

جامعة طنطا



كلية التجارة

٢٠١٩
الرقم العام ٢

المجلة العلمية

التجارة والتمويل

٢٠٠٦

العدد الثاني

مطبعة جامعة طنطا

«العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية»

(دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس المغتربين بالمملكة العربية السعودية)

دكتور

عادل عبد المنعم المسدي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

دكتور

عادل عبد المنعم المسدي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

إهتم الفكر الإداري الحديث بقضية أخلاقيات العمل ، وأصبحت هذه القضية
الاهتمام الأعظم ضمن الاهتمامات والأولويات الإدارية. (Hanson,1991:16)
كما أدركت كثير من المنظمات الحديثة انه ليس هناك تعارض بين الربحية
وأخلاقيات العمل، حيث أن الإدارة في كثير من المنظمات تنبعت إلي أن
أخلاقيات الإدارة الحسنة تعد من الأصول الرئيسية في المنظمة.

(Morgan & Jeffrey,2000:299)

فمع تزايد الفضائح الأخلاقية وإتساع دائرة الإنتقادات لمنظمات الأعمال
مديرها المتمثلة في الربح والكفاءة إلي حد إهمال مسؤولياتها الإجتماعية
أخلاقية لم يعد الصمت إزاء ذلك سهلاً. وأصبح من الحكمة أن تقابل رؤية
العمل القائمة علي الربح أو الكفاءة المادية في النموذج الإقتصادي، برؤية أخرى
الرؤية القائمة علي أخلاقيات العمل ومعاييرها الخاصة والتي لاتقل أهمية
معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج الاجتماعي -
الإنساني (نجم ، ٢٠٠٠ : ٥)

وفي ظل هذه الإهتمامات بدأت تتزايد الدراسات في مجال أخلاقيات العمل،
أخذت الدول الصناعية الكبرى بتدريس مادة أخلاقيات العمل وأصدرت فيها

الكتب المتخصصة علي نطاق واسع ، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا أكثر من ٥٠٠ مقرر دراسي حول أخلاقيات العمل تدرس في الجامعات بشكل دائم، وأن ٩٠% من هذه الجامعات تقدم نوعا من برامج التدريب في هذا المجال، كما يوجد أكثر من ٢٥ كتاب دراسي ، وثلاثة مجلات دورية متخصصة، وهناك ما لا يقل عن ١٦ مركزا بحثيا لأخلاقيات العمل (Strak,1993:41)

كما تبنت منظمة اليونيسكو منذ عام ١٩٩٦ مشروعاً أطلق عليه "LVEP" Living Values An Educational Program وهو مشروع يركز علي غرس وتدعيم ١٢ قيمة أخلاقية رفيعة هي :

Simplicity	البساطة	Cooperation	التعاون
Peace	السلام	Responsibility	المسئولية
Unity	الإتحاد	Respect	الإحترام
Happiness	السعادة	Honesty	الأمانة
Freedom	الحرية	Humility	التواضع
Tolerance	التسامح	Love	الحب

كما أكد الإتحاد الدولي للجامعات في مؤتمره الحادي عشر (أغسطس ٢٠٠٠) تحت عنوان (Universities -Gateway to The Future) علي ضرورة مراعاة القيم الأخلاقية في التعليم العالي وقد أوصي المؤتمر بضرورة إحترام ومراعاة القيم الإجتماعية العامة والأخلاق المرتبطة بالنشاط الجامعي والتنمية البشرية والمسئولية الإجتماعية .

هذا وتعتبر أخلاقيات العمل الإدارية أول مؤهلات المنظمة تجاه الإستغراق الوظيفي لأعضائها لما لهذه الأخلاقيات من دور في تحول الفرد إلي إتقان العمل ومشروعية آدائه ورضائه الوظيفي .

Research Objectives

ثانياً : أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلي التوصل إلي نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأثر أخلاقيات العمل الإدارية علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية، وتحديداً تهدف الدراسة إلي تحقيق ما يلي :

- ١- التعرف علي أخلاقيات العمل الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية .
- ٢- الوصول إلي مجموعة من محددات أخلاقيات العمل الإدارية المؤثرة علي السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين بالمملكة العربية السعودية وتحديد تأثير كل منها في تفعيل تلك السلوكيات .
- ٣- ترتيب تلك المحددات من حيث التأثير علي السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين إستناداً إلي الدراسة الميدانية .
- ٤- الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين أخلاقيات العمل الإدارية والسلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين بالمملكة العربية السعودية .
- ٥- الخروج بنتائج وتوصيات تقنع الإدارة العليا والمسؤولين بالجامعة محل الدراسة بأهمية وجود أخلاقيات عمل حميدة تدفع المرؤوسين بها إلي الإنجاز وإتباع سلوكيات الإستغراق الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلي فعالية ما تقدمه من خدمات .

