

## أثر البعد الأخلاقي للقيادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين: دراسة ميدانية<sup>١</sup>

ابتهاال عبد الله السليمان

الباحث الرئيس، حاصلة على درجة الماجستير في الإدارة

العامة، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال،

جامعة الملك سعود، الرياض

أحمد مداوس اليامي

الباحث المساعد، أستاذ الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة،

كلية إدارة الأعمال،

جامعة الملك سعود، الرياض

(قدم للنشر في ١٤/٥/٢٠١٨م، وقبل للنشر في ١٠/١/٢٠١٩م)

الكلمات المفتاحية: القيادة، البعد الأخلاقي للقيادة، المرؤوسين، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية. ملخص البحث. جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المرؤوسين، ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والإداريات في كليات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمدينة الخرج والبالغ عددهم (٤٢٩) موظفاً وموظفة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية في كليات الجامعة كانت عالية إلى حد ما بشكل عام، وأن أبرز ممارسات القيادة الأخلاقية تمثلت في احترام الرؤساء لمرؤوسيههم. كما وجدت الدراسة علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية كمتغير مركب وبين الرضا الوظيفي للمرؤوسين. فكلما تحسنت ممارسات القيادة الأخلاقية؛ تحسّن مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي، وأن أكثر متغيرات القيادة الأخلاقية تأثيراً على الرضا الوظيفي تمثل في عنصر الاحترام.

وفي ضوء النتائج، يوصي الباحثان بإجراء تقويم دوري لمدي ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية في كليات الجامعة، مع البحث في العوامل التي تحد من ممارسة عناصر ذات أهمية في القيادة الأخلاقية كالمصداقية والعدل، وتفعيل المدونة الأخلاقية في الجامعة، ومحاولة تجسيدها في السلوك اليومي للمديرين من خلال تدريبهم حول عناصر القيادة الأخلاقية ودورها المهم في اتجاهات العاملين وعلى الأخص الرضا الوظيفي للمرؤوسين..

١ يشكر الباحثان عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة بمركز البحوث بكلية إدارة الأعمال لدعمها المالي لهذا البحث.

## مقدمة

تلعب القيادات الإدارية دوراً محورياً في منظمات اليوم. ومن الجوانب المهمة ذات العلاقة بسلوكيات القيادات التي تناوّلها الباحثون هي أخلاقيات القيادة leadership ethics التي تقترح وجود حاجة ملحة لبروز قيادات تتمتع بسلوكيات أخلاقية تقود المنظمات إلى تحقيق أهدافها، والاهتمام بأفرادها، ورفع معنوياتهم، وبالتالي ضمان ولائهم، وانتائهم، والسير بهم نحو النجاح.

فعل المستوى العالمي، نادى العديد من المهتمين والدارسين بضرورة تطوير المنظمات لمعايير عمل أكثر رقيماً، توفر التوازن بين أخلاقيات الأعمال، وكفاءتها (الكريم، ٢٠١٢م، أ)، وذلك بحمّ وجود قيادة تمارس السلوكيات الأخلاقية، وتعززها؛ لأن تطور وتحقيق أهداف المنظمة يرتبط بالطريقة التي يدير بها القائد المنظمة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وذلك يتطلب تحليه بالسلوكيات الأخلاقية بشكل كبير، مع انسجام تلك السلوكيات مع مبادئ الإدارة السليمة؛ لتحقيق نتائجها على كل من الموظفين، والمجتمع المحلي. وهذه الطريقة يصبح القائد مطالباً بتحويل القيم الأخلاقية الداخلية في وجدانه، وتفكيره إلى سلوك خارجي ملتزم بالمبادئ الأخلاقية (عابدين، وآخرون، ٢٠١٢م).

ومع تزايد الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية للقادة داخل المنظمات في الآونة الأخيرة، تعددت التساؤلات بين الباحثين والمختصين في مجال أخلاقيات العمل حول دور هذه السلوكيات وأثرها في تنمية وتفعيل سلوكيات العمل الأخلاقية، التي من شأنها تحسين جودة العمل، والإنتاجية، والترويج للمنظمة في البيئة المحيطة، مع تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين عملية استقطاب الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية (الكريم، ٢٠١٢م، أ)، وقبل ذلك تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛ مما دفع بالباحثين (Tu, Lu and Yu, 2017) إلى إجراء دراسة حول ماهية العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمشرّفين في أحد المشاريع الصينية، والوعي الأخلاقي للموظف، والرضا الوظيفي، فأظهرت النتائج وجود ارتباط

إيجابي؛ حيث الوعي الأخلاقي للموظف يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، كما أشارت دراسة (Numminen, Leino-Kilpi, Isoaho and Meretoja, 2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي المدرك في أحد المستشفيات، وبين الرضا الوظيفي للموظفين. وعند البحث في مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي، نجد أن دراسة (Jang and Oh, 2018) قد وجدت علاقة إيجابية بينها في أربعة مستشفيات عامة في كوريا الجنوبية، كما وجد الباحثان (Celik, Dedeoglu and Inanir, 2015) في الصناعة الفندقية في تركيا تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين أوضحت نتائج دراسة (Alonderiene and Majauskaite, 2016) التي تم جمع بياناتها في عدد من مؤسسات التعليم العالي في دولة ليتوانيا وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الخدمي القائم على مشاركة السلطة وتلبية احتياجات التابعين على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، من جانب آخر أبرزت نتائج دراسة (الحربي، ٢٠١٥) وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الطلبة في ضوء توجهات جامعة أم القرى، مع توصيتها بضرورة التقويم الدوري لممارسات القيادة الأخلاقية؛ مما يؤكد أهمية البعد الأخلاقي للقيادة في المنظمات باختلاف أنواعها، ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتبحث في مدى ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية في أحد الأجهزة الحكومية التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

## أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام بموضوع الأخلاقيات في الوظيفة العامة منذ زمن بعيد، إلا أن هذا الاهتمام تزايد في الآونة الأخيرة، فظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بسبب الممارسات غير الأخلاقية في الخدمة العامة؛ نتيجة استخدام السلطات التقديرية لوضع السياسات العامة وتنفيذها من جهة، وتعاضد دور الإدارة العامة من جهة

أخرى، الأمر الذي جعلها تتعرض للانتقادات والانتقادات من قِبَل المواطنين ووسائل الإعلام المختلفة بممارسة السلوكيات غير الأخلاقية؛ نظراً لوجود بعض الأخطاء والممارسات غير الأخلاقية لبعض الموظفين في المؤسسات العامة على مختلف المستويات، التي تترك انطباعاً بأن جميع الموظفين سواء في ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج سلبية على الإدارة العامة، والمواطنين المتفاعلين من الخدمات، مما يُفقد المواطن الثقة بالإدارة، ويُفقد الموظفين ثقتهم ببعضهم بعضاً، ويؤثر سلباً على الولاء والانتفاء للمنظمة. ومن ذلك تظهر أهمية إيجاد بيئات عمل تنمو من خلالها المسؤولية الشخصية لدى الموظفين عن طريق تحلي الرؤساء الإداريين بسلوكيات أخلاقية تنعكس بدورها على الموظفين في أدائهم، ورضاهم عن العمل، فمن مهام القيادة القدوة غرس الأخلاق في نفوس الموظفين بإيجاد الروح المتعاونة، القائمة على الاحترام، وخدمة المصالح العامة (ياغي، ٢٠١٢م).

ولذلك أوصى الباحثان (Jang and Oh, 2018) في دراستهما بعد إيجادهما التأثير الإيجابي للمناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي الذي أدرك من قبل عينة الدراسة في عدد من المستشفيات العامة؛ بتحسين المناخ الأخلاقي مع وجود معايير أخلاقية مقبولة في مكان العمل، وإظهار الدعم والاهتمام الحقيقي من قِبَل القادة بما تلاحظه العينة من أمور غير أخلاقية.

ونظراً لأهمية الممارسات الأخلاقية ولما يتميز به البعد الأخلاقي للقيادة في مختلف المنظمات من أهمية في المساعدة على تحسين جودة العمل، والإنتاجية، ورضا الموظفين والمواطنين، وزيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، تأتي هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للمرووسين من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها. وبناءً على ذلك، تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للمرووسين فيها؟

### ثانياً: تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن عدد من الأسئلة المنبثقة عن السؤال الرئيس، وهي كما يلي:

- ١- ما مدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج؟
- ٢- ما درجة الرضا لدى المرووسين الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج؟
- ٣- ما طبيعة العلاقات بين أبعاد القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج؟
- ٤- ما أثر ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للمرووسين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج؟!

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على جانب مهم من

لقد أشارت بعض الدراسات إلى تأثير القيادة الأخلاقية الإيجابي على جوانب مختلفة في منظمات الأعمال، كجودة علاقات العمل، ومستوى التزام الموظفين، والثقة، والحد من السلوكيات السيئة، وتحسين سمعة المنظمة في البيئة المحيطة، ونجاحها وجاذبيتها (Mayer et al, 2010 ; Frisch and Huppenbauer, 2014) حيث جاءت الأخيرة بعد تدني مستويات ممارسة السلوكيات الأخلاقية لبعض الشركات العالمية، كذلك تأثير القيادة الأخلاقية على مخرجات العمل الوظيفي (Bedi, Alpaslan and Green, 2016) ، والرضا الوظيفي (Celik, Dedeoglu and Inanir, 2015 ; Tu, Lu and Yu, 2017)، وتحقيق النزاهة التنظيمية (الطائي، ٢٠١٧)؛ مما يؤكد حاجة هذه المنظمات إلى تطوير المنظور النظري للقيادة الأخلاقية القائم على الكتب، والأوراق العلمية، والقواعد المكتوبة إلى ممارسات أخلاقية عملية، وتحسينها بواسطة الإداريين المسؤولين عبر خليط من الخبرة، والتأمل، والدراسة، وتطوير مهارة التفكير حول المشكلات الأخلاقية لتحقيق غاية إيجاد أخلاق مهنية خاصة بهم؛ تتضمن السلوك الإيجابي الذي يعكس مبادئ نبيلة، ويظهر لحل القضايا والمعضلات الأخلاقية كبيرة كانت أو صغيرة (كوبر،

الأخلاقية فعرّفها (Shaw) بأنها عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد الطبيعية بأسلوب يتوافق مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويبين السلوكيات الصحيحة والخاطئة للأفراد (محمود، ٢٠١٤م). في حين حاول (Burns) وضع تعريف شامل لها، فعرّفها بأنها إيجاد علاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة بين القائد والعاملين، مع مراعاة الحاجات الخاصة بهم، وطموحاتهم وقيمهم، بهدف إنجاز عمل جماعي تعاوني، والرقى بالممارسات إلى مستويات متقدمة من الأخلاقيات، والدافعية (الخبسية، ٢٠١٢م). أما مركز القيادة الأخلاقية فقد عرفها بأنها: "معرفة القائد لقيمه الأساسية، وشجاعته في العيش وفقاً لها في كل جوانب حياته خدمة للمصلحة العامة" (الحربي، ٢٠١٥م: ٥٦٥). وأخيراً عرّفها (Brown et al, 2005) بأنها إظهار السلوك المعياري المناسب، والتطبيق العملي من خلال العلاقات الشخصية، وترويج هذا السلوك لدى الأتباع من خلال الاتصال وتعزيز السلوك وعملية اتخاذ القرارات.

يتبين من التعريفات السابقة أن القيادة الأخلاقية تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية، أولها توفر السلوك الأخلاقي المناسب، ثم ممارسته عملياً في المنظمة، وبعد ذلك الترويج له بثلاث طرق: (راضي وحسن، ٢٠٠١):

- ١- اتصال القائد وتواصله مع أفراد المنظمة بطريقة أخلاقية، مع مساعدتهم في تقويم قيمهم.
- ٢- تعزيز السلوك الأخلاقي بتعامل القائد مع أتباعه بشكل أخلاقي، ومكافأته لذوي السلوكيات الأخلاقية الحسنة، ومعاقبته لذوي السلوكيات السيئة، مع توفير الدورات التدريبية التي تهتم بتفعيل السلوكيات الأخلاقية، وتطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- ٣- اتخاذ القرارات الأخلاقية العادلة البعيدة عن المصالح الشخصية.

