

# مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي

The level of practicing ethical leadership of the heads of scientific departments at establishment facilities to university of Aden and its relationship to the job satisfaction

<https://aif-doi.org/AJHSS/095905>

الباحثان:

د. بشير أحمد محمد الحاج<sup>(1)</sup>

د. أمين مهيب أحمد شريان<sup>(2)</sup>

(1)(2) أستاذ الإدارة التربوية المساعد

## ملخص الدراسة:

الأخلاقية بدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر الهيئة التدريسية على مستوى التقدير العام حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي العام (3,35)، بانحراف معياري (0,301) ونسبة مئوية (67,15). أما على مستوى كل بُعد فقد جاء بُعد الأخلاقيات الشخصية بمتوسط حسابي عام (3,52) وانحراف معياري عام (0,331)، ونسبة مئوية (70,4%)، وجاء بُعد الأخلاقيات الإدارية بمتوسط حسابي عام (3,16) وانحراف معياري (0,246)، ونسبة مئوية (63,2). وجاء بُعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3,17) وانحراف معياري (0,214)، ونسبة مئوية (63,4)، وأخيراً جاء بُعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (0,414)، ونسبة مئوية (71,6%).

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، رؤساء الأقسام العلمية، الكليات التأسيسية لجامعة عدن، الهيئة التدريسية، الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الهيئة التدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في الخمس الكليات التأسيسية لجامعة عدن، والبالغ عددهم (600) عضواً. وفي ضوء ذلك تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغت العينة (240) عضواً. وبعد الانتهاء من توزيع الاستبانة واسترجاعها، تم استبعاد (18) استبانة كونها غير صالحة. وعليه فقد أصبحت العينة النهائية القابلة للتحليل الإحصائي (222) عضواً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن رؤساء الأقسام في الكليات التأسيسية لجامعة عدن ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة يمارسون القيادة

## Abstract

This study aimed to identifying level of practicing ethical leadership of the heads of scientific departments at establishment faculties to university of Aden and its relationship to the job satisfaction from the point of view of staff, to achieve this aim, the two researches has used the descriptive survey, the two researches, the study population consist of all staffs who are (professor, associate professor, assistant professor) at the five establishment faculties to Aden university, who numbered (600) staff, individually considering this, a stratified random sample amounted to (240) staff, after completing the questionnaire distribution, the questionnaires not validity ware (18) and retrieval the final statically sample capable of statically analysis became (222 ) questionnaires.

The study reached several results, most notably: that the heads of scientific departments practice the ethical leadership at the level of medium overall point of the staffs, the overall mean was (3,35), with stander deviation of (0,301) and (67,15%) present, at the level of each dimension, the person ethical came with an arithmetic mean (3,52) and stander deviation (0,331) by (70,4%) percent, and the administration ethical with an arithmetic mean (3,16) and stander deviation (0,246) by (63,2%) percent, and the human relationships with an arithmetic mean (3,17) and stander deviation (0,214) by (63,4%) percent, finally the job satisfaction with an arithmetic mean (3,58) and stander deviation (0,414) by (71,6%) . **Key words:** Ethical leadership, Heads of scientific departments, Establishments facilities at Aden university, Staff, Job satisfaction

## أولاً: المقدمة

يُعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي اهتمت بها المجتمعات البشرية منذ القدم نظراً لأهميتها في قيادة التحولات في المجتمع وقيادة المؤسسات. و ظهرت في العصر الحديث أنماط قيادية مختلفة تهدف إلى التأثير في سلوكيات الأفراد. مثل نمط القيادة الأخلاقية التي يتوقف نجاحها، أو فشلها، على القائد والأخلاقيات والمبادئ والقيم والسلوكيات التي يسلكها في إدارة شؤون المؤسسة. وتعد القيادة العنصر الرئيس الذي يربط بين أفراد المؤسسة عن طريق تأثير القائد في سلوك المرؤوسين وتحفيزهم للعمل عن طريق المبادئ الأخلاقية التي يتصف بها ويجعلها سلوكاً يومياً له داخل المؤسسة، كالصدق والأمانة والإخلاص والمساواة في تعامله مع المرؤوسين، وتقديم المصلحة العامة، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية؛ مما يزيد في أداء العاملين والإنتاجية في المؤسسة، وتحقيق أهداف المؤسسات

وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية، ومن أبرزها الجامعات التي تؤدي دوراً حيوياً ومهماً في بناء المجتمعات ورفدها بالكوادر العلمية المتخصصة علمياً وفنياً وأخلاقياً، ومنهم رؤساء الأقسام العلمية الذين يؤدون دوراً مهماً في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها ووظائفها هم رؤساء الأقسام العلمية.

إن رئيس القسم يعد قائد العملية التعليمية في القسم العلمي وتسيير شؤونه الأكاديمية والإدارية، ولذا فإن سلوك رئيس القسم يؤثر في أعضاء هيئة التدريس سلباً أو إيجاباً، فأخلاقه وسلوكياته هي الموجه للأعضاء، وممارسته لأبعاد القيادة الأخلاقية-لاسيما أبعاد الدراسة الحالية- تساعد في خلق جو أكاديمي وإنساني في القسم العلمي وتحفيز الأعضاء لتأدية مهامهم على الوجه المطلوب، وتسهم بشكل كبير في تطوير العمل الأكاديمي والإداري والأخلاقي في القسم.

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أهمية المبادئ الأخلاقية التي يجب أن يتصف بها القائد في سلوكه داخل المؤسسة، وأن لها تأثيراً ضمنياً إيجابياً على كل من المرؤوسين والمنظمة، وغيابها يؤدي إلى فشل المنظمة؛ لأنه يضعف معنويات الأفراد وثقتهم بالقائد، ونجاحها في تحقيق أهدافها مرتبط ببعض المتغيرات ومنها الرضا الوظيفي الذي يتأثر بعدد من القيم ومنها أسلوب القيادة.

وقد أشار أبو عباس (2010) إلى أن أخلاقيات العمل والإدارة أصبحت موضوعاً مهماً يحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة، انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي، كما أشار دافت (Daft, 2003) إلى أن المبادئ الأخلاقية تُعد أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أساسية في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات الإدارة تكمن في توجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية في معاملته للموظفين.

وتأتي هذه الدراسة الحالية لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاها الوظيفي، حيث لم يسبق دراسة هذا الموضوع في جامعة عدن-بحسب علم الباحثين- باستثناء دراسة الشيبية (2020) التي تناولت واقع القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية، وهم رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، لكن ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت أبعاداً تختلف كلياً عن أبعاد دراسة الشيبية (2020)، وكونها تناولت متغير الرضا الوظيفي في الدراسة بخلاف دراسة الشيبية (2021) التي لم تتناول متغير، وكونها تناولت جامعة عدن بشكل منفرد، وركزت على رؤساء الأقسام في الكليات التأسيسية الخمس لجامعة عدن حرصاً من الباحثين على موضوعية النتائج ودقتها من خلال الاختصار على مجتمع وعينة محددين بشكل دقيق.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية التي حققت نجاحاً كبيراً في المؤسسات التربوية والتعليمية بوصفها تمتلك أبعاداً أخلاقية يتصف بها القائد للتأثير في سلوكيات الموظفين. كالأخلاقيات الشخصية والأخلاقيات الإدارية والعلاقات الإنسانية. ويُعد رئيس القسم العلمي أحد هؤلاء القادة؛ لكونه صاحب القرار. والذي ينبغي أن يكون قائداً أكاديمياً وإدارياً وإنسانياً. ومثالاً يحتذى به من قبل الهيئة التدريسية؛ ولذا يتوجب عليه أن يكون قائداً أخلاقياً في سائر سلوكياته وتصرفاته.