ثالثاً : أهمية البحث : Research Significance

تتبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها علي المستويين العلمي والتطبيقي. فعلي المستوى العلمي يتوقع أن يصل البحث إلي بعض النتائج ذات الفائدة في مجال السلوك التنظيمي بشكل خاص ونظرية التنظيم بشكل عام كما يستمد البحث أهميته من إلقاء الضوء علي بعض محددات أخلاقيات العمل الإدارية، وهذا من صلب إهتمام الكُتاب والباحثين والدارسين في هذا المضمار إضافة إلي تناول السلوكيات الوظيفية للمرؤوسين خاصة المغتربين منهم والذين

في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وذلك بإجراء عدة
مع بعض أعضاء هيئة التدريس المعترين بجامعة الملك خالد بالمسلك
العربية ، توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر يمكن تلخيصها على
التالي :

1- وجود فجوة وظيفية بين الإدارة العليا المتمثلة في السعوديين وأعضاء هيئة
التدريس من لجنات مختلفة غير سعودية .

2- توالي السعوديين للمناصب العلمية والإدارية المختلفة بالجامعة دون مراعاة
الأهمية أو الدرجة العلمية لبقية أعضاء هيئة التدريس .

3- الإغداد على الحذور العرقية السعودية في تولي المناصب العلمية والإدارية
مختلفة بالجامعة .

4- سواة أعضاء هيئة التدريس المعترين في الأجر على الرغم من اختلاف
مستوياتهم العلمية .

5- وجود فجوة أجنبية كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس السعودية وغيرهم من
الجنات المختلفة على الرغم من تحمل هذه الجنات أعباء أكبر بكثير مما
يتحمله عضو هيئة التدريس السعودي .

6- توزيع عبء العمل على أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة دون النظر إلى
تخصصاتهم الدقيقة .

7- شعور أعضاء هيئة التدريس المعترين بعدم الأمان الوظيفي نتيجة إصلاهم
بمكثية إنهاء تعاقباتهم في أي لحظة .

وقد جاء إهتمام الباحث بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية نظراً
لأهميتها تلك المؤسسات برغم أهميتها الحيوية من إنخفاض في السلوكيات
الوظيفية الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس بها بشكل إنعكس سلباً على ما تقدمه من
خدمات، الأمر الذي دفع الباحث إلى محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين لوظيفية؟ وذلك
لتطبيق على أعضاء هيئة التدريس المعترين بالمملكة العربية السعودية .

مملون خارج وطنهم، الأمر الذي يتطلب معه رصد وتحليل العوامل الأكثر تأثيراً
على تلك السلوكيات.

وأخيراً ومن منظور علمي فيستمد هذا البحث أهميته من إلقاء الضوء على
العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية والسلوكيات الوظيفية للأفراد المغتربين، حيث
لا توجد (علي حد علم الباحث) أية دراسات عربية تناولت تلك العلاقة مما يضيف
أهمية خاصة على هذا البحث.

أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهمية مما يلي :

١- أنه يقدم للإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية إطاراً
علمياً يمكن من خلاله الإمام بأبعاد أخلاقيات العمل الإدارية التي لها علاقة
معنوية بسلوكيات المرؤوسين الوظيفية خاصة للأفراد المغتربين. ومن ثم
يمكن للمسؤولين بالجامعة توفير المناخ المناسب الذي يساعد على تنمية تلك
السلوكيات.

٢- مساعدة المسؤولين بالجامعة محل الدراسة على إظهار الثقة في قدرات أعضاء
هيئة التدريس لديها بتوفير مناخ تنظيمي جيد يساعد على تفعيل سلوكيات
الإستغراق الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والإلتزام
التنظيمي.

٣- يمكن للجامعات السعودية وغير السعودية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في
تحديد أبعاد وملامح أخلاقيات العمل الإدارية ومدى تأثيرها على سلوكيات
المرؤوسين الوظيفية خاصة لأعضاء هيئة التدريس بها، مما يدعوها إلى تقييم
هذه الأخلاقيات وتطويرها بوضع الأنظمة أو اللوائح المناسبة التي تساعد على
تفعيل سلوكيات الإستغراق الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والانتماء التنظيمي،
والإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها.