ولذلك، يمكن تعريف القيادة الأخلاقية إجرائياً حسب الدراسة بأنها ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام في كليات جامعة الأمير سطاتم بالخرج للسلوكيات الأخلاقية المناسبة تجاه أتباعهم، وترويج هذه السلوكيات من خلال التواصل الفعال، والتعزيز، وعملية اتخاذ القرارات.

جوانب القيادة ألا وهو الجانب الأخلاقي، وأهمية ممارسته في الواقع العملي من خلال ما يلي:

- ١- التعرف على مدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج.
- ٢- قياس درجة الرضا لدى المرؤوسين الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج.
- ٣- دراسة طبيعة العلاقات بين أبعاد القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج.
- ٤- قياس أثر ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للمرؤوسين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج.
- ٥- تقديم بعض التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من خلال الإسهامات التي يمكن أن تقدمها من الناحية الأكاديمية والتطبيقية على النحو التالي:
- المساهمة في سد الفجوة البحثية بالمكتبة العربية، وخاصة في موضوع القيادة الأخلاقية، حيث التزايد في التوجهات الحديثة للإدارة التي تنادي بالانفتاح والشفافية وتطبيق إستراتيجيات التمكين، وضرورة تزايد الثقة بين أطراف المنظمة، وأحد مصادر تلك الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية.
  - المساعدة على توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين الأداء من خلال دراسة سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومعرفة طبيعة العلاقة بين هذه السلوكيات، وزيادة الرضا الوظيفي.
  - تقليل الآثار السلبية التي تنتج عن عدم انتشار سلوكيات القيادة الأخلاقية خاصة في مجال حيوي ومهم وهو مجال الجامعات.

#### خامساً: الإطار النظري للدراسة

##### أ- القيادة الأخلاقية:

لقد حاول بعض الباحثين والمؤلفين إيجاد تعريف للقيادة

### مبادئ القيادة الأخلاقية:

إذا أردنا الحكم على فعل بأنه أخلاقي أو ليس كذلك، فلا بد من العودة إلى النظريات الأخلاقية أو المبادئ الأخلاقية للمجتمع، وتختلف هذه المبادئ عبر الثقافات والعصور، ويؤكد ذلك (غاردرنر، 2008م) حيث يرى عدم وجود أخلاق عالمية حقيقية، لكنه في المقابل يرى أن جميع المجتمعات المعروفة لا تتخلى عن الصدق، والنزاهة، والعدل، مع نبذها للكذب، وعدم الأمانة، وعدم الإخلاص، والظلم الفادح، ويتفق معه كل من (Resick et al, 2011) في أن لكل دولة مبادئها الأخلاقية التي تدير عليها، وبعد بحثهم ودراساتهم في ست دول عالمية تتمثل في: جمهورية الصين الشعبية، وهونغ كونغ، وتايوان، والولايات المتحدة، وإيرلندا، وألمانيا، لتحديد مجالات التقارب والاختلاف بين الثقافات حول القيادة الأخلاقية أثبتوا أن التقارب موجود، حيث تظهر الشخصية هي المهيمنة حسب رأي ما لا يقل عن نصف المستجيبين من المديرين في تلك الدول، وتتضمن الشخصية: الصدق، والأمانة، والنزاهة، والانضباط الذاتي، وبعدها تأتي خمس من الصفات والسلوكيات الأخرى تتمثل في: المساءلة، والاحترام، والإنصاف، وعدم المعاملة التمييزية، مع التوجيه ووضع مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية، والتصرف بمسؤولية، والنظر في أثر الاستدامة من القرارات، بالإضافة إلى الانفتاح، والمرونة، والاستماع لمختلف الآراء.

كذلك يرى كل من (Resick et al, 2006) في نتائج دراستهم التي أرادوا فيها تحديد ما ينبغي أن يكون عليه القائد الأخلاقي أربعة جوانب فعالة للقيادة الأخلاقية عبر الثقافات المختلفة تتمثل في الشخصية، والنزاهة، والإيثارة، والتحفيز الجماعي.

وعليه، فإن مبادئ القيادة الأخلاقية تتمحور إلى حد كبير في الاحترام، وخدمة الآخرين بإيثارةهم على النفس، والعدالة، والصدق، وبناء المجتمع. فقد أشارت نتائج دراسة (Frisch, Huppenbauer, 2014) على أن من أبرز السمات التي تميز القائد الأخلاقي: النزاهة، والإخلاص، والجدارة، والصدق، والعدالة، والشجاعة، والاحترام. ومن جانب آخر رتبت دراسة (Taylor, Strickland, 2002) السمات الخمس عشرة

التي ينبغي أن يتميز بها القادة الأخلاقيين، فكانت أهم خمس سمات هي: المصداقية، والعدالة، والأمانة، والجدارة، والنزاهة، بعدها جاءت الموثوقية، والاحترام، والاهتمام بالآخرين، والرحمة، واتخاذ القرارات الحاسمة، والأدب، والانفتاح، والحساسية، والإبداع، والتواضع، على التوالي.

أما (الطراونة، 2010م) فيرى وجود قواعد أخلاقية عامة تستند إلى قيم أخلاقية تشترك فيها جميع المهن، وتحكم سلوك أصحابها وقياداتها، وتتمثل في الصدق والأمانة في التعامل، والعدالة، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وعدم الاستغلال، والاستمرارية في المهنة طالما المجتمع في حاجة لها، والإحساس بالواجب في تأدية العمل.

وأخيراً، يرى (كوبر، 2001م) أن المبادئ الأخلاقية تمثل نوعاً رئيساً من أنواع الرقابة الخارجية التي تحافظ على السلوك الإداري المسؤول في المنظمات العامة، وتعمل على تحسين الخدمة العامة على الرغم من مثالياتها، وافتقارها للردع القوي الذي توفره التشريعات، وافتقارها للوسائل المنهجية المنظمة لتقويتها، واختلاف آلية تنفيذها في مقابل كثرة أنواع السلوك التي تشتمل عليها. إلا أنها أكثر مساعدة من القوانين والتشريعات في إبراز المثل، والقيم النبيلة، والأعراف، والالتزامات في وسط المجموعات المهنية، مع وصفها لنوعية الأداء العالي ومواصفاته بطريقة إيجابية، بالإضافة إلى قدرتها على تأسيس وضع أخلاقي يتطلع الموظفون إلى الوصول إليه، وذلك يمثل الحد الأعلى من الأخلاق على عكس القوانين التي تمثل الحد الأدنى، كما يمكن تفعيلها لتلائم الأوضاع الخاصة بالمهنة، وتوفير آلية لتوضيح القيم وغرسها في مختلف المجموعات المهنية، مع الإشارة إلى أهمية المشاركة في وضع المبادئ الأخلاقية الخاصة بالمهنة من قبل أعضائها، والنقاش حولها، ومطابقتها مع المشاكل السائدة؛ للمساعدة على تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، ومن ثم ربط المصالح الفردية بالمصالح العامة.

### سلوكيات القيادة الأخلاقية:

تتعدد سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها القادة الإداريون لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، في

الأساسية للعاملين في الخدمة العامة، وأنها المبدأ الأساسي الذي يفوق المبادئ الأخرى (كوبر، ٢٠٠١). وقد أجمع المبحوثون في دراسة (Resick et al, 2011) على أهميتها في كثير من المجتمعات على اختلاف ثقافتها. لقد ميَّز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة (العامري، و الغالي، ٢٠٠٧):

أ- العدالة الإجرائية: وتعني درجة وضوح صياغة سياسات العمل وقواعده، واستقرار وحيادية تطبيقها، فالجزء الذي يطبَّق على العامل عند ارتكابه الخطأ يُطبَّق على المدير بنفس الطريقة.

ب- العدالة التوزيعية: وتعني مدى توزيع الموارد وتخصيصها، والمخرجات، دون تمييز بسبب العمر، أو الجنس، أو القومية في حال تساوت الكفاءة والمهارات.

ج- العدالة التفاعلية: وتعني مدى معاملة الجميع بكرامة، ونزاهة، واحترام، وتتمثل في معاملة الموظفين باحترام، والثقة المتبادلة بين الطرفين، والعدالة في الحوار والاتصال، وأخذ الآراء والنقاش بين القادة وموظفيهم، ولذلك يعد النوع الثالث من أهم أنواع العدالة التي تعزز السلوكيات الأخلاقية في العمل (اكريم، ٢٠١٢م، أ).

٤- الإيثار: هو السلوك القائم على الاعتناء بالآخرين في المنظمة، ومساعدتهم على أداء وظائفهم دون توقع أي مردود أو مكافأة على ذلك (اكريم، ٢٠١٢م، أ)، ويعدُّ من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في صدر الإسلام فهو يدعو إلى العمل المتفاني، ومساعدة الإنسان لأخيه عن رضا واقتناع، الأمر الذي من شأنه أن تترابط القلوب وتتآلف (النمر، وآخرون، ٢٠٠٦). كذلك يعد الاهتمام بالآخرين أساس القيادة الأخلاقية حيث يتضمن وضع رفاية الأتباع موضع الصدارة في الخطط، وكذلك في بيئة العمل في تدريب المديرين لموظفيهم على رأس العمل، وسلوكيات التمكين وبناء الفريق، وسلوكيات المواطنة، مع اتخاذ القرارات التي لا تضر بمصالحهم، والتصرف بطريقة تحقق النفع للجميع (الحبسية، ٢٠١٢)، وقد أثبتت دراسة (عبدالله، ويونس، ٢٠١٢) أن الإيثار يعدُّ من أهم

حين تقتصر هذه الدراسة على مدى ممارسة القادة لسلوكيات تتميز بست سمات أخلاقية تتمثل فيما يلي:

١- المصدقية: تعتبر مظهر من مظاهر الإنسانية في التعامل، وضمان حفظ الحقوق، وزرع الثقة بين الأفراد والجماعات (خليفة، ٢٠٠٨م)، وتعني كشف القائد الحقائق والمعلومات الضرورية والمهمة المتعلقة بالعمل للموظفين، مع تفعيل النقاش البناء حولها، ومن ثمَّ يستطيع تشجيعهم على تحمل المخاطرة والمسؤولية في العمل، مع الثقة فيه، واتباع توجيهاته بحماس ودون معارضة (اكريم، ٢٠١٢م، أ).

وتعد المصدقية أهم السمات التي ينبغي أن يتميز بها القادة الأخلاقيون طبقاً لنتائج دراستي (Taylor, Strickland, 2014; Frisch and Huppenbauer, 2002)، وأحد الصفات الأخلاقية التي أجمع عليها عدد من المديرين في آسيا، وأمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية (Resick et al, 2011).

٢- الأمانة: بالنسبة للقائد تعني الحرص على أداء الواجب كاملاً في العمل الذي يناط به، وأن يستنفذ جهده في السير بعمله إلى الكمال الممكن، وأن يكون مخلصاً لمتطلبات وتوقعات دوره، مع محافظته على الخط الوهمي الذي يُفترض ألا يتعداه في علاقته مع الآخرين، وألا يستغل موقعه في الحصول على منفعة شخصية له أو لغيره (خليفة، ٢٠٠٨م)، وتعتبر الأمانة أحد الصفات الأخلاقية الستة التي أجمع عليها مجموعة من المديرين في آسيا، وأمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية في دراسة (Resick et al, 2011).

٣- العدالة: تعني عدم تحيز القائد أو تمييزه في معاملته للموظفين (اكريم، ٢٠١٢م، أ)، وبذلك تعد من السلوكيات المهمة الأساسية لكل قائد، حيث تتطلب وضعها كمحور أساسي في التعاملات والقرارات. وقد عدها (الرازي) من الفضائل (خليفة، ٢٠٠٨). كما اعتبرها (Frisch and Huppenbauer, 2014) من أبرز السمات التي تميز القائد الأخلاقي، ووصفها (بيلي) بأنها أهم الخصائص الأخلاقية

المنظمي (العرايضة، ٢٠١١م).