ومما لاحظته الباحثة غياب الضوابط التي يجب أن يسير عليها رئيس القسم العلمي في الكلية والقسم العلمي والتي بموجبها يتم تقييم سلوكياته من قبل الأعضاء لما يتمتعون به من مكانة وأهمية التعامل الراقي معهم. وهذا جعل رؤساء بعض الأقسام العلمية يمارسون سلوكيات غير مرغوب فيها سواء في الجانب الشخصي أو الإداري أو الإنساني. أما في الجانب الشخصي فمنها: الإساءة بالقول والفعل لبعض أعضاء القسم. الترفع عنهم. التعامل بحيادية مع بعض الأعضاء. وأما في الجانب الإداري فمنها: قصور في بعض القيم الإدارية في القسم. قلة الالتزام بالموضوعية عند تقييم الأعضاء وإشراكهم في صنع القرار واتخاذهم. قصور في التوزيع العادل في المقررات الدراسية. وأما في الجانب الإنساني فمنها: قصور في التواصل الاجتماعي مع الأعضاء والاقتصار على البعض منهم. المحسوبية في التعامل. قصور في العلاقات الإنسانية في القسم. إهمال الأعضاء المتميزين في القسم.

وهناك كثير من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية. منها دراسة عابدين (2012) التي هدفت إلى التعرف على تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة القدس لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية. ودراسة ناصر (2009) التي هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (10 - 5) بسلطنة عُمان. ودراسة كاراكوز (Karakose, 2007) التي هدفت إلى التعرف إلى تصورات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية لمدراس الثانوية في تركيا.

بناءً على ما سبق ذكره. ومما لاحظته الباحثة من ندرة الدراسات اليمنية التي تناولت القيادة الأخلاقية. وشعورهما بأهمية الدراسة الحالية. كان هذا حافزاً للباحثين لعمل دراسة تهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية في جامعة عدن من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

## ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخدمة)؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف إلى مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- 2- التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن من وجهة نظرهم؟
- 3- الكشف عن دلالات الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0,05) في تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي؟

4-الكشف عن دلالات الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0,05) في تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، الكلية، سنوات الخدمة).

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية كونها تتناول أحد الأنماط القيادية المهمة وهي القيادة الأخلاقية، التي يجب تطبيقها من قبل رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن، ويمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1- يُمكن أن تسهم في نشر ثقافة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية والهيئة التدريسية.
- 2- تستمد أهميتها في كونها تتناول أبعاد مهمة في القيادة الأخلاقية، وهي الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية والعلاقات الإنسانية، وتعزيزها في كليات جامعة عدن.
- 3- يُمكن أن تساعد في زيادة وعي رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية وتطبيقها.
- 4- إفادة الباحثين والدارسين في تناول القيادة الأخلاقية في مؤسسات أخرى
- 5- سيسفيد من الدراسة كل من رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الدارسون والباحثون مستقبلاً، المكتبة.
- 6- ندرة الدراسات-حسب علم الباحثان- التي تناولت القيادة الأخلاقية في جامعة عدن.

#### خامساً: حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاها الوظيفي.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن من حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن- اليمن، وهي: كلية التربية-عدن، كلية العلوم الإدارية، كلية الاقتصاد، كلية الحقوق، كلية الطب.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الأول من العام الجامعي 2021-2022.

## سادساً: مصطلحات الدراسة:

1- القيادة الأخلاقية: عرّفها الطروانة (2010) بأنها: "التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التطبيقي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة"، كما عرّفها الكبير (2016) بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره. عبر تميّز القائد بسمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف. ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية"، ويعرفها عابدين وآخرون (2012) بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والأخلاقيات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للتأثير الإيجابي على الهيئة التدريسية بغرض زيادة الدافعية للعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. وتظهر من خلال الدرجة التي تعطيها الهيئة التدريسية لممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن لأبعاد القيادة الأخلاقية في الدراسة الحالية.

2- رؤساء الأقسام العلمية: الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الكلية، ليكون المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شؤونه العلمية والأكاديمية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريسية يقوم بالتدريس في الكلية (الحجيلي، 2010: 67).

ويعرفه الباحثان إجرائياً أنه: ذلك الشخص الذي يُعين من قبل رئيس جامعة عدن بتوصية عميد الكلية، ويوصف بأنه الشخص المسؤول عن إدارة شؤون القسم العلمي الأكاديمية والإدارية في إحدى كليات جامعة عدن.

3- الكليات التأسيسية لجامعة عدن: وهي الكليات التي أنشئت في الأعوام التأسيسية الأولى لجامعة عدن (1970-1975)، والتي تُعد النواة الأولى والحلقة الأساسية لانطلاق جامعة عدن، وهي: كلية التربية- عدن، كلية العلوم الإدارية، كلية الاقتصاد، كلية الطب والعلوم الصحية، كلية الحقوق.

4- الهيئة التدريسية: هم جميع الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيدين القائمين على العمل في جميع كليات ومراكز جامعة عدن.

5- الممارسة: عرّفها قشطة (2009) بأنها: "مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يجب تأديتها في الوظيفة المعينة، والمقصود بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف".

يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي يجب القيام بها من قبل رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن عند تأديتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.

6- الرضا الوظيفي: هو الحالة النفسية والانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة تحدث له جرّاء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية (شقيبر، 2011: 28).

ويعرفه الباحثين إجرائياً أنّه: شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالسعادة والارتياح تجاه وظيفتهم وعملهم لدى الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية الخمس لجامعة عدن.

#### سابعاً: الإطار النظري:

يشهد العصر الراهن تطوراً متسارعاً في كافة جوانب الحياة نتيجة لثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، ولهذا يتطلب من القيادات التربوية والتعليمية بشكل عام والقيادات الجامعية بشكل خاص مواكبة هذا التطور المتسارع من خلال ممارسة أنماط قيادية يستطيع القائد من خلالها اللحاق بركب التطورات وتنشيط العلاقات الأخلاقية بين القائد والمرؤوسين لخلق جو يسوده الثقة والاحترام المتبادل بينهم، ويُعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم التي نالت اهتمام واسع في عصرنا الراهن نتيجة للحاجة الماسة لهذا النمط القيادي القائم على تأثير القائد في المرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة.

يتناول الباحثان في هذا المبحث مفهوم القيادة الأخلاقية، أهمية القيادة الأخلاقية، أبعاد القيادة الأخلاقية، مبادئ (أسس) القيادة الأخلاقية، خصائص وسمات القائد الأخلاقي، قواعد القيادة الأخلاقية.

#### مفهوم القيادة الأخلاقية:

- عرفت نسيمة (2015) 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 الكلي والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحرية والاقتراح".
- ويعرفها يارموديان (Yarmoadian, 2011) بأنها: "صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين".

## أهمية القيادة الأخلاقية:

تُعد القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية التي يجب أن تمارس في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات لحاجتها إلى قيادة أخلاقية تعمل على ممارسة السلوكيات والأخلاقيات في إطار المؤسسة التعليمية، إذ أن ممارستها يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بوصفها تعتمد على التأثير والإقناع بعيداً عن الإكراه والتعسف، ولما يمتلكه القائد من أخلاقيات شخصية وإدارية وعلاقات إنسانية.

وفي ذات السياق، أشار Lim Li Yur (2012) أن القيادة الأخلاقية تكمن أهميتها في كونها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة، فهي قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو الموظفين. وأشار أيضاً حمائل (2012) أن أهمية القيادة تكمن في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتعزيز مصداقيتها مع المرؤوسين، وتزويدها بالبرج والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة.

تُعد القيادة الأخلاقية من الأنماط التي تعمل على تنسيق العمل بين القائد والمرؤوسين وتوطيد العلاقة بينهم مما يحقق النجاح للمنظمة، يؤكد هذا مانينجر واستيب (Maninger& Stiab,2012) حيث يشير إلى أن أهمية القيادة لدى الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية، حيث أنها تعمل على تعزيز وإدراك العمل عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق لمصلحة الشخصية.