٤- إمداد المسؤولين بالجامعات السعودية ببيانات صادقة وموثوقة ومستمدة من
دراسات ميدانية في البيئة السعودية، تساعد على تقليل ظاهرة الإغتراب
الوظيفي الذي يعد أكبر وباء يصيب الجامعات السعودية.

أخلاقيات العمل والمفاهيم ذات الصلة :-

بالرغم من تزايد الإهتمام بموضوع أخلاقيات العمل من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في الآونة الأخيرة ، إلا أنه ما زال هناك جدل كبير وعدم إتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لأخلاقيات العمل ، خاصة وأن البعض يخلط بين مفهوم أخلاقيات العمل وبعض المفاهيم السلوكية الأخرى .

يفرق (Snell, 1988:23) بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية حيث إعتبر الأخلاقيات قانون يتصف بثلاثة خصائص أساسية وهي :

- ١- أن توافق عليه جماعة العمل ، ومن ثم يكون له صفة الإلزام .
 - ٢- يمارس بعض القيود علي تصرفات وأفعال الأفراد .
 - ٣- أن يأخذ صفة العمومية بمعنى أنه يطبق علي مجموعة كبيرة من الأفراد .
- بينما القيم التنظيمية تعني مجموعة من المبادئ غير الإلزامية للأفراد والتي ينظر من خلالها الفرد إلي ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين . ويعتقد البعض أن ثقافة المنظمة هي مرادف لأخلاقيات العمل ولكنها في الواقع تختلف عنها لأن ثقافة المنظمة هي عبارة عن نموذج أو نمط من الإفتراضات الأساسية التي كونتها أو إكتشفتها جماعة معينة عن طريق التعلم بحيث تستفيد منها في التعامل مع مشكلات التكيف الخارجية والداخلية ، وهذه الإفتراضات في حالة فعاليتها يتم تلقينها لأعضاء الجماعة علي أساس أنها تمثل الأسلوب أو المنخل السليم للتعامل مع المشكلات. (Schein, 1991:47) ومن ثم فإن ثقافة المنظمة هي المحدد الأساسي لأخلاقيات العمل الإدارية .

ويمكن عرض محاولات العلماء والباحثين لوضع تعريف محدد وواقعي لأخلاقيات العمل علي النحو التالي :

فيري (Rue & Byars, 1989:602) أن أخلاقيات العمل هي مجموعة المعايير والمبادئ التي تهيمن علي سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد وتتعلق بما هو صحيح وما هو خطأ .
ويؤيد (أبو بكر ، ٢٠٠٠ : ٣٥) الرأي السابق بقوله أن الأخلاق هي القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ ، كما فرق بين الأخلاقيات والسلوكيات التي يحكمها القانون ، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد علي نحو مقبول من المجتمع .
بينما يعتقد (زناتي ، ٢٠٠٥ : ٣٤١) أن الأخلاقيات التنظيمية عادة ما تكون نتاجاً لأخلاقيات Societal Ethics ولأخلاقيات المهنة Professional Ethics كما تمثل نتاجاً لأخلاقيات الفرد.

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة في مجال أخلاقيات العمل الإدارية خمسة محددات رئيسية والتي إعتبرها الباحث المتغيرات الأساسية لبحثه وهذه المحددات هي :
البيئة الثقافية للمنظمة ، والبيئة المهنية للمنظمة ، والنمط القيادي المتبع ، والدعم التنظيمي المقدم من الرؤساء ، وإدراكات المرؤوسين للعدالة التنظيمية . حيث قام الباحث بتثبيت بعض المحددات التي ظهرت له أثناء تناوله للدراسات السابقة والتي إعتقد أنها أقل تأثيراً علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، تاركاً المجال لبحوث أخرى مستقبلية . وفيما يلي عرض لتلك المحددات من حيث علاقتها بسلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، وذلك من خلال عرض بعض الدراسات السابقة التي أتاحت للباحث علي النحو التالي :

فقد إستهدفت دراسة (مصطفى ، ١٩٩٢ : ٣٥٣-٣٨٢) الوقوف علي الكيفية التي يدرك بها الطلاب (الذين سيكونون مديري المستقبل) بعض القيم والممارسات الأخلاقية في مجال العمل ، كذلك التعرف علي كيفية إدراك الطلاب