وقد أكدت بعض الدراسات التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على نواح متعددة، كالثقة التنظيمية (محمود، ٢٠١٤م)، وجودة علاقات العمل، والوفاء، ومستوى الالتزام للعاملين في المنظمة، مع إكساب المنظمة السمعة الحسنة، والثقة، والجاذبية، والنجاح المالي على المدى الطويل (Frisch and Huppenbauer, 2014)، كما تلعب القيادة الأخلاقية دوراً حاسماً في خلق مناخ أخلاقي، والحد من مستوى سوء سلوك الموظفين (Mayer et al, 2010).

#### أ- الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي أثارت اهتمام المديرين والباحثين في مختلف العلوم والدراسات الإنسانية لارتباطه بالعنصر البشري الذي يعدُّ الأساس للإنتاج في المنظمات الإدارية. فإذا اهتمت الإدارة برضا الموظف تولد لديه شعور بالراحة، والسعادة، والانتماء، والولاء للمنظمة التي يعمل بها، وازدادت دافعيته للأداء المتميز، وبذلك تتحسن إنتاجية المنظمة، وتتحقق أهدافها المرسومة.

وقد تعددت آراء الباحثين في تعريفه، ف يرى (Schermernorn) بأن الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يشعر الفرد من خلالها بصورة إيجابية أو سلبية تجاه مجالات العمل المختلفة (محمد، ٢٠١٤م)، أما (ستون) فيرى بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فتستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها لطموحه الوظيفي، ورغبته في التقدم والنمو، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (سلطان، ٢٠٠٤م). أما (Locke) فيرى بأن الرضا الوظيفي عبارة عن "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم شخص لوظيفته، أو ما يحصل عليه من وظيفته" (اليامي، ٢٠٠٢).

#### أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المدير، والموظف، والمنظمة، والمجتمع. فإذا اهتم المدير برضا موظفيه، ارتفع معدّل رضاهم عن العمل، وزاد تكيفهم مع بيئة العمل، وزادت دافعيته لتأدية الأعمال بطرق إبداعية مميزة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الطموح والتقدم لديهم، ومن ثمّ رضاهم

صفات القيادة التي ترضي الموظفين، وهو يشكل المحور الأخلاقي الرئيس للقيادة.

٥- الرحمة: إذا كان القائد يتصف بالرفق والرحمة، فإن ذلك ينعكس على تابعيه، حيث يتصفون بالرفق في علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، وكذلك في معالجة المشاكل التي تواجههم (خليف، ٢٠٠٨). ومن جوانب الرحمة في القيادة مواصلة الآخرين في أحزانهم عند الفشل في أداء مهمة، أو خطأ في اتخاذ قرار معين، أو عزل من منصب، وكذلك التغاضي عن بعض الأخطاء غير المقصودة من قبل المرؤوسين في العمل (اكريم، ٢٠١٢، أ).

٦- الاحترام: أكد بعض الباحثين أهمية مبدأ الاحترام للقائد عند تعامله مع الموظفين، ويعني الاحترام من القائد: الإنصات باهتمام إلى الموظفين، والتعاطف معهم، والتسامح مع وجهات نظرهم المتعارضة مع وجهة نظره، والتعامل معهم بطرق تعزز معتقداتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم. ويتضمن الحد من المحاباة والتحيز، وصقل المهارات الشخصية، والتعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية، مع بناء ودعم علاقات عمل تقوم على الاحترام، وعدم التعامل معهم كوسائل لتحقيق أهداف وغايات القائد (الحبسية، ٢٠١٢م). وقد أثبتت دراسة (Frisch and Huppenbauer, 2014) أن الاحترام يعدُّ من أبرز السلوكيات التي تميز القائد الأخلاقي بالإضافة إلى مجموعة من السلوكيات الأخرى.

#### الآثار الإيجابية لممارسة القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية آثارٌ إيجابية قد ترتقي بمستوى أداء الأتباع من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم القيادة الأخلاقية بتنفيذه، ويكون ذلك من خلال المعاملات الحسنة مع الأتباع، والاعتبارية، وتبادل الثقة. وجميع هذه الأفكار تتيح المجال لتبادل العواطف مما يجعل الأتباع يتعهدون بممارسة السلوك الإيجابي، والحد من ممارسة السلوك المناهض لأهداف المنظمة، أما على مستوى المنظمة، فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتعاون

على مدى تقدمهم، ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره، وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه (الطيب، ٢٠٠٨م).

#### سادساً: الدراسات السابقة

يُعدّ موضوع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي من المواضيع المهمة في حقل الإدارة العامة، وقد ظهرت بعض الدراسات التي حاولت أن تبحث في هذين الجانبين من ناحية المفهوم، والأهمية، وعلاقتها ببعضها، وبالمواضيع الإدارية الأخرى، لذا سيهتم هذا الجزء باستعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### أ- دراسات سابقة عن القيادة الأخلاقية:

قارنت دراسة (Hoch, Bommer, Dulebohn and Wu, 2018) بين ثلاثة أشكال جديدة من القيادة الايجابية (القيادة الأصيلة، والأخلاقية، والخدمية) التي تشدد على السلوك الأخلاقي مع القيادة التحويلية، وذلك في علاقتهم مع عدد كبير من المقاييس ذات العلاقة بالمنظمة. فبناءً على سلسلة من التحليلات التجميعية لدراسات في الأدبيات ذات العلاقة، أوضحت تلك التحليلات علاقات عالية بين كل من القيادة الأصيلة والقيادة الأخلاقية، وبين القيادة التحويلية، وعليه انخفاض منفعة استخدام كل منهم على حده ما لم يتم استخدام كل منهم لسبر غور نتائج تنظيمية محددة. أما القيادة الخدمية فقد أوضحت منهجاً قيادياً واعداداً قادراً على مساعدة الباحثين والممارسين على شرح أفضل لعدد واسع من النتائج التنظيمية. وفي دراسة أعدّها الطائي (٢٠١٧م) حول القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري بالتطبيق على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف مكونة من (٧٠) موظفاً في ثلاث دوائر مهمة، وباستخدام الاستبانة أظهرت النتائج وجود علاقة أثر إيجابية بين المتغيرات الثلاثة: القيادة الأخلاقية، والنزاهة التنظيمية، والفساد الإداري بنسب متفاوتة، وبناءً على ذلك قدّم الباحث العديد من التوصيات لتعزيز أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق النزاهة التنظيمية والحد من استشراف الفساد الإداري والقضاء على مغذياته في المنظمات الأخرى.

عن الحياة ومتطلباتها، وفي المقابل ينعكس هذا الشعور، وهذا الأداء على المنظمة بالنفع من حيث: ارتفاع الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، مع ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، وكلّ ذلك يعود على المجتمع المحيط بالإيجاب في صورة ارتفاع لمعدلات الإنتاج والنمو، وتحقيق للفعالية الاقتصادية (درويش، ٢٠١٣م).

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية دراسة الرضا الوظيفي وارتباطه بمستوى الدافعية والإنتاجية لدى الموظفين، حيث أشارت دراسة (السلوم، ١٤٢٢هـ) إلى أنّ دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه تتعرف الإدارة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ومن ثمّ تتعرف على جوانب القصور، وتحاول تلفيها، وتصبح على علم بالمشكلات التي تهم العاملين لتضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية، كما تؤكد نتائج دراسة (الشهري، ٢٠٠٢م) وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية فكلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية، وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا الوظيفي.

#### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل التي قد تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وعوامل أخرى من الممكن أن ينتج عن عدم وجودها حالة انعدام الرضا لديهم. وقد صنفها الباحثون إلى ثلاث فئات رئيسية: فمنها ما يتعلق بالفرد نفسه، ومنها ما يتعلق بالوظيفة، ومنها ما يتعلق بالمنظمة. وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على سلوكيات القيادة، ولاسيما البعد الأخلاقي منها. حيث يفترض الباحثون أن الإشراف الجيد على المرؤوسين، وحسن معاملتهم، من العوامل المهمة المؤثرة في الرضا الوظيفي للمرؤوسين، ويتحقق ذلك من خلال تكوين علاقات طيبة، وخلق جو من الثقة، والاحترام، والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالإضافة إلى العدالة في المعاملة، وبث روح الفريق بين العاملين، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم، ومراعاة اختلاف الفروق الفردية بينهم، واطلاعهم

توجهات الجامعة الإستراتيجية. وجاء في توصياتها ضرورة التقويم الدوري لممارسات القيادة الأخلاقية كونها مؤثرة وبشكل قاطع في توجهات الجامعة الإستراتيجية.

قام كل من (Frisch, Huppenbauer, 2014) بدراسة هدفت إلى تطوير القيادة الأخلاقية في الشركات من خلال رسم صورة أكثر وضوحاً للسلوكيات المعيارية المناسبة تجاه أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة بعد تدني مستويات ممارسة السلوك الأخلاقي لبعض الشركات العالمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي النوعي، مع تحديد مجتمع الدراسة بـ (١٧) قائداً سويسرياً من قادة قطاع المال والأعمال، وأُعتد على المقابلات الشخصية لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى أن من أبرز السلوكيات التي تميز القائد الأخلاقي: النزاهة، والإخلاص، والجدارة، والصدق، والعدالة، والشجاعة، والاحترام. كما أن القيادة الأخلاقية تتطلب الموازنة المستمرة بين المصالح المختلفة لكل من القادة وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تأثير القيادة الأخلاقية الإيجابي على كل من جودة علاقات العمل، والشعور بالخبرة، ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وإكساب المنظمة السمعة الحسنة، والثقة، والجدابة للمرشحين للعمل فيها، والنجاح المالي على المدى الطويل. وقد أوصت الدراسة بمزيد من البحث الكمي في القيادة الأخلاقية لضرورة دمج هذه السلوكيات الأخلاقية في التدابير القائمة كإجراء اختبار للسلوكيات ونتائجها على رضا أصحاب المصلحة الخارجيين، بالإضافة إلى تشجيع تطوير برامج التدريب المختصة بالقيادة الأخلاقية، ولأن الدراسة اقتصت بالشركات الخاصة، فقد أوصت الدراسة باستكشاف القيادة الأخلاقية في القطاع العام.

جاءت دراسة العتيبي (٢٠١٣) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت، حيث بلغت العينة (٢٥٦) معلماً ومعلمة، وباستخدام الاستبانة كشفت النتائج عن ارتفاع في الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمجتمع الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الخبرة فقط، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

قام الباحثون (Wang, Chiang, Chou and Cheng, 2017) بالاستقصاء عن الأوجه السلوكية للقيادة الأخلاقية في البيئة الصينية وطوروا المقياس الصيني للقيادة الأخلاقية. ففي الدراسة الكيفية قاموا بالتقصي عن طبيعة القيادة الأخلاقية، وبناءً على نتائجها تم تطوير المقياس المكوّن من ستة مقومات: الشجاعة الأخلاقية، والانفتاح نحو النقد، وعدم الفساد، والموثوقية، والعدالة، والقدوة role modeling. وفي الدراسة التطبيقية أوضحت النتائج بعد وضع مقياس القيادة الأخلاقية الغربية تحت الضبط أن الأبعاد الستة للقيادة الأخلاقية الصينية تتنبأ بعدة نتائج متعلقة بالمروسين، ومن ضمنها الرفع بتقارير عن العمل الخاطيء wrongdoing، والتخاطب التعاوني cooperative voice، وحماية موارد المنظمة، والضمير الحي conscientiousness، والتناغم بين الأشخاص interpersonal harmony، وأداء المهام.

استخدم الباحثون (Bedi, Alpaslan and Green, 2016) نظريتي التعلم الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي لاختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وبين مخرجات العمل للتابعين في دراستهم. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية، وبين عدد كبير من مخرجات العمل للتابعين، مثل إدراك العدالة التفاعلية للقائد، والسلوك الأخلاقي للتابعين، كما استقصى الباحثون عن التشابه والاختلاف بين القيادة الأخلاقية، وبين أسلوبي القيادة التحويلية والإجرائية، ونتج عن ذلك أن القيادة الأخلاقية مرتبطة إيجابياً بالقيادة التحويلية، ومع بُعد التحفيز الموقفوي contingent reward dimension للقيادة الإجرائية.