ويرى الباحثان - من وجهة نظرهما - أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في كونها:

- تعمل على تعزيز القيم والمفاهيم الأخلاقية في المنظمة - خصوصاً الأبعاد التي تناولها الباحثان في دراستهما الحالية-.
- تعمل على تهيئة مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- تركز على تأثير القائد على المرؤوسين والعمل الإيجابي وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية وتشجيعها لدى المرؤوسين.

## أبعاد القيادة الأخلاقية:

ترتكز القيادة الأخلاقية على عدة أبعاد، منها ما ذكرها كالشفن (2011, Kalshven) على

النحو الآتي:

- العدالة: وتعني المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة: من خلال قبول الرأي الآخر، واحترام الأفكار وتشجيعها.
- وضوح الدور: أي تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.
- الاهتمام بالعاملين واحترامهم ودعمهم.
- التوجيه الأخلاقي: ويُقصد به ممارسة العمل بروح الفريق الواحد وتشجيعه.
- الاهتمام بالاستدامة: الاهتمام بالبيئة والتدوير المستدام.

وأشار السعود (2014) إلى أن المؤسسات التعليمية إذا أرادت أن تكون مؤسسات أخلاقية،

فعليها أن تهتم بثلاث أبعاد أساسية، هي:

1- القيادة الأخلاقية: وتشمل ما يأتي:

- تمثل السلوك الأخلاقي لتكون نموذجاً للمرؤوسين.

- تنمية القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة.

2- الأخلاقية الفردية، وتشمل ما يأتي:

- النزاهة.

- الكرامة.

3- بُنية المنظمة: وتشمل ما يأتي:

- ثقافة المنظمة.

- دستور أخلاقي، كميثاق شرف مكتوب.

وتناول الباحثان ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي على النحو الآتي:

1- الأخلاقيات الشخصية: هي الأخلاقيات والسمات التي تتميز بها شخصية القائد، والسلوكيات

الشخصية التي تصدر منه، وقد أشار الحضري (2014: 5) أنها السمات التي تتوفر في القائد

الأخلاقي وهي تحري الصدق والأمانة والتميز بالنزاهة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه

الأخطاء التي يرتكبها، ويتقبل النقد ويفي بوعوده.

2- الأخلاقيات الإدارية: هي السلوكيات التي يمارسها القائد الأخلاقي لإدارة شؤون المنظمة بالتعاون مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وقد أشار الجعيثني (2017: 17) أنها الصفات التي تتمثل في حرص القائد على تحقيق رؤية المؤسسة الأكاديمية وأهدافها. وتشجيع العاملين على الإبداع والتجديد. فيشركهم في التخطيط واتخاذ القرارات. ويوزع المهام الإدارية حسب قدراتهم. ويحرص على تنمية قدرات العاملين.

3- العلاقات الإنسانية: هي السلوكيات الإنسانية الصادرة من القائد الإنساني لبناء علاقة إنسانية مع المرؤوسين. وقد أشار أبو داف (2017: 32) أن القائد الأخلاقي يطمح لإقامة علاقات إنسانية مع العاملين والمسؤولين. فنجدته يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام وتقدير لهم. ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم ويقدر ظروفهم. ويحرص على مساعدتهم. لكسب ثقتهم.

#### الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي: "رضا الفرد ومشاعره تجاه العمل الذي يقوم به والذي يتوقف على إشباع رغباته، وميوله، واتجاهاته، ومدى شعوره بالرضا والطمأنينة، فضلاً عن احترام الآخرين وتقديرهم له" (المقابلة، 2011: 279).

#### أهمية الرضا الوظيفي:

ذكر البدراني (2007) أن من أهم الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ما يأتي:

- 1- أنه يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة.
- 2- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم. يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل.
- 3- وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل. فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

#### أنواع الرضا الوظيفي:

- 1- الرضا الكلي: ويمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى رضا عن عمله. ويتوقف هذا عن طبيعة الموظف نفسه. (Bauer, 2004)
- 2- الرضا الجزئي: ويمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل. وبالتالي اكتفى بها. أو ربما لا زال الاستياء موجوداً. لكنه لا زال يؤدي أعماله (Skibba, 2002).

## خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد خصائص الرضا الوظيفي فيما يأتي (الجبوري، 2016: 258)

- 1- تعدد المفاهيم وطرائق القياس.
- 2- الرضا حالة من القناعة والقبول.
- 3- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع مهم.
- 4- الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- 5- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

## قياس الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي مشاعر وأحاسيس. ولذا فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يُعد عملية ليست سهلة. وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي. منها (عبد الباقي، 2003: 213):

- 1- المقاييس الموضوعية: هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له. مثل: الغياب، ترك الخدمة. وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.
- 2- المقاييس الذاتية: ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة. لكن بأساليب تقديرية ذاتية. من خلال سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل. وعن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. ويُعد هذا النوع أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا وعدمه.

## العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي:

تناول الباحثان في الإطار النظري موضوع القيادة الأخلاقية وموضوع الرضا الوظيفي كلاً على حدة. ويمكن القول في هذا المبحث أنه من المتوقع أن تؤثر ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الكليات التأسيسية لجامعة عدن تأثيراً إيجابياً في رضاهم الوظيفي، لما للقيادة الأخلاقية من مساهمة فاعلة في توفير جو أكاديمي إيجابي في القسم. وتعمل على زيادة التعاون فيما بينهم. وتدفعهم للعمل بروح الفريق الواحد الذي يترتب عليه توطيد الرضا الوظيفي بين رئيس القسم وأعضائه. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتأكيد.

## ثامناً: الدراسات السابقة:

قام الباحثان بمراجعة عدة دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية لتكوين خلفية علمية لتكون منطلقاً للدراسة الحالية. والاستفادة في بناء إطار نظري وتصميم أداة الدراسة. ويعرض الباحثان الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم. وذلك على النحو الآتي:

- دراسة الشيبة (2021): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية البالغ عددهم (8756) فرداً. تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (368). وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج. أهمها: تدني مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين على مستوى الإجمالي العام. وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. ولا توجد فروق تُعزى لمتغير الخبرة وجهة العمل واللقب العلمي.

- دراسة الكرد (2020): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى بلغت (190) بنسبة (36.3%) من حجم مجتمع الدراسة البالغ (524) عضو هيئة تدريس. وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لجمع المعلومات والبيانات. وأظهرت الدراسة عدة نتائج. من أهمها: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة. ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. فيما لم توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الرتبة العلمية. سنوات الخدمة. التخصص الأكاديمي.

- دراسة مخامرة (2019): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرسي المدارس الأساسية والبالغ عددهم (172) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث عينة عشوائية بسيطة قوامها (100) معلم ومعلمة. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وأظهرت الدراسة عدة نتائج. منها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية مرتفعة في مجالات الدراسة الأربعة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

- دراسة عابدين (2012) التي هدفت إلى التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية. بلغ حجم العينة المختارة عشوائياً (339) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في القدس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت الاستبانة أداة الدراسة. وأظهرت الدراسة عدة نتائج. أهمها: أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة بحسب تقديرات المعلمين، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. ولا توجد فروق تعزى لمغير المؤهل والخبرة والمرحلة الدراسية والمنطقة.
- دراسة يحيى (2010): هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في الضفة الغربية البالغ عددهم (12056) معلماً ومعلمة. ونسبة العينة (11%) اختيرت بطريقة عشوائية. واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات. أظهرت الدراسة نتائج. أهمها: أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كبيرة جداً. حيث جاء مجال أخلاقيات المدير نحو المهنة في المرتبة الأولى. ومجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ولتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأقل من (6) سنوات. ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- دراسة ناصر (2009): هدفت إلى التعرف إلى الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء تلك الأسس. استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (447) معلماً ومعلمة بجميع محافظات ومناطق سلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (60) لأربعة محاور للقيادة الأخلاقية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. أهمها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية عالية. ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لتغيرات سنوات الخبرة. المنطقة التعليمية. المسمى الوظيفي. وغير دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- دراسة كاراكوز (Karakose, 2007) بعنوان: "تصورات معلمين المدارس الثانوية حول القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في تركيا". التي هدفت إلى التعرف إلى درجة تصورات المعلمين حول القيادة الأخلاقية للمديرين في تركيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (463) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في مجال التواصل يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في الإدارة. وفي مجال المناخ الإنساني يظهرون سلوكاً مناسباً. وفي مجال صناعة القرار يظهرون سلوكاً متوسطاً.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تُعدّ البحوث والدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية التي يلجأ إليها الباحثين في توجيهه نحو منهج البحث وطريقة العمل والإطار النظري، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، حيث قام الباحثان باستعراض (7) دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة الحالية، (1) دراسة أجنبية، و (5) عربية، و (1) محلية، وتم تناولهم من حيث عنوان الدراسة والمنهج والأداة والمجتمع والعينة والبيئة التي تمت فيها الدراسة وأهم النتائج، وتكمن أهمية هذه الدراسات للباحثين في كونهما تمكنا من:

