري، عودة، 2022، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيم العمل لدى مدراء المدارس الإعدادية .
14. فوزية بوعباس، 2010، درجة الالتزام رؤساء الأقسام العملية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء بيئة التدريس في كليات البيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
15. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53، مجلد 09، 2022.
16. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 4، العدد 35، 2020
17. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، وزارة التربية الكويت، العدد 44، 2018.

18. محمد أحمد عبد الجواد، 2000، الابتكار و الإبداع الفكري، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة و العلوم، طنطا.

19. محمد فضل الهندي، 2013، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم، (مذكرة ماجستير)، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة.

20. مدحت محمد أبو النصر، 2007، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .

21. نجم عبود، 2015، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة، عمان.

22. نسيم خدير، 2015، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، تخصص تسيير منظمات، جامعة أمحمد بوقرة.

23. نور محمد أبوعلية، 2015، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعتمدين، (مذكرة ماجستير)، كلية التربية، تخصص أصول التربية جامعة الأزهر.

### المراجع باللغة الأجنبية:

24. Daft, R. Management. South-Western & College Publishing Copublishers, Beirut, 2003

25. Ponnu, C. & Tennakoon, G, The Association Between Ethical, p21-32, 2014

- قضايا أخلاقية , <http://www.ilohypdia /argiar/part /iii-48230/ ethial.- issues.>

يوم: 19/05/2024 10.30 h



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة: علم النفس

التخصص: ماستر تنظيم وعمل

تعليمية الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

سيدي/سيدتي المحترمة..

في إطار التحضير لمذكرة الماستر يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بعنوان "مستوى ممارسة

القيادة الأخلاقية لدى مدراء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين

بجامعة المسيلة" أرجو منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

مع العلم أن هذه المعلومات المقدمة ستكون لغرض علمي لا أكثر

إشراف:

-أ.د. بوضياف نوال

من إعداد الطالبة:

- بن شعبان العمرية

- حفصي حياة

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

سنوات الخبرة الإدارية : اقل من 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة  أكثر

من 20 سنة

أرجو وضع الإشارة ( X ) في المربع الذي يتفق رأيك وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية :

الرقم	بنود الاستبيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
01	يتفقد الموظفين في مكان العمل ويطمئن عليهم					
02	يقيم علاقات اجتماعية مع الموظفين					
03	يشارك الموظفين في مناسبتهم الاجتماعية					
04	يمد يد العون والمساعدة للموظفين					
05	يتبنى مبدأ العدالة أثناء ممارسة الوظيفة					
06	يتواضع في تعامله مع الموظفين					
07	يتمتع بثقة عالية بين الموظفين					
08	يتحلى بالصبر في انجاز المهمات					
09	يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
10	يتمسك بالقيم الدينية فلا يسيء إلى احد من الموظفين					
11	يحترم مواعيد العمل الرسمية					
12	يثق بالموظفين العاملين معه					
13	يتقبل نقد الآخرين بصدر رحب					
14	يتصف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة اليه					
15	يميل إلى استخدام أسلوب الديمقراطية في إدارة شؤون القسم					
16	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه					
17	يحترم مكانة الوظيفة بتجنب اي فعل قد يسيء بها					
18	يعزز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين					
19	يحافظ على إسرار العمل الإداري					
20	يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى					

					الموظفين	
					يحترم الموظفين في كافة الظروف	21
					يطبق الأنظمة و القوانين على نفسه قبل ان يطبقها على الآخرين	22
					يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع الموظفين	23
					يقوم بتشجيع الموظفين الجدد وتوجيههم	24
					يستمع جيدا للموظفين عند حدوث المشكل	25
					يعزز أواصر الصداقة بينه وبين الموظفين	26
					يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين	27
					يوزع الواجبات على الموظفين بعدالة	28
					يتسامح مع المخطئ إن اعتذر	29
					يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم	30
					يحاسب المقصرين في أداء مهامهم	31
					يحرص على إن يكون قدوة حسنة للآخرين	32
					يتصف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين	33

```

/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ethicalleadershippractice
/CRITERIA=CI (.95) .
    
```

## T-Test

### Notes

Output Created		12-MAR-2024 08:35:03
Comments		
Input	Data	/Users/user/3amria ben chaabanedata.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.

Syntax	T-TEST GROUPS=gender(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=ethicalleadershippractice /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00

### Group Statistics

	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ethicalleadershippractice	1,00	16	3,8835	,66856	,16714
e	2,00	24	3,6708	,84086	,17164

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig.
ethicalleadershippractice	Equal variances assumed	,238	,628	,848	38	,402
	Equal variances not assumed			,888	36,700	,380

```
MEANS TABLES=ethicalleadershippractice BY experience
/CELLS=MEAN COUNT STDDEV
/STATISTICS ANOVA.
```

### Means

### Notes

Output Created	12-MAR-2024 09:52:42	
Comments		
Input	Data	/Users/user/3amria ben chaabanedata.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
Syntax	MEANS TABLES=ethicaleadershi ppractice BY experience /CELLS=MEAN COUNT STDDEV /STATISTICS ANOVA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.01
	Elapsed Time	00:00:00.00

### Case Processing Summary

	Included	Cases Excluded	Total
--	----------	----------------	-------

	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ethicalleadershippractice *experience	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

### Report

ethicalleadershippractice experience	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,9605	11	,58534
2,00	3,7507	23	,86977
3,00	3,4006	6	,65012
Total	3,7559	40	,77462

### ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
ethicalleadershippractice * experience	Between Groups (Combined)	1,219	2	,609	1,016
	Within Groups	22,183	37	,600	
	Total	23,401	39		