أعدت الحربي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية بأبعادها الخمسة من وجهة نظر طلبة الجامعة، ودرجة تأثير هذه الممارسة فيهم، كما هدفت لرصد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بينهما، ونوعية هذه العلاقة. وكان من أبرز النتائج أن جاءت ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة في عمومها وفي كافة أبعادها، وجاء تأثير الممارسة على الطلبة متوسطاً، وثبت وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الطلبة في ضوء

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج توسط درجة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتوسط درجة تمكين المعلمين، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين، وجاء من توصياتها: ضرورة عقد دورات تدريبية في القيادة الأخلاقية، وتفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات بشكل أكبر لتعزيز الثقة لديهم.

وفي دراسة أجراها حسانين (٢٠١١) لتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نتج عنها تدني مستوى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية مع ارتفاع مستواهم للإشراف المسيء، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة الأخلاقية وتلك السلوكيات، فقد فسرت القيادة ٢٨٪ من التباين في السلوكيات مما يدل على تأثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالقيادة الأخلاقية بحيث تعد القيادة الأخلاقية أحد محددات تلك السلوكيات.

أما العرايضة (٢٠١١) فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط لممارسة القيادة الأخلاقية بين عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان ومستوى متوسط من سلوك المواطنة التنظيمية. كما وجد الباحث علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. وبناءً على ذلك أوصى بضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها، ومبادئها، بالإضافة إلى إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، وبمتغيرات أخرى.

كما أجرى (Resick et al, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة معنى القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية من قبل مجموعة من المديرين في آسيا، وأمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية، وذلك

موجبة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية.

أجرى اكريم (٢٠١٢م، أ) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ومدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات المساهمة للبيئة ممثلة بمصرف الوحدة، محددًا مجتمع الدراسة بالمديرين العاملين في الإدارة العامة للمصرف الواقع بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (٩٥) مديراً. وقد نتج عنها اكتشاف ضعف في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية العليا. كما أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المصرف يعدُّ إلى حد ما ضمن المستوى المتوسط، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وكل من مبدأ المعاملة العادلة والمحافظة على حقوق حملة الأسهم، ومبدأ المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وكل من مبدأ توضيح صلاحيات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ومبدأ الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ومبدأ الالتزام بالمسئولية الاجتماعية. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة حث الجهات المسؤولة على احترام ومراعاة مبادئ السلوك المهني والأخلاقي في العمل.

وفي دراسة أجراها عابدين، وآخرون (٢٠١٢) هدفت إلى معرفة تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية بين عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس. أشارت النتائج إلى أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور. وما أوصى به الباحثون: ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتعزيز القيادة الأخلاقية للمديرين الحاليين، مع دراسة درجة فهم المديرين لأسس القيادة الأخلاقية ومتطلباتها.

لقد جاءت دراسة الشريفي (٢٠١١) بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين، حيث

بشكل سلبي مع سوء سلوك الموظف، كانت نتائج الدراسة داعمة للفرضيات؛ حيث يلعب المديرين دوراً حاسماً في خلق مناخ أخلاقي، والحد من مستوى سوء السلوك بين موظفيهم في ظل انتشار السلوك غير الأخلاقي المذهل في المنظمات. فعندما يكون القادة أخلاقيين، يكونون أكثر قدرة على خلق البيئة التي يكون فيها فعل الأشياء الصحيحة له قيمة، وتتضمن هذه البيئة الأخلاقية إدراك القضايا الأخلاقية ووضوحها، والرغبة في امتلاك مبادئ أخلاقية عالية، وعدم التخلي عن المبادئ الأخلاقية في سبيل تحسين المنظمات. ولذلك عندما يُدار الموظفون في مناخ أخلاقي، يكونون أقل رغبة في الانخراط بالسلوكيات السيئة. وقد أوصت الدراسة المنظمات بالبحث عن قادة أخلاقيين واختيارهم بعناية عن طريق مقابلات بناءً وتمارين تقييمية تعتمد على حالات دراسية عن مواجهة معضلات أخلاقية، ومكافأة الموظفين الذين يتصرفون بشكل أخلاقي، وتقديمهم كنماذج أخلاقية.

وفي دراسة قامت بها الحبسية (٢٠٠٩) بهدف الكشف عن الواقع الراهن للممارسات القيادية الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من (٥-١٠) بسلطنة عمان، باستخدام استبانة تم توزيعها على (٤٤٧) فرداً بجميع محافظات ومناطق السلطنة، وقد نتج عنها ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مجتمع الدراسة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى للمنطقة التعليمية، والنوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

كما أجرى (Taylor and Strickland, 2002) دراسة هدفت إلى تحديد السمات الأخلاقية التي يعتقد المدرسون في المؤسسات التعليمية بأنها مهمة بالنسبة لقادتهم، وقد أجريت على عينة عشوائية من المدرسين بالمدارس الابتدائية، والإعدادية، والثانوية، في كل من ولايتي فلوريدا وجورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وطلب منهم اختيار أهم خمس سمات من بين (١٥) سمة يجب أن يتميز بها القادة الأخلاقيون، وطبقاً لنتائج الدراسة تم ترتيب أهم خمس سمات أخلاقية للقادة كما يلي: المصادقية، والعدالة، والأمانة، والجدارة، والنزاهة، وبعد ذلك جاءت الوثوقية، والاحترام، والاهتمام بالآخرين، والرحمة، واتخاذ القرارات الحاسمة،

في ست جمعيات من دول مختلفة: جمهورية الصين الشعبية، وهونغ كونغ، وتايوان، والولايات المتحدة، وإيرلندا، وألمانيا بهدف تحديد مجالات التقارب والاختلاف بين الثقافات حول القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية عبر هذه المجتمعات. واستخدمت الدراسة أساليب البحث النوعي لتحديد صفات وسلوكيات المديرين في كل مجتمع، باستخدام الاستبيان الذي تمت ترجمته للغات الدول قيد الدراسة، وطلب من المديرين وصف الصفات والسلوكيات، وربطها مع القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية بالكلمات الخاصة بهم، وبلغتهم الخاصة. وقد استجاب (١٨٥) من المديرين، وتوصلت النتائج إلى ست صفات وسلوكيات للقيادة الأخلاقية مهيمنة في المجتمعات تمثلت في: المساءلة، والاحترام، والعدل والإنصاف، وإثبات الصدق، والأمانة، والنزاهة، والانضباط الذاتي، والتي تم التعبير عنها بالشخصية، التوجيه ووضع مصلحة المنظمة فوق المصلحة الشخصية، وأخيراً المرونة والانفتاح. كما توصلت إلى ست صفات أخرى غير أخلاقية تمثلت في القيام بالمصالح الذاتية، والخداع والتضليل، وانعدام الشفافية والمساءلة، والافتقار إلى الشجاعة الأخلاقية، والفضاضة، والتركيز على الربح المستمر بأي ثمن، وهذا ما يشير إلى أن التقارب موجود في أسس الممارسات القيادية الأخلاقية وغير الأخلاقية. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: إجراء المزيد من البحوث لدراسة تأثير القيادة الأخلاقية في مختلف جوانب السلوك التنظيمي، وتأثير القيادة غير الأخلاقية على تحفيز الموظفين وسلوكهم عبر الثقافات.

أما (Mayer et al, 2010) فقد قاموا بدراسة هدفت لوضع إطار نظري للربط بين القيادة الأخلاقية وسوء سلوك الموظفين، مع جعل المناخ الأخلاقي كوسيط للعلاقة بينهما، وقد وضع الباحثون مجموعة من الفرضيات، وقاموا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة في (٣٠٠) وحدة من منظمات مختلفة في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتم أخذ عينة تُقدَّر بـ (١,٥٢٥) موظفاً مع مشرفيهم، وتمشياً مع الفرضيات التي تفترض أن يتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسوء سلوك الموظف، وارتباط القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي بالمناخ الأخلاقي، وارتباط المناخ الأخلاقي

كما أن أكثر الأبعاد قدرة على التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي هو التأثير المثالي، ثم التأثير المثالي والاعتبار الفردي معاً. ومن أهم ما أوصت به الدراسة: إنشاء معاهد لإعداد القادة وتدريبهم على ممارسة القيادة التحويلية، وحث رؤساء الجامعات على زيادة الاهتمام بالعوامل التي تشكل رضا العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

لقد قامت الفزلان (٢٠١٤) بدراسة تطبيقية على الموظفين في وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الوكالة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والعلاقة بين النمط القيادي للمديرين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين. ونتج عن ذلك توفر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية بمتوسط (٨٨، ٣)، مع تفاوت في موافقة أفراد العينة على مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط (٥٣، ٣). ووجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي للعاملين في الوكالة والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية، وكانت العلاقة طردية. فكلما زاد الاهتمام بالإدارة الجماعية كفريق متكامل، زاد الرضا الوظيفي. وقد جاء في التوصيات: أهمية عقد دورات تدريبية للعاملين والمديرين في الأجهزة الأمنية في مجال القيادة والرضا الوظيفي، والاهتمام باحتياجات الموظفين، مع اتباع نمط القيادة الذي يزيد مستويات الرضا الوظيفي الذي يتمثل في النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية.

ج- دراسات سابقة عن علاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي:

لقد جاءت دراسة (Jang and Oh, 2018) بهدف توضيح تأثير المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية كما يتم إدراكها من قبل الممرضات على الرضا الوظيفي في كوريا الجنوبية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) ممرضة من أربعة مستشفيات عامة في كوريا الجنوبية، وقد وجد الباحثان علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي. وبناءً على نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بتحسين المناخ الأخلاقي مع وجود معايير أخلاقية مقبولة في مكان العمل،

والأدب، والانفتاح، والحساسية، والإبداع، والتواضع في المراتب التي تليها على الترتيب.

ب- دراسات سابقة عن الرضا الوظيفي:

قام السبيعي (٢٠١٥) بدراسة ميدانية على موظفي وزارة الثقافة والإعلام بالرياض، حيث هدفت دراسته إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الوزارة من وجهة نظر الباحثين، والأسباب المؤدية لدوران العمل ووسائل الحد منه، وعلاقة الارتباط بين مستوى الرضا الوظيفي، والأسباب المؤدية لدوران العمل، ووسائل تحسين بيئة العمل، والحد من دوران العمل في الوزارة. ونتج عن الدراسة، أن أفراد العينة محايدون في موافقتهم على الرضا الوظيفي والأسباب المؤدية لدوران العمل، وفي مقابل ذلك، أثبتت الدراسة موافقتهم بدرجة كبيرة جداً على وسائل الحد من دوران العمل، مع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والأسباب المؤدية لدوران العمل، ووسائل الحد من دوران العمل في الوزارة. وكان من أهم التوصيات: توجيه الرؤساء في الوزارة لإبداء روح المبادرة في العمل، وتمثيل القدوة الحسنة لمروؤسيهم، والتوسع في خلق فرص تدريب لمن هم على رأس العمل، مع اتباع سياسة التحفيز المادي والمعنوي مع مروؤسيهم، وتقديم المساعدة للمتدربين في تطبيق ما تدرّبوا عليه.

أما دراسة الجديتاوي (٢٠١٤م) فقد هدفت إلى توضيح أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، من خلال التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الجامعات للقيادة التحويلية، ومستوى الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٠٥٢) عميداً ورئيس قسم أكاديمي، وبلغ حجم العينة (٤٤٩) عميداً ورئيس قسم أكاديمي، أُختيروا بطريقة عشوائية. ونتج عن الدراسة توفر مستوى متوسط لممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الجامعات، ومستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية،

الأخلاقي، والهوية الأخلاقية للموظف والرضا الوظيفي. كما أوضحت أن الوعي الأخلاقي للموظف والهوية الأخلاقية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمشرفين والرضا الوظيفي.