- اختيار العنوان للدراسة الحالية.
- صياغة مشكلة الدراسة وعرض الأسئلة والأهداف.
- إثراء الأدب النظري للدراسة.
- تحديد منهج الدراسة وأداتها المناسبة.
- ومن خلال تتبع الباحثين للدراسات السابقة، تبين ما يأتي:

- التأكيد على أهمية القيادة الأخلاقية، كأحد الأنماط القيادية الفاعلة لنجاح المنظمة.
- التأكيد على أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية لما لها تأثير إيجابي على المرؤوسين.

## أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تناول الباحثان (7) دراسات سابقة تمثل منطلقاً فكرياً لهما، وهذا يعني وجود أوجه اتفاق واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ويمكن تناول ذلك من خلال ما يأتي:

## 1- من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاها الوظيفي، وبهذا اختلفت مع أهداف دراسة كاراكوز (Karakose, 2007)، ودراسة ناصر (2009)، ودراسة يحيى (2010)، ودراسة عابدين (2012)، ودراسة مخامرة (2019)، واتفقت جزئياً مع دراسة الكرد (2020)، ودراسة الشيبه (2021).

## 2- من حيث المنهج:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية، وبهذا اتفقت مع جميع الدراسات السابقة التي استعرضها الباحثان.

### 3- من حيث عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن. وبهذا اختلفت عن دراسة كاراكوز (2007, Karakose). ودراسة ناصر (2009)، ودراسة يحيى (2010)، ودراسة عابدين (2012)، ودراسة مخامرة (2019)، واتفقت مع دراسة الكرد (2020) كونها تناولت أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى. ومع دراسة الشيبة (2021) كونها تناولت الأكاديميين.

### 4- من حيث أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. وبهذا اتفقت مع جميع الدراسات السابقة التي استعرضها الباحثان من حيث أداة الدراسة.

### 5- من حيث بيئة الدراسة:

طبق الباحثان الدراسة الحالية في الكليات التأسيسية الخمس لجامعة عدن بالجمهورية اليمنية. وبهذا اختلفت مع جميع الدراسات السابقة التي استعرضها الباحثان في الدراسة الحالية التي طبقت في بيئات مختلفة، باستثناء دراسة الشيبة (2021) التي تناولت جميع الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية.

### تاسعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1- منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع والذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات المستندة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية مقبولة وواقعية، وللملاءمة لموضوع الدراسة الحالية للباحثين، ولتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها.

#### 2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في الكليات التأسيسية الخمس لجامعة عدن والبالغ عددهم (600) عضو. بحسب إحصائيات العام الجامعي 2020، منهم (84) أستاذاً، بنسبة 14%، و(181) أستاذاً مشاركاً، بنسبة 30.2%، و(335) أستاذاً مساعداً، بنسبة 55.8% منهم (456) ذكوراً، بنسبة 76%، و(144) إناثاً، بنسبة 24%، وتم اختيار الباحثين للكليات التأسيسية نظراً للخبرات العلمية والعملية لأعضائها، ودقة أحكامهم وتمتعهم بدرجة عالية من الموضوعية والرؤية المستقبلية لديهم، ولكثرة الأعضاء ممن تشملهم الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

### جدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة

| الرقم | الكلية          | أستاذ |    |    | أستاذ مشارك |    |     | أستاذ مساعد |    |     | المجموع |     |     |
|-------|-----------------|-------|----|----|-------------|----|-----|-------------|----|-----|---------|-----|-----|
|       |                 | م     | أ  | ذ  | م           | أ  | ذ   | م           | أ  | ذ   | م       | أ   | ذ   |
| 1-    | التربية عدن     | 38    | 5  | 33 | 49          | 9  | 40  | 95          | 24 | 71  | 182     | 38  | 144 |
| 2-    | العلوم الإدارية | 8     | 0  | 8  | 25          | 3  | 22  | 47          | 14 | 33  | 80      | 17  | 63  |
| 3-    | كلية الاقتصاد   | 7     | 2  | 5  | 18          | 4  | 14  | 24          | 5  | 19  | 49      | 11  | 38  |
| 4-    | كلية الحقوق     | 8     | 0  | 8  | 22          | 3  | 19  | 63          | 14 | 49  | 93      | 17  | 76  |
| 5-    | كلية الطب       | 23    | 4  | 19 | 67          | 25 | 42  | 106         | 32 | 74  | 196     | 61  | 135 |
|       | المجموع         | 84    | 11 | 73 | 181         | 44 | 137 | 335         | 89 | 246 | 600     | 144 | 456 |
|       | المجموع الكلي   | 600   |    |    |             |    |     |             |    |     |         |     |     |

3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية. حيث بلغت العينة (240) عضواً. ونسبة 40% من مجتمع الدراسة الأصلي. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

### جدول رقم (2) يوضح عينة الدراسة

| الرقم | الكلية               | عدد هيئة التدريس | النسبة المئوية | عدد العينة | النسبة المئوية |
|-------|----------------------|------------------|----------------|------------|----------------|
| 1     | كلية التربية - عدن   | 182              | 30.3%          | 60         | 25%            |
| 2     | كلية العلوم الإدارية | 80               | 13.4%          | 40         | 16.6%          |
| 3     | كلية الاقتصاد        | 49               | 8.2%           | 30         | 12.5%          |
| 4     | كلية الحقوق          | 93               | 15.5%          | 45         | 18.7%          |
| 5     | كلية الطب            | 196              | 32.6%          | 65         | 27%            |
|       | المجموع              | 600              | 100%           | 240        | 100%           |

## 4- أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة وبعض الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ووفقاً لأهداف الدراسة الحالية، قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام من ثلاثة أبعاد هي: الأخلاقيات الشخصية، وتضمن (15) فقرة، الأخلاقيات الإدارية، وتضمن (16) فقرة، العلاقات الإنسانية، وتضمن (13) فقرة، ولكل فقرة خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد احتوت الاستبانة على قسمين: القسم الأول: تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، القسم، اللقب العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: تضمن أبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة المكونة من (44) فقرة.

القسم الثالث: تضمن فقرات الرضا الوظيفي وعددها (25) فقرة.

## 5- صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان أسلوب الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية في جامعة عدن من ذوي الخبرة والكفاءة، البالغ عددهم (15) محكماً، أستاذ 4، أستاذ مشارك 6، أستاذ مساعد 6، للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما أعدت لقياسه، وللحكم على مدى صلاحية الفقرات ووضوح عباراتها وصلاحيتها وانتمائها للأبعاد وملاءمتها للأهداف، وللتأكد من سلامة المنهجية العلمية في تصميم الأداة، مع وضع الملاحظات والإضافة والحذف، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين و اعتماد نسبة اتفاق بلغت (80%) كمعيار لقبول الفقرات من قبل المحكمين.

## العينة الاستطلاعية:

اشتملت العينة الاستطلاعية للدراسة الحالية للباحثين على (20) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من حملة الألقاب العلمية ( أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في الكليات التأسيسية لجامعة عدن، موزعين على النحو الآتي: (أستاذ 5، أستاذ مشارك 6، أستاذ مساعد 9).