لمدي فاعلية تضمين المناهج الدراسية لموضوع أخلاقيات العمل . وقد أجريت الدراسة علي جميع طلبة قسم العلوم الإدارية بشعبتي الإدارة والمحاسبة بفرع جامعة الإمام بالقصيم بالمملكة العربية السعودية ، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٩٩٠/١٩٩١ ، وقد بلغ معدل الاستجابة ٩٣,٤% وقد توصلت الدراسة إلي بعض النتائج من أهمها:

١- إدراك الطلاب محل الدراسة لأهمية الإلتزام الإداري بالقيم والأخلاقيات الإدارية في مجال العمل .

٢- إدراك الطلاب لأهمية وفاعلية تضمين المناهج الدراسية لموضوع أخلاقيات العمل ، حيث كانت إتجاهاتهم إيجابية تجاه مردود هذه الموضوعات علي عملهم بعد التخرج .

وفي دراسته حول تأثير بيئة وأخلاقيات العمل علي سلوكيات الإستغراق الوظيفي والتي طبقت علي العاملين بشركة الإتصالات السعودية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية توصل (زناتي، ١٩٩٧: ٢٧١ - ٣٠٥) إلي بعض النتائج من أهمها :

١- وجود علاقة إرتباط قوية بين الإستغراق الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل المختلفة. وقد تباينت هذه العلاقة في إتجاهاتها، فبينما كانت معاملات الإرتباط إيجابية بين الإستغراق الوظيفي وبعض متغيرات بيئة العمل مثل نوعية الإشراف، وسمعة الشركة، وظروف العمل المادية، والمرتب، والزملاء، والمستقبل الوظيفي، تواجدت علاقات أو معاملات إرتباط سلبية بين الإستغراق الوظيفي ومتغيرات أو خصائص بيئة العمل الأخرى مثل غموض الدور ، وعبء الدور ، وعدم المشاركة .

٢- وجود علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين الإستغراق الوظيفي وأخلاقيات العمل المتمثلة في الإيمان بأهمية وقيمة العمل الجاد.

أظهرت الدراسة الأثر الواضح لمتغيرات بيئة العمل في درجة الإستغراق الوظيفي ، وذلك علي إعتبار أن بيئة العمل بأبعادها المختلفة هي المحك الفعلي الذي يحدد إتجاهات وميول الفرد تجاه وظيفته .

كذلك أبرزت دراسة (Moch,1980:15-31) أن الإستقلالية في العمل والتي تمنح للمرؤوسين من رؤسائهم بجانب أهمية الوظيفة لهما تأثير معنوي إيجابي علي سلوكياتهم نحو الإستغراق الوظيفي .

كما أظهرت دراسة (Mathieu & Farr,1991:127-133) الأثر المشترك للمتغيرات الفردية و متغيرات بيئة العمل علي سلوكيات الإستغراق الوظيفي ، حيث كشفت الدراسة عن تأثير الإستغراق الوظيفي بنطاق الوظيفة وبالعلقة مع المشرف كمتغيرات بيئية أظهرت أثر مستوي التعليم ومدة الخدمة كمتغيرات فردية مؤثرة علي سلوكيات الإستغراق الوظيفي .

وفي دراسة (Vitell & Nwachuku , 1993:753-763) تم إقتراح نموذج عام لتأثير البيئة الثقافية والمهنية وكذلك المتغيرات الشخصية للفرد علي إدراك الدور الأخلاقي، حيث توصلت الدراسة إلي أن كلا من البيئة الثقافية ممثلة في المعتقدات الدينية ، والنظام القانوني والسياسي ، والقيم والأخلاقيات الإدارية ، والإتجاهات الفكرية ، وكذلك البيئة المهنية ممثلة في طبيعة النشاط ، والقواعد الرسمية وغير الرسمية ، ونظم الثواب والعقاب ، بالإضافة إلي الخصائص الشخصية للفرد مثل : المعتقدات ، ونظام القيم ، والحساسية الأخلاقية . كل هذه العوامل تؤثر في إدراك الفرد للمشكلة الأخلاقية ، وهذا يؤدي إلي التقييم الأخلاقي وفقا لهدف معين مما يؤدي إلي تحقيق الإلتزام الأخلاقي .