قام الباحثان (Alonderiene and Majauskaite, 2016) بدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة وبين الرضا الوظيفي في عدد من مؤسسات التعليم العالي في دولة ليتوانيا. وقد كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة التحقق من تأثير أسلوب القيادة للمشرفين على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومقارنة آراء المشرفين والمرؤوسين. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس حيث كان أسلوب القيادة الخدمي الذي يقوم على مشاركة السلطة وتلبية احتياجات التابعين وغيرها (servant leadership style) هو ذو التأثير الإيجابي الأعلى، في حين كان أسلوب القيادة المتسلط هو ذو التأثير الأدنى.

هدف الباحثون (Celik, Dedeoglu and Inanir, 2015) في دراستهم إلى اختبار العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في الصناعة الفندقية، وإيضاح دور الالتزام التنظيمي في توسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في تركيا. وقد وجد الباحثون تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن للالتزام التنظيمي تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي. كما وجدت الدراسة توسطاً جزئياً للالتزام التنظيمي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

تكونت عينة دراسة (Numminen, Leino-Kilpi, Isoaho and Meretoja, 2015) من (٣١٨) ممرضة حديثة التخرج، وقد تم جمع بيانات الدراسة بشكل إلكتروني، وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي: (١) الإدراك الإجمالي للمناخ الأخلاقي كان إيجابياً. (٢) الإدراك الإيجابي كان مرتبطاً بشكل أكبر مع الزملاء، المرضى والأطباء، وبشكل أقل مع المستشفيات والإدارة. (٣) وجدت علاقات قوية بين المناخ التنظيمي المدرك وبين الكفاءة المقيّمة شخصياً، ونوايا ترك الوظيفة وتغيير الوظيفة، والرضا الوظيفي حسب جودة

وأن على قادة الممرضات الاحترام والدعم والاهتمام الحقيقي بما يلاحظونه الممرضات من أمور غير أخلاقية.

اقترح الباحثان (Moon and Jung, 2018) في دراستهما أن زيادة نسبة النساء والأقليات العرقية في المناصب الإدارية في المنظمات العامة أدى إلى انتباه أكبر لدراسة كيف أن التمثيل الإداري يؤثر على اتجاهات الموظفين وهل أسلوب القيادة يتوسط العلاقة بين متغيرات التمثيل الإداري والرضا الوظيفي؟، وبناءً على هذا الاقتراح قاما بدراسة تأثير متغيرين من متغيرات التمثيل الإداري-الجنس والتمثيل العرقي- والقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي مستخدمين بيانات من موظفي الحكومة الفيدرالية. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لكل من التمثيل العرقي في الإدارة والقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي. كما وجد الباحثان أن القيادة الأخلاقية تتوسط العلاقة بين متغيري التمثيل الإداري والرضا الوظيفي، حيث إن التمثيل الإداري مرتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي بشكل أكبر تحت القيادة الأخلاقية العالية.

كان الهدف من دراسة (Ren and Chadee, 2017) هو التحقق من كيفية تأثير إدراك الموظفين للسلوك الأخلاقي لقادتهم على رضاهم الوظيفي في أماكن العمل في الصين، وقد كانت عينة الدراسة عبارة عن (٣٨٨) موظفاً محترفاً في تسع منظمات في بكين. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الفعالية-الذاتية self-efficacy تتوسط بشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. وقد خلص الباحثان إلى أن أسلوب القيادة الصينية المعروف باسم guanxi يلعب دوراً يحل محل القيادة الأخلاقية، وبذلك يخفف تأثيرات القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي وعلى الأخص في المشاريع المملوكة للصينيين مقارنة مع المشاريع لملاك أجنبي.

قامت دراسة (Tu, Lu and Yu, 2017) من خلال استخدام مكونات نظرية الإدراك الاجتماعي، باختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمشرفين والرضا الوظيفي، وكذلك عمليات الإدراك الأخلاقي بينهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧١) موظفاً في أحد المشاريع الصينية. وقد أكدت النتائج أن القيادة الأخلاقية للمشرفين مرتبطة إيجابياً بالوعي

ممارسات القيادة الأخلاقية في مختلف أنواع المنظمات والقطاعات، والآثار الإيجابية التي تنتج عنها، كما تناولت العلاقة بينها وبين بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كعلاقتها بالثقة التنظيمية (محمود، ٢٠١٤م)، الحوكمة (اكريم، ٢٠١٢م، أ)، والرضا الوظيفي (Celik, Dedeoglu and (Inanir, 2015 ; Tu, Lu and Yu, 2017)، وسوء سلوك الموظفين (Mayer et al, 2010)، والنزاهة التنظيمية (الطائي، ٢٠١٧م). وقد أظهرت أغلب الدراسات وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينها، أما البعض الآخر فقد تناول درجة ممارستها في منظمات مختلفة كدراسات (الحري، ٢٠١٥م ؛ عابدين، وآخرون، ٢٠١٢م ؛ العرايضة، ٢٠١١م)، في حين تطرقت وفصلت غيرها من الدراسات في سلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهات نظر متعددة كدراسات (Frisch, Huppenbauer, 2014 ; Taylor, Strickland, 2002)، وفي دول مختلفة (Resick et al, 2011)، مما أكد عدم الاتفاق على سلوكيات محددة للقيادة الأخلاقية، مع وجود التقارب بين المجتمعات في بعض السلوكيات، وفي المقابل أكدت العديد من الدراسات أهمية عمل دورات وورش عمل تدريبية مستمرة حول القيادة الأخلاقية تجمع ما بين النظرية والتطبيق؛ الأمر الذي من شأنه التدريب على اتخاذ القرارات الأخلاقية السليمة في العمل.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، فقد اهتمت جميعها بقياس مستوى الرضا الوظيفي في منظمات مختلفة، فيما أضافت بعضها علاقتها بمتغيرات أخرى كأخلاقيات العمل (العقيلي، ٢٠١٤م)، والأسباب المؤدية لدوران العمل (السبيعي، ٢٠١٥م)، والقيادة الأخلاقية (Tu, Lu and Yu, 2017)، وبعضهم الآخر تناول أثر عدد من المتغيرات على الرضا الوظيفي مثل دراسة (الجديتاوي، ٢٠١٤م) حيث تناولت أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، و(Jang and Oh, 2018) في أثر المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي، وقد ساهمت الدراسات في التعرف على الاختلافات في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وآثاره، ونظرياته، وأساليب قياسه.

الخدمة الصحية. (٤) كان إدراك الممرضات ذوات المستوى الكفاءة العالي، وذوات الرضا الوظيفي الإيجابي، وذوات النوايا المنخفضة لترك الوظيفة للمناخ الأخلاقي أكثر إيجابية وبدلالة إحصائية.

أجرت العقيلي (٢٠١٤) دراسة ميدانية بالتطبيق على الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض، هدفت منها إلى التعرف على علاقة أخلاقيات العمل بالرضا الوظيفي. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (٣١٣) موظفة، نتج عنها وجود تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة على بُعد (التزام الموظفين الإداريات بالأخلاقيات الوظيفية)، مع وجود التفاوت أيضاً حول مستوى الرضا عن الأجر، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل الوظيفية، ومستوى الرضا الوظيفي. فكلما تحسنت أخلاقيات العمل الوظيفية لدى الموظفين، أدى ذلك إلى تحسّن مستوى الرضا لدى الموظفين. ومما جاء في التوصيات: التركيز في الإدارات على مراعاة العدالة والمساواة في منح المكافآت، وعدم التفرقة في المعاملة، مع الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لتحمل أعباء الوظيفة، وتوضيح مهام ومسؤوليات العمل، ووضع دليل لأخلاقيات العمل الواجب الالتزام بها من قبل الموظفين.

يلاحظ من العرض السابق للدراسات أهمية متغيري البحث في إدارة المنظمات، حيث استخدمت تلك الدراسات مداخل بحثية مختلفة، وطُبقت على قطاعات متنوعة من عينة الدراسة، فبعضها أجريت في منظمات الأعمال، وأخرى في منظمات تعليمية، وغيرها في منظمات أمنية، وصحية، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي بمدخله المتعددة، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد عززت الدراسات رؤية الباحثين وساعدت في توجيه مسار الدراسة التوجيه السليم، وكان لها أثرٌ فعّالٌ في إعداد أداة البحث.

تناولت بعض الدراسات القيادة الأخلاقية، وأكدت أهمية

(٢٦٦) استبانة أي بنسبة (٦٢ %) من مجتمع الدراسة

ب- أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، التي قد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري، والدراسات السابقة المشابهة باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي. وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

القسم الأول: يتعلق بمدى ممارسة المشرفين للقيادة الأخلاقية، الذي تم تصميمه من قِبَل الباحث الرئيس بالرجوع إلى عدد من المراجع والدراسات (اكريم، ٢٠١٢م، أ؛ اكريم، ٢٠١٢م، ب؛ الحبسية، ٢٠١٢م؛ خليف، ٢٠٠٨م؛ عابدين، ٢٠١٢م؛ العرايضة، ٢٠١١م)، ويشتمل على (٣٢) عبارة تقيس (٦) متغيرات، هي:

المصدقية: ويشتمل على (٦) عبارات من (١-٦).

الأمانة: ويشتمل على (٦) عبارات من (٧-١٢).

العدالة: ويشتمل على (٥) عبارات من (١٣-١٧).

الإيثار: ويشتمل على (٥) عبارات من (١٨-٢٢).

الرحمة: ويشتمل على (٥) عبارات من (٢٣-٢٧).

الاحترام: ويشتمل على (٥) عبارات من (٢٨-٣٢).

القسم الثاني: يختص بالرضا الوظيفي، حيث تم الاستعانة بالاستبانة المتعلقة بالرضا الوظيفي التي أعدتها (العقيلي، ٢٠١٤م) التي اشتملت على (٢٥) عبارة مقسمة إلى (٦) أبعاد، هي:

الأجر: ويشتمل على (٤) عبارات من (٣٣-٣٦).

ظروف بيئة العمل، ويشتمل على (٥) عبارات من (٣٧-٤١).

فرص الترقية، ويشتمل على (٣) عبارات من (٤٢-٤٤).

الإشراف، ويشتمل على (٤) عبارات من (٤٥-٤٨).

العلاقة مع الزملاء، ويشتمل على (٥) عبارات من (٤٩-٥٣).

العوامل المادية، ويشتمل على (٤) عبارات من (٥٤-٥٧). (انظر الملحق).

ج- صدق أداة جمع البيانات وثباتها:

بعد تصميم أداة الدراسة تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:

تأتي الدراسة الحالية لتقيس مدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج، مع التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؛ لإلقاء الضوء على أهمية البُعد الأخلاقي للقيادة من خلال تناول عدد من ممارسات القيادة الأخلاقية والمتمثلة في: المصدقية، والأمانة، والعدالة، والرحمة، والإيثار، والاحترام، وهي بذلك تتناول أحد الموضوعات المهمة التي برزت في الآونة الأخيرة التي لم يسبق البحث فيها في مجتمع الدراسة.

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناولها أحد مجالي الدراسة سواء كان القيادة الأخلاقية أو الرضا الوظيفي، كما تلقت مع بعض الدراسات السابقة في بعض أهدافها، وفي استخدامها المنهج التحليلي الوصفي، وتختلف عنها في متغيرات ومجتمع الدراسة، حيث نجد أن القيادة الأخلاقية قد حظيت بنصيب من البحث لكن ربطها بالرضا الوظيفي لم ينل نفس القدر خاصة في الدراسات العربية؛ لذا فإننا نأمل أن تسد هذه الدراسة بعض الفجوة في جانب ربط ممارسة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي للمرووسين.