### Measures of Association

	Eta	Eta Squared
ethicalleadershippractice * experience	,228	,052

```
FREQUENCIES VARIABLES=genderexperience
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

### Notes

Output Created	12-MAR-2024 09:56:14	
Comments		
Input	Data	/Users/user/3amria ben chaabanedata.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=gender experience /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

### Statistics

		gender	experience
N	Valid	40	40
	Missing	0	0
Mean		1,6000	1,8750
Std. Deviation		,49614	,64798

### Frequency Table

**gender**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	16	40,0	40,0	40,0
	2,00	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**experience**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	27,5	27,5	27,5
	2,00	23	57,5	57,5	85,0
	3,00	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14
q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

**Reliability**

**Notes**

Comments		
Input	Data	/Users/user/3amria ben chaabanedata.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
	Matrix Input	
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=DESCRIP TIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.00

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	90,0
	Excluded <sup>a</sup>	4	10,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,976	30

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
q1	3,7500	1,20416	36
q2	3,6667	1,06904	36
q3	3,5833	1,13074	36
q4	3,6944	1,00909	36
q5	3,6111	1,02198	36
q6	3,8056	,92023	36
q7	3,7222	,97427	36
q8	3,7222	,91374	36
q9	3,9167	,90633	36
q10	4,0556	,62994	36
q11	3,7500	1,10518	36
q12	3,8056	1,03701	36
q13	3,6944	,98036	36
q14	4,0833	1,07902	36
q15	3,6111	1,02198	36
q16	3,7778	,92924	36
q17	3,8333	,91026	36
q18	3,9444	,86005	36
q19	3,8889	1,06309	36
q20	4,0278	,97060	36
q21	3,8333	1,00000	36

q22	3,6111	,99363	36
q23	3,8056	1,03701	36
q24	3,8333	1,00000	36
q25	3,7778	,92924	36
q26	3,8333	1,00000	36
q27	3,8056	1,00909	36
q28	3,5556	1,02663	36
q29	3,8333	,94112	36
q30	3,6667	,89443	36

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	109,7500	481,736	,702	,976
q2	109,8333	488,829	,642	,976
q3	109,9167	480,993	,767	,975
q4	109,8056	484,218	,790	,975
q5	109,8889	480,102	,875	,974
q6	109,6944	487,647	,783	,975
q7	109,7778	483,721	,832	,975
q8	109,7778	488,806	,759	,975
q9	109,5833	488,650	,770	,975
q10	109,4444	508,883	,388	,977
q11	109,7500	484,307	,715	,975
q12	109,6944	484,047	,771	,975
q13	109,8056	487,875	,727	,975
q14	109,4167	481,050	,805	,975
q15	109,8889	487,302	,709	,975
q16	109,7222	488,092	,764	,975
q17	109,6667	485,771	,840	,975
q18	109,5556	491,454	,737	,975
q19	109,6111	479,387	,855	,975
q20	109,4722	484,199	,823	,975
q21	109,6667	487,086	,730	,975
q22	109,8889	487,359	,729	,975
q23	109,6944	481,075	,839	,975
q24	109,6667	485,257	,773	,975

q25	109,7222	489,692	,724	,975
q26	109,6667	487,714	,715	,975
q27	109,6944	482,218	,837	,975
q28	109,9444	483,425	,794	,975
q29	109,6667	486,229	,800	,975
q30	109,8333	501,114	,459	,977

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
113,5000	520,314	22,81040	30

```

EXAMINE VARIABLES=genderexperience q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8
q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30
/PLOT NPLOT
  /STATISTICS NONE
  /CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
    
```

## Explore

### Notes

Output Created	12-MAR-2024 09:57:51
Comments	
Input	Data
	/Users/user/3amria ben chaabanedata.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>

	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		<pre> EXAMINE VARIABLES=genderexperience q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 /PLOT NPLOT /STATISTICS NONE /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.                     </pre>
Resources	Processor Time	00:00:15.63
	Elapsed Time	00:00:15.00

### Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
gender	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
experience	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q1	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q2	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q3	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q4	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q5	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q6	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q7	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q8	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%

q9	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q10	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q11	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q12	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q13	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q14	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q15	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q16	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q17	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q18	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q19	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q20	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q21	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q22	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q23	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q24	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q25	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q26	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q27	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q28	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q29	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
q30	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
gender	,410	36	,000	,609	36	,000
experience	,308	36	,000	,782	36	,000
q1	,360	36	,000	,776	36	,000
q2	,289	36	,000	,856	36	,000
q3	,338	36	,000	,825	36	,000
q4	,397	36	,000	,700	36	,000
q5	,259	36	,000	,866	36	,000
q6	,389	36	,000	,712	36	,000
q7	,334	36	,000	,826	36	,000
q8	,369	36	,000	,742	36	,000
q9	,287	36	,000	,832	36	,000
q10	,354	36	,000	,731	36	,000

q11	,312	36	,000	,806	36	,000
q12	,241	36	,000	,872	36	,001
q13	,206	36	,001	,883	36	,001
q14	,303	36	,000	,761	36	,000
q15	,232	36	,000	,895	36	,003
q16	,233	36	,000	,864	36	,000
q17	,378	36	,000	,758	36	,000
q18	,387	36	,000	,715	36	,000
q19	,375	36	,000	,744	36	,000
q20	,377	36	,000	,688	36	,000
q21	,316	36	,000	,804	36	,000
q22	,291	36	,000	,845	36	,000
q23	,352	36	,000	,745	36	,000
q24	,316	36	,000	,804	36	,000
q25	,345	36	,000	,809	36	,000
q26	,288	36	,000	,850	36	,000
q27	,299	36	,000	,821	36	,000
q28	,223	36	,000	,880	36	,001
q29	,320	36	,000	,782	36	,000
q30	,340	36	,000	,816	36	,000

a. LillieforsSignificance Correction