## 6- ثبات الأداة:

استخدم الباحثان طريقة معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لحساب ثبات أداة الدراسة، وتوزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (240) عضواً، وكان معامل الثبات كما يأتي:

## جدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ

| المعامل الثبات لألفا كرونباخ | عدد العبارات | البُعد              |
|------------------------------|--------------|---------------------|
| 0,517                        | 15           | الأخلاقيات الشخصية  |
| 0,570                        | 16           | الأخلاقيات الإدارية |
| 0,696                        | 13           | العلاقات الإنسانية  |
| 0,745                        | 25           | الرضا الوظيفي       |
| 0,681                        | 69           | الإجمالي            |

يتضح للباحثين من خلال الجدول رقم (3) أنَّ قيم معاملات الثبات لجميع فقرات الأبعاد بلغت (0,681)، وهي قيمة عالية. وفي ضوء هذا، قام الباحثان بما يأتي:

- قام الباحثان باستخدام بدائل الاستجابة عن فقرات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) عن طريق وضع علامة (✓) أمام كل فقرة وفقاً لواقع الممارسة للقيادة الأخلاقية.
- تم توزيع أداة الدراسة على العينة بواقع (240) استبانة.
- تبين للباحثين أنَّ عدد الاستبانات المفقودة وغير الصالحة (18) استبانة، وعليه فإنَّ الاستبانات النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي (222) استبانة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

## جدول رقم (4) يوضح الاستبانات الصالحة وغير الصالحة

| الرقم   | الكلية               | الاستبانات الصالحة | الاستبانات غير الصالحة |
|---------|----------------------|--------------------|------------------------|
| 1-      | كلية التربية - عدن   | 43                 | 3                      |
| 2-      | كلية العلوم الإدارية | 38                 | 4                      |
| 3-      | كلية الاقتصاد        | 42                 | 6                      |
| 4-      | كلية الطب            | 48                 | 2                      |
| 5-      | كلية الحقوق          | 51                 | 3                      |
| المجموع |                      | 222                | 18                     |

## 8: المعالجات الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات الصالحة ومراجعتها واستبعاد غير الصالحة، قام الباحثان بترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة، ومنها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي، اختبارات T-test، اختبار LSD، مقياس ليكرت الخماسي.

## 9: نتائج الدراسة ومناقشتها:

يعرض الباحثان في هذا الجزء من الدراسة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تطبيق الأداة، وبناءً على المعالجات الإحصائية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الأبعاد لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لهذه النتائج ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

للإجابة على هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية بدرجتها الكلية وبأبعادها الثلاثة الواردة في الدراسة الحالية.

أولاً: فيما يتعلق بالبُعد الأول: الأخلاقيات الشخصية

جدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة لِبُعد الأخلاقيات الشخصية

| الرقم | العبارات                                 | المتوسط الحسابي | النسبة | الرتبة | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-------|------------------------------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|----------------|
| 1     | يُمد يد العون والمساعدة للهيئة التدريسية | 2,78            | 55,6%  | 15     | 0,487             | متوسطة         |
| 2     | يتواضع في تعامله مع أعضاء القسم          | 3,51            | 70,2%  | 9      | 0,720             | عالية          |

|               |                                               |      |       |    |       |        |
|---------------|-----------------------------------------------|------|-------|----|-------|--------|
| 3             | يتصف بالمرونة في تعامله مع أعضاء القسم        | 3,66 | 73,2% | 6  | 1,074 | عالية  |
| 4             | يتجنب الإساءة لأعضاء القسم بالقول أو الفعل    | 3,33 | 66,6% | 13 | 1,004 | متوسطة |
| 5             | يتقبل نقد أعضاء القسم برحابة صدر              | 3,46 | 69,2% | 11 | 0,886 | متوسطة |
| 6             | يتصف بالهدوء عند تعامله مع أعضاء القسم        | 3,84 | 76,8% | 1  | 0,964 | عالية  |
| 7             | يعترف بالخطأ أمام أعضاء القسم في حال إن أخطأ  | 3,39 | 67,8% | 12 | 1,045 | متوسطة |
| 8             | يتحاشى ذكر أعضاء القسم بسوء في حال غيابهم     | 3,50 | 70%   | 10 | 0,915 | عالية  |
| 9             | يسامح المخطئ في حال إن أساءوا إليه            | 3,70 | 74%   | 3  | 0,893 | عالية  |
| 10            | يتصف بالحلم والأناة مع أعضاء القسم            | 3,72 | 74,4% | 2  | 0,898 | عالية  |
| 11            | يحب لأعضاء القسم ما يحبه لنفسه                | 3,70 | 74%   | 4  | 0,817 | عالية  |
| 12            | يعمل بإخلاص لأداء مهامه في القسم              | 3,68 | 73,6% | 5  | 0,891 | عالية  |
| 13            | يحرص على أن يكون أسوة وقدوة حسنة لأعضاء القسم | 3,53 | 70,6% | 8  | 0,867 | عالية  |
| 14            | يحرص على المودة مع من خالفه الرأي من الأعضاء  | 3,56 | 71,2% | 7  | 0,741 | عالية  |
| 15            | يتعامل بحيادية مع جميع الأعضاء                | 3,32 | 66,4% | 14 | 0,760 | متوسطة |
| التقدير العام |                                               | 3,52 | 70,4% |    | 0,331 | عالية  |

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن لفقرات بُعد الأخلاقيات الشخصية كانت عالية، وذلك من خلال مستوى التقدير العام الذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3,52) وبوزن مئوي (70,4%)، وانحراف معياري (0,331)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بالأخلاقيات الشخصية وحرصهم على الالتزام بها بوصفها طابع أخلاقي شخصي، وينظرون إلى أهميتها في التعامل مع الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف العامة.

ثانياً: فيما يتعلق بالبُعد الثاني: بالأخلاقيات الإدارية

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة لبُعد الأخلاقيات الإدارية

| الرقم | العبارات                                               | المتوسط الحسابي | النسبة | الرتبة | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-------|--------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|----------------|
| 16    | يلتزم الموضوعية عند تقييمه لأعضاء القسم                | 2,84            | %56,8  | 16     | 0,636             | متوسطة         |
| 17    | يلتزم بالقيم الإدارية في القسم                         | 3,47            | %69,4  | 1      | 0,596             | عالية          |
| 18    | يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع أعضاء القسم          | 2,94            | %58,8  | 15     | 0,866             | متوسطة         |
| 19    | يثق بالهيئة التدريسية وعملهم في القسم                  | 3,17            | %63,4  | 6      | 0,678             | متوسطة         |
| 20    | يشرك الأعضاء في صناعة القرار واتخاذ في القسم           | 3,34            | %66,8  | 3      | 0,900             | متوسطة         |
| 21    | يتصف بالأمانة الإدارية عند أداء المهام الموكلة إليه    | 3,07            | %61,4  | 13     | 0,963             | متوسطة         |
| 22    | يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون القسم          | 3,12            | %62,4  | 9      | 0,742             | متوسطة         |
| 23    | يحاسب المقصرين في عملهم في القسم بعد التأكد من تقصيرهم | 3,27            | %65,4  | 4      | 0,837             | متوسطة         |
| 24    | يتيح الفرصة لأعضاء القسم للتعبير عن آرائهم             | 3,09            | %61,8  | 11     | 0,803             | متوسطة         |

|               |                                                 |      |       |    |       |        |
|---------------|-------------------------------------------------|------|-------|----|-------|--------|
| 25            | يتعامل مع أعضاء القسم دون انحياز لفرد أو جماعة. | 3,09 | 61,8% | 12 | 0,803 | متوسطة |
| 26            | يشجع العمل التعاوني بين أعضاء القسم             | 3,16 | 63,2% | 7  | 0,833 | متوسطة |
| 27            | ينسب النجاح الذي يحققه القسم للجميع             | 3,26 | 65,2% | 5  | 0,787 | متوسطة |
| 28            | يتصف بالموضوعية عند اتخاذ القرارات              | 3,40 | 68%   | 2  | 0,741 | عالية  |
| 29            | يعطي انطبعا جيدا للمادة عن أعضاء قسمه           | 3,06 | 61,2% | 14 | 0,712 | متوسطة |
| 30            | يحافظ على أسرار العمل في القسم                  | 3,11 | 62,2% | 10 | 0,593 | متوسطة |
| 31            | يوزع المقررات الدراسية في القسم بطريقة عادلة    | 3,13 | 62,2% | 8  | 0,593 | متوسطة |
| التقدير العام |                                                 | 3,16 | 63,2% |    | 0,246 | متوسطة |