سابعاً: منهجية الدراسة

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والإداريات العاملين في كليات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمحافظة الخرج متمثلة في عشر كليات: (كلية إدارة الأعمال، وكلية الهندسة، وكلية هندسة وعلوم الحاسب، وكلية الصيدلة، وكلية الطب البشري، وكلية طب الأسنان، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، وكلية التربية، وكلية العلوم والدراسات الإنسانية، وكلية المجتمع)، والبالغ عددهم (٤٢٩) موظفاً وموظفة حسب إحصائية مركز المعلومات الإحصائية في الجامعة خلال العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

وبما أن المجتمع صغير، فقد تم دراسة كامل المجتمع من خلال منهجية الحصر الشامل. ومن ثم تم توزيع أداة الدراسة ونشرها على كامل المجتمع، وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة

## صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري بشقيها القيادة الأخلاقية، والرضا الوظيفي في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وجامعة الأمير سطام، وجامعة نايف العربية، وجامعة تبوك، ومعهد الإدارة العامة؛ لأخذ ملاحظاتهم حولها ومدى ملاءمتها للقياس، وفي ضوء آرائهم أجريت بعض التعديلات. وتم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية والموضحة في (الملحق) من قبل الباحث الرئيس ومن ثم القيام بعمل نسخة إلكترونية على محرك البحث (google) وإرسالها لعمداء كليات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج بموجب خطاب موجه من قسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود ليتم تعميمها بريدياً لجميع إداريي وإداريات كليات الجامعة بالخرج، كما تم توزيعها ورقياً عن طريق الباحث الرئيس.

## ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) ((Cronbach's Alpha))؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (١) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المتغير	عدد العبارات	ثبات المتغير
١	المصداقية	٦	٠,٨٩٦٦
٢	الأمانة	٦	٠,٩٢١٥
٣	العدالة	٥	٠,٩٢٣٦
٤	الإيثار	٥	٠,٩٣٢٨
٥	الرحمة	٥	٠,٩٢٣٣
٦	الاحترام	٥	٠,٩١٤٥
الثبات العام للقيادة الأخلاقية			
٧	الأجر	٤	٠,٧٨٠٨
٨	ظروف بيئة العمل	٥	٠,٨٦٥٨
٩	فرص الترقية	٣	٠,٩٠٠١
١٠	الإشراف	٤	٠,٩٠٢٥
١١	العلاقة مع الزملاء	٥	٠,٨٨٦٨
١٢	العوامل المادية	٤	٠,٨٢٦٩

الثبات العام للرضا الوظيفي ٢٥ ٠,٩٣٦  
يتضح من جدول (١) أن مقاييس متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## ثامناً: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرض البيانات وتحليلها للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة الذي يتعلق بمدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات القيادة الأخلاقية كما هو موضح في جدول (٢)

جدول (٢): مدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأمانة	٣,٥٨	١,١٣١
الاحترام	٣,٥٤	١,١٠٤
الرحمة	٣,٤٩	١,١٢٢
العدالة	٣,٤٢	١,١٦٨
المصداقية	٣,٣٢	١,٠٦٦
الإيثار	٣,١٩	١,٢٠١
القيادة الأخلاقية	٣,٤٢	١,٠٥٤

يتضح من جدول (٢) أن عينة الدراسة، ترى أن المديرين ورؤساء الأقسام في كليات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية بمتوسط (٣,٤٢ من ٥). وأن أبرز ملامح ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية تمثلت في ممارستهم لمتغير الأمانة بمتوسط (٣,٥٨ من ٥). كما يشير الجدول إلى أن أقل سلوكيات القيادة الأخلاقية هو الإيثار بمتوسط (٣,١٩ من ٥).

وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة الذي يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للمرؤوسين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف

يتبين من جدول (٣) أنّ درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في كليات الجامعة بالخرج متوسطة بمتوسط (٣, ٢٥ من ٥)، وأن أبرز ملامح الرضا تمثلت في بُعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء بدرجة رضا عالية بمتوسط (٣, ٧٦ من ٥)، في حين أن أقل ملامح الرضا الوظيفي تمثلت في بُعد الرضا عن الأجر.

وللإجابة عن السؤال الثالث للدراسة حول طبيعة العلاقات بين أبعاد القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد تلك العلاقات. وجدول (٤) يوضح نتائج هذا التحليل.

المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي كما هو موضح في جدول (٣)  
جدول (٣): درجة الرضا الوظيفي للمرؤوسين الإداريين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقة مع الزملاء	٣,٧٦	٠,٩٧٣
العوامل المادية	٣,٥٢	١,٠٦٣
الإشراف	٣,٣٦	١,١٠٢
ظروف بيئة العمل	٣,٢٠	١,٠٨٧
فرص الترقية	٢,٧٣	١,٢٤٨
الأجر	٢,٢٩	١,٠٨٧
المتوسط العام	٣,٢٥	٠,٨٢٥

جدول (٤). العلاقات الثنائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

المتغير (د)	الرضا الوظيفي						معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	الرضا الوظيفي	العوامل المادية	العلاقة مع الزملاء	الإشراف	فرص الترقية	ظروف بيئة العمل		
المصادقية	٠,٦٧٤**	٠,٢٦٧**	٠,٤٦٧**	٠,٧٤٠**	٠,٤٥٨**	٠,٦٣٥**	٠,٤٧٩**	٠,٠٠٠
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الأمانة	٦٧٦.٠**	٠,٣٠٧**	٠,٤٨١**	٠,٧٧٥**	٠,٤٤٦**	٠,٦١٩**	٠,٤٣٣**	٠,٠٠٠
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
العدالة	٠,٦٧٤**	٠,٣٠٩**	٠,٤٦٧**	٠,٧٤٩**	٠,٤٧٧**	٠,٦٠٤**	٠,٤٣٧**	٠,٠٠٠
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الإيثار	٠,٦٧٠**	٠,٢٩٩**	٠,٤٥٩**	٠,٧٠٩**	٠,٤٨٩**	٠,٦١٧**	٠,٤٥٢**	٠,٠٠٠
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الرحمة	٠,٧١٠**	٠,٣٥٦**	٠,٤٦٢**	٠,٧٧١**	٠,٤٩٩**	٠,٦٤٦**	٠,٤٧٠**	٠,٠٠٠
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الاحترام	٠,٧٢١**	٠,٣٨٦**	٠,٤٧٢**	٠,٨٠٨**	٠,٤٩٧**	٠,٦٤٢**	٠,٤٦٧**	٠,٠٠٠
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
القيادة الأخلاقية	٠,٧٣٨**	٠,٣٤١**	٠,٥٠٢**	٠,٨١٤**	٠,٥١٣**	٠,٦٧٣**	٠,٤٩٠**	٠,٠٠٠
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

والرضا الوظيفي للمرؤوسين. فكلما زادت ممارسة القيادة الأخلاقية، تحسّن مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين. كما

تشير النتائج في جدول (٤) إلى وجود علاقة طردية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين القيادة الأخلاقية،

(R square) أو معامل التحديد يساوي (٠,٥٨١) للمتغيرين اللذين تم إدخالهما في معادلة الانحدار. وهذا يعني أن هذين المتغيرين يفسران ما نسبته (١,٥٨٪) من التباين الكلي في الرضا الوظيفي.

جدول (٧): نسبة ما يفسره كل من القيادة الأخلاقية والاحترام من التباين في الرضا الوظيفي للمرؤوسين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	١,٢٣٥	٠,١١٧		١٠,٥٧٧	**٠,٠٠٠
القيادة الأخلاقية	٠,٣٩٨	٠,٠٩٠	٠,٥٠٩	٤,٤٠٥	**٠,٠٠٠
الاحترام	٠,١٨٣	٠,٠٨٦	٠,٢٤٥	٢,٢٢٦	**٠,٠٣٤

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)  $(\alpha \leq 0,01)$

نلاحظ من جدول (٧)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دالٌّ إحصائياً. كما نلاحظ أن القيادة الأخلاقية كمتغير مركب يفسر ما نسبته (٣٩٨)، وأن متغير الاحترام يفسر ما نسبته (١٨٣)، من التباين الكلي في الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وهذا يتوافق مع تحليل الارتباط في جدول (٤) حيث نلاحظ أن متغير الاحترام هو الأعلى من حيث الارتباط مع الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

#### تاسعاً: مناقشة النتائج والتوصيات

أوضحت النتائج موافقة أفراد الدراسة على ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية بدرجة عالية بمتوسط (٤٢,٣ من ٥). ويمكن تفسير ذلك، أن لدى القادة قدرًا عاليًا من ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، وعلى الأخص بُعد الاحترام للمرؤوسين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، وآخرون، ٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية عالية كما يقدرها المعلمون، ودراسة (الطائي، ٢٠١٧م) التي حققت فيها أبعاد القيادة الأخلاقية درجة عالية حسب آراء عينة الدراسة. وتختلف هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث نتج عن دراسة (اكريم، ٢٠١٢م، أ) وجود ضعف في الالتزام

نلاحظ من جدول (٣) أن سلوكي الاحترام والرحمة هما الأعلى ارتباطاً بالرضا الوظيفي للمرؤوسين. وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، السؤال الذي يبحث عن أثر ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجداول (٥، ٦ و ٧).

جدول (٥): خطوات تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات الداخلة في النموذج	ترتيب المتغيرات في النموذج
القيادة الأخلاقية	١
الاحترام	٢

يعرض جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد-تحليل الخطوة خطوة Step-wise analysis، حيث نلاحظ أن المتغيرين المستقلين اللذين تم إدراجهما في معادلة الانحدار المتعدد حسب إسهامهما وقوة تأثيرهما على المتغير التابع هما متغير القيادة الأخلاقية كمتغير مركب ثم متغير الاحترام في المرتبة الثانية كأحد مكونات متغير القيادة الأخلاقية، في حين أن بقية المتغيرات (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة) لم تدرج في معادلة الانحدار المتعدد، وعليه فليس لها تأثير في الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

جدول (٦): نسبة ما يفسره أبعاد القيادة الأخلاقية من التباين في الرضا الوظيفي

قيمة R <sup>2</sup>	مجموع درجات متوسط قيمة (ف) مستوى	مصدر معامل التحديد	المربعات الحرة	المربعات المحسوبة	دلالة (ف)
الانحدار	٩٩,٦١٤	٢	٩٠,٨٠٧		
الخطأ	٠,٥٨١	٢٦٣	٠,٣٠٧	١٦٢,٢٧٢	**٠,٠٠٠
المجموع		٢٦٥		١٨٠,٣٣٨	

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠,٠١)  $(\alpha \leq 0,01)$

يتضح من جدول (٦) أن مربع معامل الانحدار المتعدد

ممارساتها في تقديم المساعدة اللازمة للموظفين الجدد ببشاشة وحسن خلق، ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك الرئيس إلى حاجة الموظفين الجدد للدعم، مما يوئد حرصه على تقديم المساعدة اللازمة لهم ببشاشة، وحسن خلق. ثم جاءت العدالة ظاهرةً في تقدير ظروف الموظفين بشكل موضوعي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الرئيس يحرص على معاملة الجميع بطريقة عادلة مما يؤدي إلى تقدير الظروف بشكل موضوعي.

بعد ذلك جاءت المصادقة متمثلة في إنجاز المهام الموكلة إلى الرئيس بإخلاص، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الرئيس يحرص على تحقيق رسالة المنظمة باعتباره من مسؤولياته الرئيسية، مما يؤدي إلى الحرص على إنجاز المهام الموكلة إليه بإخلاص. وأخيراً جاء بُعد الإيثار متجلياً في تشجيع إنجازات الموظفين، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حرص الرئيس على تعزيز دافعية المرؤوسين للإنجاز، مما يدفعه لتشجيع إنجازاتهم، ولذلك، أثبتت الدراسة ما أشارت إليه دراسة (عبد الله، ويونس، ٢٠١٢م) في أن للقيادة صفات ترضي الموظفين، ومن أهمها: الإيثار.

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فقد أثبتت الدراسة أن لدى عينة البحث درجة متوسطة من الرضا الوظيفي بشكل عام، وكذلك درجة متوسطة في كافة أبعاد الرضا الوظيفي، وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراسة (العقيلي، ٢٠١٤م)، وتختلف مع دراسة (السيبي، ٢٠١٥م). وتعزى الاختلافات في النتائج للاختلاف في أبعاد الرضا الوظيفي في دراسة السيبي، وكذلك الاختلاف في المجتمع، والعينة، وطبيعة العمل، وطبيعة الأفراد واتجاهاتهم الذهنية، والعوامل المحيطة.