كما حاولت دراسة (Finegan,1994:747-755) تحديد العلاقة بين مجموعة القيم الشخصية للفرد مثل : الطموح ، والأمانة ، والإستقلالية ، والمسئولية وبين السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل . بالإضافة إلي قياس إتجاهات الأفراد نحو مجموعة من أخلاقيات العمل ممثلة في البيئة الثقافية والمهنية وأثر ذلك علي سلوكهم الأخلاقي . وقد توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي بين البيئة الثقافية

والمهنية من ناحية و السلوك الأخلاقي للأفراد من ناحية أخرى ، حيث إعتبر الأفراد أن السلوك غير الأخلاقي داخل العمل هو بمثابة تهديدا للقيم الشخصية للفرد .

بينما قدمت دراسة (Dunham, et al,1994:370-380) الدليل علي وجود إرتباط بين درجة الإستقلالية الممنوحة للعاملين في العمل والإلتزام الوجداني تجاه المنظمة ، وذلك من خلال ٧ تصميمات لقياس هذه العلاقة حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين (٠,١٧ ، ٠,٤٧) وقد بينت الدراسة أن درجة الإستقلالية هي من ضمن العوامل التي تحمل إرتباطاً كبيراً مع الإلتزام الوجداني غير أنه لم يثبت وجود تأثير جوهري لدرجة الإستقلالية علي الإلتزام التنظيمي الوجداني عند إدخال المتغيرات في نموذج الإنحدار المتعدد.

كما أكدت نتائج دراسة (Moorman & Niehoff,1993:527-556) علي أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر تأثيراً عكسياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس ، وذلك علي إعتبار أن الرقابة عن قرب تمنع المرؤوس من ممارسة تلك المهام التي ينظر إليها علي انها مهام إضافية ولن يعاقب علي عدم ممارستها .

وقد دعمت دراسة (Deluga,1995:1652-1669) النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة ، حيث توصلت إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين نمط القيادة الديموقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس .

كما أثبتت دراسة (Ensher, et al ,2001:76-113) أن إشتراك المرؤوسين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلي زيادة فاعليتهم وإنما يؤدي أيضاً إلي زيادة قدراتهم الإبداعية ، وقد أوضحت الدراسة أن فرص مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات إنما يتوقف علي عدة عناصر أهمها :

- شخصية الرئيس المشجعة علي المشاركة .
- مدي خطورة القرار .

بينما أشارت دراسة (Konovsky & Bught, 1994:62-89) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين العلاقة الإجتماعية المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس من سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب آخر .

وحول علاقة الدعم التنظيمي بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرار لكفاءة الإنتاجية قامت دراسة (شاهين ، ٢٠٠٢) والتي توصلت إلى أن دعم العلاقات الإجتماعية مع المرؤوسين يؤدي حتماً إلى إحساس الفرد بالدعم التنظيمي الذي يقوده إلى تغيير سلوكياته الوظيفية السلبية .

كما توصلت دراسة (Eisenberger, et al , 1990:51-59) إلى وجود علاقة سلبية بين إدراك الفرد للدعم التنظيمي وظاهرة الغياب ، وأنه توجد علاقة سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي والاداء . كما أثبتت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين إدراك المرؤوسين للدعم التنظيمي وقدراتهم الإبتكارية والذي تم استنتاجه من ميول الفرد لمساعدة المنظمة ، وأن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم يتمتعون بدرجات عالية من الإرتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي يشعرون إليه . وأن إدراك الدعم التنظيمي يرتبط إيجابياً مع كل أشكال التوقعات التي تحكم علاقة الأداء بالعائد .

وقد دعمت دراسة (Shore & Wayne,1993:65-88) النتيجة السابقة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الإلتزام التنظيمي الوجداني ودرجة إدراك الأفراد لدعم التنظيمي .

بينما أوضحت دراسة (Moideenkutty, et al , 1998) أن إدراك الأفراد لدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية ، وأن إدراك الدعم التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحديد الاتجاهات والسلوكيات التي تعود بالنفع على المنظمة مثل الإلتزام التنظيمي والتفكير الإبتكاري .

في حين كشفت دراسة (زناتي ، ١٩٩٤ : ١٣٤-١٧٤) عن وجود علاقة بين دعم وتأكيد الذات للأفراد وقدراتهم الإبتكارية ، حيث توصلت الدراسة إلى أن أكثر سلوكيات القادة تأثيراً في القدرة على التفكير الإبتكاري للمرؤوسين هي تلك التي

يميل فيها القائد إلي إعطاء المرؤوسين حرية في العمل ويشجع فيها الإعتمادية علي الذات في حل ومواجهة المشاكل .