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن لفقرات بُعد الأخلاقيات الإدارية كانت متوسطة، وذلك من خلال مستوى التقدير العام الذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3,16) وبوزن مئوي (63,2%)، وانحراف معياري (0,246). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قصور في ممارسة الأخلاقيات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام العلمية وتدنّي تطبيقها في أماكن العمل، وضعف الإدراك بأهمية الأخلاقيات الإدارية داخل المؤسسة مما ترك انطباع لدى الهيئة التدريسية أنّ رؤساء الأقسام لا يمارسون الأخلاقيات الإدارية بشكل كاف.

## ثالثاً: فيما يتعلق بالبُعد الثالث: العلاقات الإنسانية

جدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة لِبُعد العلاقات الإنسانية

| الرقم | العبارات                                                            | المتوسط الحسابي | النسبة | الرتبة | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|----------------|
| 32    | يحرص على التواصل الاجتماعي مع الأعضاء                               | 3,15            | %63    | 7      | 0,640             | متوسطة         |
| 33    | يشرك الأعضاء في توفير مناخ جيد للعلاقات الإنسانية                   | 3,48            | %69,6  | 1      | 0,708             | عالية          |
| 34    | يحرص على نشر قيم التعاون والتكافل بين الأعضاء                       | 2,78            | %55,6  | 13     | 0,935             | متوسطة         |
| 35    | يشرك الأعضاء في نشر ثقافة العلاقات الإنسانية                        | 3,09            | %61,8  | 9      | 0,682             | متوسطة         |
| 36    | يراعي الجوانب والقواعد الأخلاقية عند التعامل مع الأعضاء             | 3,33            | %66,6  | 3      | 0,862             | متوسطة         |
| 37    | يحرص على تنمية قدرات الأعضاء وميولهم                                | 3,08            | %61,6  | 10     | 0,796             | متوسطة         |
| 38    | يشرك الأعضاء في وضع أهداف تتفق مع متطلبات العملية التعليمية         | 3,17            | %63,4  | 6      | 0,808             | متوسطة         |
| 39    | يحرص على التعامل مع الأعضاء بالعدل والمساواة                        | 3,23            | %64,6  | 4      | 0,930             | متوسطة         |
| 40    | يشجع الأعضاء المتميزين في القسم                                     | 3,12            | %62,4  | 8      | 0,780             | متوسطة         |
| 41    | يستخدم عبارات الشكر والتقدير عند إنجاز الأعضاء للمهام الموكلة إليهم | 3,38            | %67,6  | 2      | 0,804             | متوسطة         |

|    |                                               |      |       |    |       |        |
|----|-----------------------------------------------|------|-------|----|-------|--------|
| 42 | يعمل على تلبية حاجات المرؤوسين<br>قدر الإمكان | 3,08 | %61,6 | 10 | 0,829 | متوسطة |
| 43 | يوازن بين مصالح القسم ومصالح<br>الأعضاء       | 3,20 | %64   | 5  | 0,889 | متوسطة |
| 44 | يعمل على تحسين الأداء الوظيفي<br>للأعضاء      | 3,08 | %61,6 | 12 | 0,580 | متوسطة |
|    | التقدير العام                                 | 3,17 | %63,4 |    | 0,214 | متوسطة |

يتضح من الجدول رقم (7) أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، وذلك من خلال مستوى التقدير العام الذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3,17) ويوزن مئوي (%63,4)، وانحراف معياري (0,214)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى غياب جزئي للعلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام العلمية نتيجة قلة إدراكهم لأهمية ممارستها في الأقسام ومع الهيئة التدريسية، وتدني معرفتهم بأهميتها لتحقيق الأهداف.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن من وجهة نظرهم؟**

للإجابة على السؤال الثاني، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

**جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبُعد الرضا الوظيفي**

| الرقم | العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | النسبة | الترتبة | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|--------|---------|-------------------|----------------|
| 1     | أشعر بالرضا عن تعليمات<br>رئيس القسم                       | 3,22            | %64,4  | 25      | 0,805             | متوسطة         |
| 2     | أشعر بتعاون رئيس القسم مع<br>الأعضاء                       | 3,56            | %71,2  | 13      | 0,758             | عالية          |
| 3     | علاقة الأعضاء مع رئيس<br>القسم تبادلية ويسودها<br>الاحترام | 3,43            | %68,6  | 20      | 0,953             | متوسطة         |

|    |                                                         |      |       |    |       |        |
|----|---------------------------------------------------------|------|-------|----|-------|--------|
| 4  | أشعر بالارتياح والرضا لعملي في القسم                    | 3,51 | %70,2 | 16 | 0,906 | عالية  |
| 5  | أجدد نشاطي وابتكاراتي في القسم                          | 3,63 | %72,6 | 7  | 0,920 | عالية  |
| 6  | تقدر عمادة الكلية عملي وانجازاتي في القسم               | 3,76 | %75,2 | 3  | 0,946 | عالية  |
| 7  | أحرص على حضور اجتماعات القسم بانتظام                    | 3,66 | %73,2 | 6  | 0,937 | عالية  |
| 8  | ينظر رئيس القسم لأدائي بتقدير واحترام                   | 3,43 | %68,6 | 21 | 0,974 | متوسطة |
| 9  | أشعر بالرضا التام عن مهنتي كعضو هيئة تدريسية            | 3,75 | %75   | 4  | 0,893 | عالية  |
| 10 | يوفر رئيس القسم احتياجات التدريس للأعضاء                | 3,78 | %75,6 | 2  | 0,961 | عالية  |
| 11 | أشعر بالرضا لعدالة رئيس القسم في توزيع المساقات للأعضاء | 3,49 | %69,8 | 18 | 0,915 | متوسطة |
| 12 | أشعر باستقرار نفسي لتواجدي بين أعضاء القسم              | 3,68 | %73,6 | 5  | 0,869 | عالية  |
| 13 | أشعر بالرضا لتقدير المجتمع وأولياء الأمور لمهنتي        | 3,53 | %70,6 | 14 | 0,832 | عالية  |
| 14 | يشارك رئيس القسم الأعضاء في المناسبات الاجتماعية        | 3,51 | %70,2 | 17 | 0,792 | عالية  |
| 15 | أتعاون مع زملائي في القسم لحل مشكلات القسم والطلاب      | 3,24 | %64,8 | 15 | 0,782 | متوسطة |
| 16 | أشعر بتواضع رئيس القسم في تعامله مع الأعضاء             | 3,48 | %69,6 | 19 | 0,872 | متوسطة |

|    |                                                                |      |       |    |       |        |
|----|----------------------------------------------------------------|------|-------|----|-------|--------|
| 17 | أشعر بحيادية رئيس القسم في تعامله مع الأعضاء                   | 3,61 | 72,2% | 10 | 1,065 | عالية  |
| 18 | أشعر بالرضا لحسن تصرف رئيس القسم عند ظهور أخطاء من بعض الأعضاء | 3,36 | 67,2% | 23 | 0,949 | متوسطة |
| 19 | أشعر بموضوعية رئيس القسم عند تقييمه لأداء الأعضاء              | 3,57 | 71,4% | 12 | 0,884 | عالية  |
| 20 | يحرص رئيس القسم على تحقيق الرضا الوظيفي للأعضاء                | 3,63 | 72,6% | 8  | 1,023 | عالية  |
| 21 | أشعر بالرضا عن نصابي التدريسي                                  | 3,79 | 75,8% | 1  | 0,915 | عالية  |
| 22 | أشعر بالحرية الأكاديمية في أدائي                               | 3,63 | 72,6% | 9  | 0,832 | عالية  |
| 23 | يكلف رئيس القسم الأعضاء بما يتناسب مع طبيعة عملهم ومؤهلاتهم    | 3,60 | 72%   | 11 | 0,896 | عالية  |
| 24 | يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله                  | 3,52 | 70,4% | 15 | 0,843 | عالية  |
| 25 | يشعر أعضاء القسم بالرضا عن تصرفات رئيس القسم                   | 3,43 | 68,6% | 22 | 0,662 | متوسطة |
|    | المجموع                                                        | 3,58 | 71,6% |    | 0,414 | عالية  |