لقد أشارت الدراسة الحالية إلى أن أبرز ملامح الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في المجتمع قيد الدراسة تمثلت في بُعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء، وهي بذلك تتفق مع دراسة (العقيلي، ٢٠١٤م). كما وجدت أن أبرز ملامح الرضا عن العلاقة مع الزملاء تتمثل في الشعور بالراحة عند العمل مع الزملاء، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين يتمتعون بعلاقات جيدة مع بعضهم بعضاً، مما يعزز الشعور بالراحة أثناء العمل، وفي المرتبة الثانية جاء الرضا عن العوامل المادية بدرجة رضا مرتفعة بعكس دراسة (العقيلي، ٢٠١٤م). وقد

بالسلوكيات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية العليا، بالإضافة إلى دراسة (العرايضة، ٢٠١١م) التي بينت مستوى متوسط من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين فيها، وكذلك دراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي بينت أيضاً درجة متوسطة من ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية في عمومها، وفي كافة أبعادها. ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف المجتمع، حيث تم تطبيق الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة، بالإضافة إلى الاختلاف في عدد أفراد الدراسة، وتوجهاتهم، وأمزجتهم، وطبيعة عملهم، والاختلاف في قوانين وأنظمة الدول التي قد تؤثر على درجة الممارسات الأخلاقية.

من جانبٍ آخر، جاءت بعض الدراسات السابقة لتتفق مع أهمية بعض الممارسات قيد الدراسة، وتؤكد أهميتها في المجتمعات، فقد نتج عن دراسة (Resick et al, 2011) أن سلوكيات: الاحترام، والعدالة، والمصادقة، والأمانة، هي المهيمنة في المجتمعات على اختلاف ثقافتها، كما توصلت دراسة (Frisch andHuppenbauer, 2014) إلى أن من أبرز السلوكيات التي تميز القائد الأخلاقي: النزاهة، والإخلاص، والجدارة، والصدق، والعدالة، والشجاعة، والاحترام. وفي دراسة (الطائي، ٢٠١٧) كذلك اتفق أغلب أفراد العينة على أن التعامل وفق مبدأ العدالة دليل على كون القيادة أخلاقية.

كما أثبتت الدراسة اختلاف ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام في كليات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج لأبعاد القيادة الأخلاقية، فجاءت ممارسة الأمانة في المرتبة الأولى، وتمثلت أبرز ممارساتها في محافظة الرئيس على أسرار الموظفين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم استغلال الرئيس مكانته للحصول على منفعة شخصية منها مما يؤكد محافظته على أسرار مرؤوسيه. بعد ذلك جاء الاحترام، وتجلت أبرز ممارساته في بناء علاقات العمل على أساسه. وتعزى هذه النتيجة إلى حرص الرئيس على كسب ود العاملين، مما ينتج عنه بناء علاقات عمل مبنية على الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس.

أما بُعد الرحمة فقد جاء في المرتبة الثالثة، وظهرت أبرز

هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة (عبد الله، ويونس، ٢٠١٢م) حيث اعتبرت الإيثار المحور الأخلاقي الأساسي في التأثير على الموظف.

تتفق النتيجة السابقة مع دراسة (العقيلي، ٢٠١٤م) التي أثبتت وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل الوظيفية، ومستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات. بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت دراسة (Frisch and Huppenbauer, 2014) إلى تأثير القيادة الإيجابي على كل من جودة علاقات العمل، والشعور بالخبرة، ومستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، وإكساب المنظمة السمعة الحسنة، والثقة، والجاذبية للمرشحين للعمل فيها، بالإضافة إلى النجاح المالي على المدى الطويل.

وأخيراً يلاحظ عدم توصل الدراسة الحالية إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبعض أبعاد القيادة الأخلاقية مثل المصادقية، والعدل على الرضا الوظيفي للمرؤوسين. هذا يجعلنا نستنتج أن هذين البعدين، رغم أهميتهما في أدبيات القيادة الأخلاقية وفي الممارسة العملية، لا يتم ممارستها بالشكل الكافي الذي يجعل المرؤوسين يشيرون إلى ذلك بدرجة عالية.

وبناءً على ما توصلت إليه النتائج من ارتفاع في درجة ممارسة الرؤساء للقيادة الأخلاقية في كليات الجامعة بالخرج، مع وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير للقيادة الأخلاقية بعمومها على الرضا الوظيفي، توصي الدراسة بالآتي:

١- الاستمرار في ممارسة القيادة الأخلاقية بتنفيذ الأنظمة والقوانين على الموظفين بعدالة، وتفسيرها، وتوضيحها لهم، وإقناعهم بجداولها في تحقيق مصالحهم، والحفاظ على حقوقهم، مع إجراء تقويم دوري لمدى ممارستها، والبحث في العوامل التي تحد من ممارسة بعض الأبعاد المهمة، مثل المصادقية، والعدل، ومعالجتها؛ من أجل تحسين هذه الممارسات وتعزيزها.

٢- إعداد وتنفيذ برامج تدريب لقادة الجامعة؛ لتوعيتهم وتعريفهم بمختلف الجوانب الأخلاقية في القرارات

وأوضحت الدراسة الحالية أن أبرز ملامح الرضا عن العوامل المادية يتمثل في الرضا عن الإضاءة في مكان العمل، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تحرص على تهيئة بيئة العمل الجيدة لمنسوبيها، مما يعزز من رضاهم الوظيفي.

وفي مقابل ارتفاع درجة الرضا عن البعدين السابقين، فقد أوضحت الدراسة عن ضعف رضاهم عن بُعد الأجر، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين يرون أن المهام الموكلة إليهم لا توازي الأجر الذي يحصلون عليه من المنظمة، أو قد يكون بسبب تغير الأوضاع الاقتصادية في الدولة فلا يرى الموظف كفاية الأجر لاحتياجاته المعيشية، كما أشارت النتائج إلى أن أقل ملامح الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين تتمثل في بُعد فرص الترقية.

أما الرضا عن الإشراف، فقد جاء في المرتبة الثالثة، ووجد أن أبرز ملامح الرضا عنه تتمثل في ترحيب الرؤساء بمقترحات المرؤوسين، مما يدل على حرصهم على تعزيز روح المبادرة لدى مرؤوسيه، ثم الرضا عن ظروف بيئة العمل في المرتبة الرابعة، حيث تمثلت أبرز ملامح هذا البعد في منح الموظفين الإداريين أوقات للراحة، مما يساعدهم على استعادة نشاطهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تمنح الموظفين أوقاتاً للراحة؛ لمساعدتهم على استعادة نشاطهم، ومن ثم التقليل من الشعور بالإجهاد البدني، مما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

وجدت الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمرؤوسين، فكلما تحسنت ممارسات القيادة الأخلاقية؛ تحسّن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين فيها، وهذا يدل على أن تحسين ممارسات القيادة الأخلاقية يحسّن من التعامل مع الموظفين، مما يعزز رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

وعند النظر في تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية كمركب وأبعادها على الرضا الوظيفي، نجد أن الدراسة الحالية توصلت إلى وجود تأثير لممارسة القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي، وأن أكثر متغيرات القيادة الأخلاقية تأثيراً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين يتمثل في الاحترام، وقد اختلفت

الحكومي. الإسكندرية: الدار الجامعية.  
اكريم، محمد سليمان محمد. (٢٠١٢م، أ). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع(١)، ص ص ١٠٠٧-١٠٦٠.

اكريم، محمد سليمان محمد. (٢٠١٢م، ب). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع(٢)، ص ص ٥٤٩-٥٦٩.

البلادي، صالح مطير. (١٤٣١هـ). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.  
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (١٤٣٥هـ). مدونة الميثاق الأخلاقي. (الطبعة الأولى). الخرج: (د.ن).

الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض. (٢٠١٤م). أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (٢٠٠٤م). إدارة السلوك في المنظمات. (الطبعة السابعة). ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر (نُشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٩٠م).

الحبسية، رضية سليمان ناصر. (٢٠١٢م). القيادة الأخلاقية. (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحبسية، رضية سليمان ناصر. (٢٠٠٩م). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، عمان: جامعة السلطان قابوس.

الحربي، حياة محمد سعد. (٢٠١٥م). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاسها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الإستراتيجية. مجلة الإدارة العامة، مج(٥٥)، ع(٣)، ص

الإدارية، وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية عن غيرها، مع مناقشة القيم التي تحاول الجامعة تطبيقها معهم من أجل بناء منظومة أخلاقية متكاملة.

٣- تفعيل المدونة الأخلاقية في الجامعة، ومحاولة تشجيع تجسيدها في السلوك اليومي للقادة، والموظفين، والتأكيد على أهمية ممارسة السلوكيات الأخلاقية.

٤- إجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمرووسين في عدد من الجامعات، وذلك بهدف المقارنة والخروج بنتائج أفضل حول الأبعاد ذات التأثير الأقوى على الرضا الوظيفي للمرووسين.

وبناءً على ما توصلت إليه النتائج من أن درجة الرضا الوظيفي في كليات الجامعة بالخرج متوسطة في عمومها، وأن أقل درجات الرضا تمثلت في بعد فرص الترقية، ويسبقها الرضا عن الإشراف، وظروف بيئة العمل بدرجة متوسطة، وعدم رضا أفراد الدراسة عن بُعد الأجر توصي الدراسة المسؤولين بما يلي:

١- منح المكافآت، والحوافز العادلة للموظفين، مع تقدير أداء المجتهدين في العمل؛ للمساعدة في رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

٢- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين الإداريين، للتعريف والإيضاح بفرص الترقية؛ للتقليل من شعورهم بالظلم، مما يعزز من رضاهم الوظيفي.

٣- العمل على تحسين ظروف بيئة العمل للموظفين؛ لرفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم.

٤- الاهتمام بتزويد الموظفين بتغذية عكسية عن أدائهم، ومدى نجاحه، وأسلوب تحسينه وتطويره في المستقبل، من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

## المراجع

العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠١١م). أخلاقيات وقيم العمل في الجهاز الحكومي والمنظمات العامة: مدخل لضمان جودة الإصلاح الإداري ومنع مسببات الفساد في الجهاز

وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات. رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.  
السميح، عبد المحسن محمد. (٢٠٠٨م). الالتزام التنظيمي  
وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة قطاع  
الدراسات التربوية، ع(٢)، ص ص ٣٦١-٤١٠.

سيزلاقي، أندرو دي، و والاس، مارك جي. (١٤١٢هـ).  
السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد).  
الرياض: معهد الإدارة العامة (نشر الكتاب قبل الترجمة  
سنة ١٩٨٧م).

الشريفي، عباس عبد مهدي. (٢٠١١م). درجة ممارسة  
مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة  
الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم  
التربوية والنفسية، البحرين، مج(١٢)، ع(٣)، ص ص  
١٦٢-١٣٥.

الطائي، يوسف حجيم. (٢٠١٧م). القيادة الأخلاقية ودورها  
في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري:  
دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف  
الأشرف. مجلة جامعة التنمية البشرية، مج(٣)، ع(٢)، ص  
٢٧٢-٣١١.

الطراونة، تحسين أحمد. (٢٠١٠م). الأخلاق والقيادة.  
الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.  
الطيب، إيهاب محمود عايش. (٢٠٠٨م). أثر المناخ التنظيمي  
على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية:  
دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة  
الإسلامية.

عابدين، محمد عبد القادر؛ شعبيات، محمد عوض؛ حلبية، بنان  
محمد. (٢٠١٢م). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية  
كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس.  
مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،  
ع(٢٨)، ص ص ٣٢٧-٣٦٣.

العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن  
منصور. (٢٠٠٧م). الإدارة والأعمال. (الطبعة الأولى).

ص ٥٥٥-٦٢٤.

حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١١م). تحليل العلاقة بين القيادة  
الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة  
ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة  
بجامعة سوهاج - مصر، مج(٢٥)، ع(١)، ص ص ٢-٥١.

حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي  
والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. (الطبعة  
الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خليف، جميلة شحادة. (٢٠٠٨م). أخلاقيات القيادة. (الطبعة  
الأولى). الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع.

راضي، جواد محسن، وحسن، عبد الله كاظم. (٢٠١١م).  
العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي:  
دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الغري  
للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج(٧)، ع(٢١)، ص ص  
١٠٣-١٢٠.

زويش، سامية. (٢٠١٣م). محددات الرضا الوظيفي وأثرها  
على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل  
أحمد بحيزر. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة  
البويرة.

السيبي، سالم محمد سالم. (٢٠١٥م). الرضا الوظيفي  
وعلاقته بالأسباب المؤدية لدوران العمل لدى موظفي  
وزارة الثقافة والإعلام بالرياض. رسالة ماجستير منشورة،  
الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

آل سعود، منصور ماجد سعود عبد العزيز. (٢٠٠٣م).  
الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة  
المحلية بالملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على  
العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة.  
رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية  
للعلوم الأمنية.

سلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٤م). السلوك الإنساني في  
المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

السلوم، سعاد. (١٤٢٢هـ). عوامل ضغوط العمل التنظيمية

لدى معلبات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط من وجهة نظرهن. مجلة المنارة، مج(٢٠)، ع(٢)، ص ص ٢٦٧-٢٨٥.

غارذرن، هوارذ. (٢٠٠٨م). خمسة عقول لأجل المستقبل. (الطبعة الأولى). (ترجمة هلا الخطيب). الرياض: مكتبة العبيكان (نُشر الكتاب قبل الترجمة سنة ٢٠٠٦م).

الفوزان، عبد الله محمد. (١٤٣١هـ). الرضا الوظيفي للأطباء في القطاعين الحكومي والأهلي: دراسة ميدانية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع(١٦)، ص ص ٨٧-١٣٧.

القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، أحمد سالم؛ آل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن. (٢٠١٠م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. (الطبعة الثالثة). الرياض: جامعة الملك سعود.

القرلان، منى محمد. (٢٠١٤م). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كوبر، تيري إل. (٢٠٠١م). الإداري المسؤول: مدخل أخلاقي للدور الإداري. (ترجمة معدّي بن محمد آل مذهب). الرياض: جامعة الملك سعود (نُشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٩٠م).

كوفي، ستيفن آر. (٢٠٠٥م). القيادة المرتكزة على مبادئ. (الطبعة الأولى). (ترجمة مكتبة جرير). الرياض: مكتبة جرير (نُشر الكتاب قبل الترجمة سنة ٢٠٠٤م).

محمد، فيصل يونس. (٢٠١٤م). الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع(١٠٥)، ص ص ١٨٤-٢٢٤.

محمود، السيد الحضري أحمد. (٢٠١٤م). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج(٢٨)، ع(٢)، ص ص ١-٦٠.

المصري، علي خميس. (٢٠١٢م). القيادة الأخلاقية وعلاقتها

عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، جرجيس عمير، و يونس، مثنى وعد الله. (٢٠١٠م). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، مج(٣٢)، ع(٩٧)، ص ص ٢٢٥-٢٤٢.

عبد السميع، محمد، و طيبة، أحمد. (٢٠١٠م). أساسيات الإدارة العامة. (الطبعة الأولى). عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

عبد الله، عادل محمد، و يونس، عبد الله جار الله. (٢٠١٢م). أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين: تحليل واقع وتقديم نموذج في قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، مج(٣٤)، ع(١٠٦)، ص ص ٩-٢٥.

عبد المتعال، محمد سيد أحمد، و الطحان، عماد عبد الخالق. (٢٠١٢م). السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. القاهرة.

العتيبي، أحمد بركي مبارك. (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقييمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

العرايضة، رائدة هاني محمود. (٢٠١١م). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

العقيلي، هيا عبدالرحمن. (٢٠١٤م). أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض. رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العنزى، سعد، ونعمه، نغم حسين. (٢٠٠٩م). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج(١٥)، ع(٥٤). ص ص ١-٢٦.

عليات، علي، وعقيل، محمد. (٢٠١٣م). الرضا الوظيفي



- The Grade. **The International Journal of Education Management**, vol. 16, (6), PP 297-299.
- Tu, Y., Lu X. and Yu Y. (2017) "Supervisors' Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: A Social Cognitive Perspective" **Journal of Happiness Studies**, 18: 229-245.
- Wang, A., Chiang J., Chou W. and Cheng B. (2017) "One Definition, Different Manifestations: Investigating Ethical Leadership in the Chinese Context" **Asia Pacific Journal of Management**, 34: 505-535.
- American, and European Perspectives. **Journal of Business Ethics**, (101), PP 435-457.
- Ryans, O. (2009). A quantitative Analysis of the Impact of Public School Principals' Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction. **AASA Journal of Scholarship and Practice**, VOL (5), NO (4), PP 10-60.
- Sigurjonsson, Throstur Olaf; Vaiman, Vlad; Arnardottir, AudurArna. (2014). The Role of Business Schools in Ethics Education in Iceland: The Managers' Perspective. **J Bus Ethics**, (122), PP 25-38.
- Taylor, Rosemarye, Strickland, Jessie S. (2002). Ethical Leadership While Making

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية إدارة الأعمال

قسم الإدارة العامة

أخي / أختي الموظف/ة : المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف لمحاولة التعرف على مدى ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية في كليات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها، فأرجو منكم التكرم بإعطاء هذه الاستبانة جزءاً من وقتكم، وذلك لما لإجاباتكم من أهمية في نتائج الدراسة.

علماً بأن القيادة الأخلاقية يقصد بها: التوضيح العملي للسلوكيات المناسبة تجاه جميع أصحاب المصلحة من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال التواصل، وصنع القرار.

أما الرضا الوظيفي فهو عبارة عن: تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، ومن ثم فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

وأفيدكم بأن الهدف الأول لهذه الاستبانة هو أكاديمي، والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم .

الباحثة

ابتهال عبد الله السليمان

Ebthal.alsulaiman@gmail.com

## القيادة الأخلاقية :

فيما يلي عبارات تقيس مدى ممارسة رئيسك في العمل للقيادة الأخلاقية، فضلاً عن/ ي إشارة أمام كل عبارة وفقاً لرأيك الشخصي:

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة	م
					يعمل على تحقيق رسالة الكلية.	١
					يناقش قيم الكلية مع الموظفين.	٢
					يوضح المهام المتعلقة بالعمل للموظفين.	٣
					تنسجم أقواله مع أفعاله.	٤
					ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص.	٥
					يعترف بخطئه أمام الآخرين.	٦
					يلتزم بالأمانة في أداء كافة مهام عمله.	٧
					يحافظ على أسرار الموظفين.	٨
					يشرف على سير العمل بنفسه.	٩
					يرفع أعمال الموظفين للمسئولين بأمانة.	١٠
					يلتزم بوعوده مع الموظفين.	١١
					لا يستغل منصبه للحصول على منفعة شخصية.	١٢
					يحرص على معاملة الجميع بطريقة عادلة.	١٣
					يتخذ القرارات الإدارية بعدالة.	١٤
					يلتزم بتطبيق العدالة في محاسبة المقصرين.	١٥
					يقوم أداء الموظفين بموضوعية.	١٦
					يقدر ظروف الموظفين بشكل موضوعي.	١٧
					يقوم بتدريب موظفيه على رأس العمل.	١٨
					يشجع إنجازات الموظفين.	١٩
					يضع رفاهية موظفيه موضع الصدارة في خطته.	٢٠
					يساعد موظفيه على بلوغ أهدافهم المشروعة.	٢١

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٢	يتخذ قرارات تحقق النفع للجميع.					
٢٣	يتفقد الموظفين للاطمئنان عليهم.					
٢٤	يراعي حاجات الموظفين الشخصية.					
٢٥	يتسامح مع الموظفين قدر الإمكان.					
٢٦	يقدم المساعدة اللازمة للموظفين الجدد ببشاشة وحسن خلق.					
٢٧	يتيح الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم.					
٢٨	يبنى علاقات العمل على أساس الاحترام.					
٢٩	يتعامل بموضوعية مع الفروق الفردية للموظفين.					
٣٠	يحترم قيم الموظفين الشخصية.					
٣١	يبذل الجهد لمحاولة تفهم وجهات نظر الموظفين.					
٣٢	يشارك الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.					

## الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس رضا الموظف الإداري، فضلاً عن/ي إشارة أمام كل عبارة وفقاً لرأيك الشخصي:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٣	يلائم أجري الذي أتقاضاه أعباء العمل.					
٣٤	توجد مساواة في منح المكافآت.					
٣٥	أستطيع ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري.					
٣٦	يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.					
٣٧	هناك وضوح لمهام العمل.					
٣٨	تلائم الدورات التدريبية أعباء وظيفتي.					
٣٩	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي.					

					أُمنح أوقات للراحة مما يساعدني على استعادة نشاطي.	٤٠
					أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	٤١
					وضوح نظام الترقّي في الجامعة.	٤٢
					ترتبط الترقية في الجامعة بالكفاءة.	٤٣
					فرص الترقية في وظيفتي الحالية تقوم على أسس عادلة.	٤٤
					يرحب رئيسي في العمل بمقترحاتي.	٤٥
					يأخذ رئيسي في العمل بعين الاعتبار للقرارات التي اتخذها اتجاه مهمتي.	٤٦
					أسلوب الرقابة الذي يتبعه رئيسي في العمل لمتابعة أداء عملي منصف.	٤٧
					لا أشعر بمضايقات من قبل الإدارة المشرفة لتغيير قراراتي.	٤٨
					يساعدني زملائي في العمل عند زيادة حجم العمل.	٤٩
					أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملاء عملي.	٥٠
					أشعر بروح الفريق يسود العمل.	٥١
					أجواء العمل تتسم بالطمأنينة.	٥٢
					أشعر أن هناك شيئاً من الثقة المتبادلة بيني وبين زملاء عملي.	٥٣
					التهوية بمكان عملي جيدة.	٥٤
					الإضاءة بمكان عملي جيدة.	٥٥
					يسود الهدوء مكان عملي مما يجعلني أشعر بالراحة أثناء تأدية المهام.	٥٦
					التكييف بمكان عملي مناسب.	٥٧

## The Effect of the Ethical Leadership Dimension on Subordinates' Job Satisfaction: A Field Study

**Ibthal A. Alslaiman**

*Graduate Student Public Administration Department  
College of Business Administration  
King Saud University, Riyadh*

**Ahmed M. Alyami**

*Professor, College of Business Administration  
King Saud University, Riyadh*

*(Received 14/5/2018, Accepted for Publication 10/1/2019)*

**Key words:** Leadership, Ethical Leadership Dimension, Subordinates, Job Satisfaction, Field Study

**Abstract:** This study has been conducted to identify the extent to which managers and department heads, at Prince Sattam Bin Abdul Aziz University in AlKharj city, are practicing ethical leadership. Also to identify the effect of ethical leadership on subordinates' job satisfaction. A Descriptive analytical approach has been used to achieve the objectives of the study through distributing a questionnaire among all the administrative staff of the university.

The study shows that managers and department heads practice ethical leadership to some extent and the most prominent element mostly practiced is respecting their subordinates. In addition, the study found statistically significant relationships between the components of ethical leadership and subordinates' job satisfaction. Step-wise regression analysis shows that the construct of ethical leadership and one of its components, respect, have a significant effect on subordinates' job satisfaction.

In the light of these results the researchers recommend the necessity of reviewing the practices of ethical leadership in the university and study the factors that limit the practice of some elements of ethical leadership, such as credibility and justice. And the university should emphasize the importance of ethical leadership through training its staff about it and its importance for employees' attitudes, especially subordinates' job satisfaction.