وفي دراسته حول تأثير مصادر العدالة التنظيمية في أبعاد سلوكيات المواطننة التنظيمية ، أكدت دراسة (Moorman,1991:845-855) علي أن عدالة التعامل هي المصدر الوحيد للعدالة التنظيمية الذي يرتبط جوهرياً بسلوكيات المواطننة التنظيمية ، كما توصلت إلي أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هي علاقة طردية معنوية . وقد أبرزت الدراسة وجود علاقة طردية بين مصادر العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .

كما إستخدمت دراسة (Tansky,1993:195-207) مفهوم العدالة الكلية ليشمل كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ، حيث أجريت الدراسة علي ١٩١ فرداً من العاملين بإحدى شركات الحاسبات الآلية ، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن العدالة الكلية بشقيها تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في إيثار الأفراد العاملين نحو سلوكيات المواطننة التنظيمية .

وقد أجريت دراسة (Aquino,1995:21-33) علي ١١٧ فرداً يعملون في خمسة قطاعات مختلفة ويقومون بالدراسة في إحدى الجامعات الأمريكية للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، حيث توصلت الدراسة إلي أن عدالة التعامل (كأحد بعدي العدالة الإجرائية) هي أهم مصادر العدالة التنظيمية من حيث التأثير في سلوكيات المواطننة التنظيمية ، كما أن تأثير عدالة التعامل في سلوك مواطننة الطاعة العامة يعد أقوى من تأثير عدالة التعامل في سلوك مواطننة الإيثار . كما أثبتت دراسة (Weiss, et al , 1999:786-794) تأثير إدراكات العدالة التنظيمية بشقيها (التوزيعية والإجرائية) في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الإستجابات العاطفية للفرد ، والآداء الفردي ، والسلوكيات العداونية في مكان العمل .

وأخيراً إستهدفت دراسة (حسين ، ٢٠٠٢ : ٢٦٩-٢٩٠) تحديد نتائج دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال ، وقد أجريت الدراسة علي

٦٠٠ فرداً من العاملين في ثلاثة شركات كويتية ، إثنان منها ينتميان لقطاع
الخدمات المالية والثالثة منظمة خدمية مملوكة للحكومة ، وكان معدل الاستجابة
٩٠% وقد توصلت الدراسة إلي أن دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي يؤثر في
الولاء التنظيمي للعاملين وذلك من خلال تأثيره علي إحساسهم بالعدالة الإجرائية
وما يؤدي بالعاملين إلي المبادلة بالمثل من خلال رفع مستوي ولائهم التنظيمي.
كما أكدت الدراسة علي أن دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي يعد من أهم محددات
رضاء الوظيفي .

١-٢ تطبيق علي الدراسات السابقة :

١- ركزت معظم الدراسات السابقة إما علي إختبار تأثير البيئة الثقافية والمهنية
علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية (Vitell & Nwachuku (1993)
أو علي العلاقة بين النمط القيادي وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية
(2001) Ensher, et al ، (1995) Deluga أو تأثير الدعم التنظيمي علي
سلوكيات المرؤوسين الوظيفية (1998) Moideenkutty, et al أو تأثير
العدالة التنظيمية علي السلوك الوظيفي للمرؤوسين (1999) Weiss, et al
في حين لم تتعرض أياً من تلك الدراسات لبيان العلاقة بين سلوكيات
المرؤوسين الوظيفية وكل هذه المتغيرات السابقة مجتمعة وتأثيرها علي تلك
السلوكيات وهو ما تتضمنه الدراسة الحالية .

٢- أبرزت الدراسات الأجنبية والعربية أهمية أخلاقيات العمل الإدارية بإعتبارها
من أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل المختلفة بالمنظمة .

٣- إهتمت الدراسات السابقة بقياس سلوكاً واحداً من سلوكيات المرؤوسين
الوظيفية ، بينما ركزت الدراسة الحالية علي قياس مجموعة من السلوكيات
الوظيفية للمرؤوسين والتي تتمثل في سلوكيات الإستغراق الوظيفي ،
والمواطنة التنظيمية ، والإلتزام التنظيمي، والدافعية للإنجاز .