يتضح من الجدول رقم (8) أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن لفقرات بُعد الرضا الوظيفي كانت عالية. وذلك من خلال مستوى التقدير العام الذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3,58) وبوزن مؤوي (71,6%). وانحراف معياري (0,414). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ الهيئة التدريسية ينظرون إلى رؤساء الأقسام العلمية بعين الرضا عن ممارستهم للأخلاقيات الشخصية والإدارية وعلاقاتهم بهم رغم الظروف الصعبة التي يمرون بها ويمر بها البلد بفعل الحروب والأزمات الحالية.

وبعد أن عرض الباحثان المتوسطات الحسابية لفقرات كل بُعد، تمّ حساب المتوسط العام لمستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الأخلاقية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (9) الآتي:

جدول رقم (9) يوضح الترتيب التنازلي العام لأبعاد القيادة الأخلاقية بحسب المتوسط الحسابي

| الرتبة        | الرقم في القياس | ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المثوي | مستوى الممارسة |
|---------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|
| 2             | 1               | الأخلاقيات الشخصية                   | 3,52            | 0,331             | 70,4%        | عالية          |
| 3             | 3               | العلاقات الإنسانية                   | 3,17            | 0,214             | 63,4%        | متوسطة         |
| 4             | 2               | الأخلاقيات الإدارية                  | 3,16            | 0,246             | 63,2%        | متوسطة         |
| المتوسط العام |                 |                                      | 3,35            | 0,301             | 67,1%        | متوسطة         |

يتضح من الجدول رقم (9) أنّ مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، وذلك من خلال مستوى المتوسط العام، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3,35)، وبوزن مثوي (67,1%) وانحراف معياري (0,301).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية

لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاها الم الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن للباحثين توضيح هذا الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية من خلال الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

| الموضوع                        | مستوى الرضا الوظيفي    |
|--------------------------------|------------------------|
| مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية | معامل الارتباط لبيرسون |
|                                | مستوى الدلالة          |
|                                | عدد العينة             |
|                                | 0,272                  |
|                                | 0,005                  |
|                                | 222                    |

يتضح للباحثين من الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي. حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,272) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذا يدل على أنه بزيادة متوسط ممارسة القيادة الأخلاقية يزيد مستوى الرضا الوظيفي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل رؤساء الأقسام العلمية يعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية مما يجعلهم يستمتعون بالعمل ويؤدون أدوارهم ومهامهم بدافعية لتحقيق أهداف المؤسسة. وأنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية. كلما شعرت الهيئة التدريسية بالرضا الوظيفي

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، الكلية، سنوات الخدمة)؟

#### 1- الفروق وفقاً لمتغير الجنس (ذكر – أنثى):

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقديرات الهيئة التدريسية حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن للقيادة الأخلاقية بأبعادها تُعزى لمتغير الجنس (ذكر – أنثى) فقد تم استخدام اختبار (T-test) للمقارنة بين متوسطين مستقلين. ويمكن للباحثين توضيح ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار T-test لدلالة الفروق بين أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى

#### لمتغير الجنس

| الأبعاد             | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت المحسوبة | مستوى الدلالة | الدلالة |
|---------------------|-------|-----------------|-------------------|------------|---------------|---------|
| الأخلاقيات الشخصية  | ذكور  | 3,52            | 0,311             | 0,03       | 0,05          | دال     |
|                     | إناث  | 3,52            | 0,393             |            |               |         |
| الأخلاقيات الإدارية | ذكور  | 3,16            | 0,244             | 0,085      | 0,486         | غير دال |
|                     | إناث  | 3,15            | 0,254             |            |               |         |
| العلاقات الإنسانية  | ذكور  | 3,20            | 0,196             | 4,028      | 0,427         | غير دال |
|                     | إناث  | 3,07            | 0,244             |            |               |         |
| التقدير العام       | ذكور  | 3,29            | 0,153             | 1,834      | 0,006         | دال     |
|                     | إناث  | 3,25            | 0,191             |            |               |         |

يتضح للباحثين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للجنس في التقدير العام ولصالح الذكور ويعزو الباحثان هذه النتيجة كون أغلب رؤساء الأقسام العلمية من الذكور وأكثر أفراد العينة من الذكور وهم أكثر رضا عن سلوك رؤساء الأقسام وأكثر احتكاكاً بهم، بينما دلت النتيجة الحالية على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى للجنس في بُعد الأخلاقيات الشخصية، وبُعد الأخلاقيات الإدارية والعلاقات الإنسانية.

## 2- الفروق وفقاً لمتغير اللقب العلمي:

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن تُعزى لمتغير اللقب العلمي. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم (12) يوضح نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها تُعزى لمتغير اللقب العلمي

| الأبعاد             | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | الدلالة |
|---------------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|---------|
| الأخلاقيات الشخصية  | بين المجموعات  | 2           | 0,168          | 0,766  | 0,466         | غير دال |
|                     | داخل المجموعات | 237         | 0,109          |        |               |         |
|                     | الإجمالي       | 239         |                |        |               |         |
| الأخلاقيات الإدارية | بين المجموعات  | 2           | 0,049          | 0,402  | 0,669         | غير دال |
|                     | داخل المجموعات | 237         | 0,061          |        |               |         |
|                     | الإجمالي       | 239         |                |        |               |         |
| العلاقات الإنسانية  | بين المجموعات  | 2           | 0,065          | 0,710  | 0,493         | غير دال |
|                     | داخل المجموعات | 237         | 0,046          |        |               |         |

|         |       |       |       |     |        |                |               |
|---------|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|---------------|
|         |       |       |       | 239 | 10,978 | الإجمالي       |               |
| غير دال | 0,405 | 0,907 | 0,024 | 2   | 0,048  | بين المجموعات  | التقدير العام |
|         |       |       | 0,027 | 237 | 6,057  | داخل المجموعات |               |
|         |       |       |       | 239 | 6,373  | الإجمالي       |               |

تشير البيانات في الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، العلاقات الإنسانية). وهذا مؤشر على عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المستجيبين للمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير اللقب العلمي.

### 3- الفروق وفقاً لمتغير الكلية:

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن تُعزى لمتغير الكلية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (13) الآتي:

### جدول رقم (13) يوضح نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول مستوى

ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها تُعزى لمتغير الكلية

| الأبعاد             | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | الدلالة |
|---------------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|---------|
| الأخلاقيات الشخصية  | 0,860          | 4           | 0,215          | 1,999  | 0,095         | غير دال |
|                     | 25,259         | 235         | 0,107          |        |               |         |
|                     | 26,119         | 239         |                |        |               |         |
| الأخلاقيات الإدارية | 0,321          | 4           | 0,080          | 1,332  | 0,259         | غير دال |
|                     | 14,140         | 235         | 0,060          |        |               |         |
|                     | 14,461         | 239         |                |        |               |         |

|            |       |       |       |     |        |                   |                       |
|------------|-------|-------|-------|-----|--------|-------------------|-----------------------|
| غير<br>دال | 0,247 | 1,365 | 0,062 | 4   | 0,249  | بين المجموعات     | العلاقات<br>الإنسانية |
|            |       |       | 0,046 | 235 | 10,279 | داخل<br>المجموعات |                       |
|            |       |       |       | 239 | 10,978 | الإجمالي          |                       |
| غير<br>دال | 0,913 | 0,245 | 0,007 | 4   | 0,026  | بين المجموعات     | التقدير<br>العام      |
|            |       |       | 0,022 | 235 | 6,347  | داخل<br>المجموعات |                       |
|            |       |       |       | 239 | 6,373  | الإجمالي          |                       |

تشير البيانات في الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، العلاقات الإنسانية). وهذا مؤشر على عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المستجيبين للمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الكلية.

#### 4- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة:

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (14) الآتي:

#### جدول رقم (14) يوضح نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول مستوى

ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

| الأبعاد                | مجموع<br>المربعات | درجة<br>الخدمة | متوسط<br>المربعات | قيمة<br>ف | مستوى<br>الدلالة | الدلالة |
|------------------------|-------------------|----------------|-------------------|-----------|------------------|---------|
| الأخلاقيات<br>الشخصية  | 1,099             | 3              | 0,366             | 3,454     | 0,017            | دال     |
|                        | 25,020            | 236            | 0,106             |           |                  |         |
|                        | 26,119            | 239            | 0,060             |           |                  |         |
| الأخلاقيات<br>الإدارية | 0,181             | 3              | 0,060             | 0,996     | 0,396            |         |
|                        | 14,280            | 236            | 0,061             |           |                  |         |

|            |       |       |       |     |        |                |                       |
|------------|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|-----------------------|
| غير<br>دال |       |       | 0,060 | 239 | 14,461 | الإجمالي       |                       |
| دال        | 0,015 | 3,568 | 0,159 | 3   | 0,476  | بين المجموعات  | العلاقات<br>الإنسانية |
|            |       |       | 0,100 | 236 | 10,502 | داخل المجموعات |                       |
|            |       |       | 0,044 | 239 | 10,978 | الإجمالي       |                       |
| دال        | 0,007 | 4,106 | 0,105 | 3   | 0,316  | بين المجموعات  | التقدير<br>العام      |
|            |       |       | 0,026 | 236 | 6,057  | داخل المجموعات |                       |
|            |       |       |       | 239 | 6,373  | الإجمالي       |                       |

تشير البيانات في الجدول رقم (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في التقدير العام. واستخدم الباحثان اختبار شيفيه لمعرفة لصالح من؟ ففي بُعد الأخلاقيات الشخصية لصالح الفئة (أقل من 10 سنوات) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه الفئة تتمتع بحيوية ونشاط وقدرة على العمل. وفي بُعد العلاقات الإنسانية لصالح الفئة (من سنة 20 إلى 25 سنة). ويعزو الباحثان ذلك إلى تباين آرائهم حول مفهوم العلاقات الإنسانية وأن كل واحد مهم ينظر إليه من زاوية معينة. كما لا توجد فروق دالة إحصائية في بُعد الأخلاقيات الإدارية.

## 10- التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحثان بما يأتي:

- تبني جامعة عدن لنشر ثقافة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن. ووضع أبعادها ضمن معايير تعيين واختيار رؤساء الأقسام العلمية مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- تعزيز أبعاد وسلوكيات القيادة الأخلاقية في الأقسام العلمية وممارستها عملياً، مع تقييم أداء رؤساء الأقسام فيما يتعلق بأبعادها، خصوصاً الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية.
- العمل بما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقلاً عن إجابات أفراد عينة الدراسة، مع ضرورة إطلاع رؤساء الأقسام بتقييم الهيئة التدريسية لهم لغرض تقييم السلبيات وتعزيز الإيجابيات.
- أن تعمل قيادة جامعة عدن على رفع قدرات ومهارات وسلوكيات رؤساء الأقسام الأخلاقية.
- تحديد سلوكيات وممارسات أخلاقية لرؤساء الأقسام العلمية وما ينبغي فعله وممارسته تجاه الهيئة التدريسية في القسم، ومحاسبتهم في حال الإخلال بها.
- الحرص على أن يكون رئيس القسم العلمي قدوة حسنة ومثال يحتذى به للهيئة التدريسية عن طريق اتباعه لسلوكيات أبعاد القيادة الأخلاقية.

## 11- المقترحات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يقترح الباحثان ما يأتي:

- إجراء دراسة مستقبلية تتناول القيادة الأخلاقية لدى قيادات جامعة لحج.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تتناول معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية وسبل معالجتها.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية من وجهة نظر الإداريين وعلاقتها بالتحفيز لديهم.

## المراجع

- أبو دف، محمود (2017): "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- بو عباس، فوزية (2010): "درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراه الأعضاء أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- البدراني، بدر (2007): "قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية.
- الجبوري، حمزة محمد (2016): "تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل بغداد الخير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (88)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص(249 - 270)، بغداد: العراق.
- الجعيثني، ختام (2017): "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الحجيلي، نصر (2010): "آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، دمشق: سوريا.
- حمائل، عبد عطا الله (2012): "القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر"، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، القدس: فلسطين.
- الحضري، محمود (2014): "أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج 28، العدد 2، كلية التجارة، جامعة سوهاج، سوهاج: مصر.
- السعود، راتب سلامة (2014): "بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية"، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الدولية العلمية الثالثة لكلية التربية بعنوان: "التربية وآفاق مستقبلية"، جامعة الباحة، الرياض: السعودية.

- الشيبة، علي صالح (2021): "واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين"، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد (53) يناير-مارس 2022، كلية التربية، جامعة إب، إب: اليمن.
- عابدين، محمد عبد القادر وشعيبات، محمد عوض، وحلبية، بنان محمد (2012): "درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، *مجلة جامعة القدس للدراسات والأبحاث*، العدد 28، القدس: فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003): "السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر.
- الطروانة، تحسين، (2010): "الأخلاق والقيادة"، *جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.*
- قشطة، محمد (2009): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها"، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.*
- لكبير، أحمد، (2016): "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، *دار الملك فهد للطباعة، ج1، الرياض: السعودية.*
- الكرد، نور الدين أحمد (2020): "القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي"، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.*
- مخامرة، كمال (2019): "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين"، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، العدد 43، جامعة بابل، بابل: العراق.
- المقابلة، محمد قاسم (2011): "الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين المجلد (12)، العدد (3)، ص (269 - 296)، المنامة: البحرين.*
- ناصر، رضية بنت سليمان (2009): "واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي (5-10) بسلطنة عُمان"، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط: سلطنة عُمان.*
- نسيم، خدير، (2015): "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بو قرعة، الجزائر: الجزائر.*

- يحيى، سجي أحمد محمود (2010): "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Bauer, K. (2004): High performance Workplace and job satisfaction, evidence Europe, discussion paper series, IZA DP, No. 1262.
- Daft. R. (2003): Management, South-Western & College publishing Co. Dufresne, p & Mckenzie, A., A culture of Ethical Leadership, Principle Leadership.
- Karakose (2007), High school teachers "perceptions regarding princ- -  
Ipals" ethical leadership in Turkey, Asia pacific Education Review,8(3) pp 464-43.
- Kelshoven, Karian, Den Hartog, Deanne N, De Hoogh, Anneble H.B. (2011),"Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, The Leadership Quarterly, (22), pp. 51-69.
- Lim li yur (2012)" The impact of perceived leadership and ethical leadership behavior on job satisfaction and organizational commitment" master of business administration.
- Skibba, J. (2002): personality and job satisfaction, an investigation of central Wisconsin, master of science degree, the graduate collage, university of Wisconsin statute.
- Stiab, J & Mninger, R. (2012): "Ethical Leadership in the principle ship, Qualitative analyses, National forum of educational administration and supervision journal, 29, (2), 23-29.
- Yarmodian, M. H. (2011): "Value based leadership paradigm", Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 3707, Retrieved June 20, from Science Direct database.