٤- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال ، فمن
حيث الهدف ركزت هذه الدراسة علي معرفة العلاقة بين أخلاقيات العمل
الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية . أما من حيث المجال فتختلف هذه

الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تركز علي دراسة أخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي ، خاصة وان الدراسة طبقت علي أعضاء هيئة التدريس المغتربين بالجامعات السعودية وهم الأكثر تأثراً بأخلاقيات العمل الإدارية .

منهجية البحث

أولاً : فروض البحث :

من العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه ، وفي ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة فروض البحث التاليه تمهيداً لإختبارها إحصائياً .

الفرض الرئيسي :

هناك علاقة تأثير معنوية بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية .

ولإختبار مدي صحة هذا الفرض الرئيسي فقد تم تقسيمه إلي مجموعة من الفروض الفرعية التاليه :

١- هناك علاقة تأثير معنوية بين بيئة العمل الثقافية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية .

٢- هناك علاقة تأثير معنوية بين بيئة العمل المهنية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية .

٣- توجد علاقة تأثير معنوية بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية .

٤- تؤثر إدراكات الدعم التنظيمي تأثيراً معنوياً ايجابياً في سلوكيات المرؤوسين الوظيفية .

٥- تؤثر إدراكات العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً ايجابياً في سلوكيات المرؤوسين الوظيفية .

ثانياً : متغيرات البحث :

تنقسم محددات أخلاقيات العمل الإدارية والتي قد تؤثر في سلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، والمستنتجة من مشكلة البحث وأهدافه والإطار النظري للبحث إلى البيئة الثقافية للمنظمة ، والبيئة المهنية للمنظمة ، ونمط القيادة المتبع ، والدعم التنظيمي المقدم من الرؤساء وإدراكات الأفراد للعدالة التنظيمية . وقد تم إختيار تلك المحددات في القياس بالإستناد إلى دراسة (Vitell & Nwachuku, 1993) ودراسة (Dunham, et al,1994) ودراسة (Deluga,1995) ودراسة (Moideenkutty, et al , 1998) ودراسة (Moorman,1991) ودراسة (Weiss, et al , 1999) ودراسة (Ensher, et al ,2001) ودراسة (حسين، ٢٠٠٢)

ويصور الجدول التالي هذه المحددات ومتغيرات قياسها كما يلي :

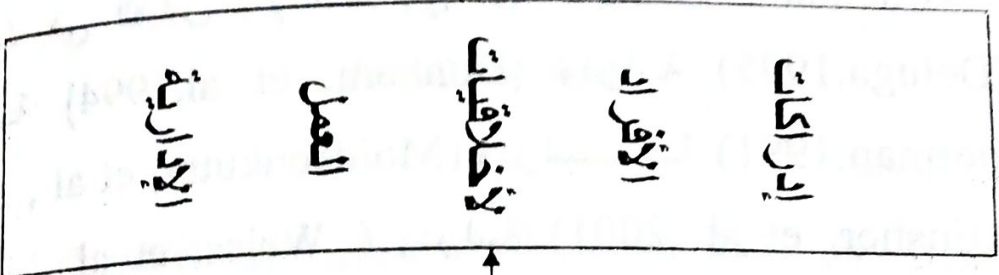
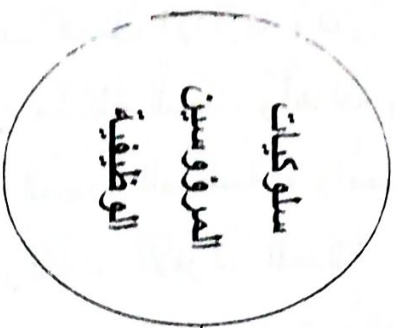
جدول رقم (١)

" محددات أخلاقيات العمل الإدارية ومتغيرات قياسها "

المتغيرات المختارة للقياس	محددات أخلاقيات العمل الإدارية
المعتقدات الدينية - القيم والأخلاقيات الإدارية - الإتجاهات الفكرية .	١- البيئة الثقافية .
طبيعة النشاط - درجة تفويض السلطة - نظم الثواب والعقاب - مدي وجود فرص للتقدم والنمو .	٢- البيئة المهنية .
شخصية الرئيس - درجة الإستقلالية الممنوحة للمرؤوسين - مدي المشاركة في إتخاذ القرارات .	٣- النمط القيادي المتبع .
دعم العلاقات الإجتماعية - دعم وتأكيد الذات للأفراد .	٤- الدعم التنظيمي .
إدراكات العدالة الإجرائية - إدراكات العدالة التوزيعية .	٥- العدالة التنظيمية .

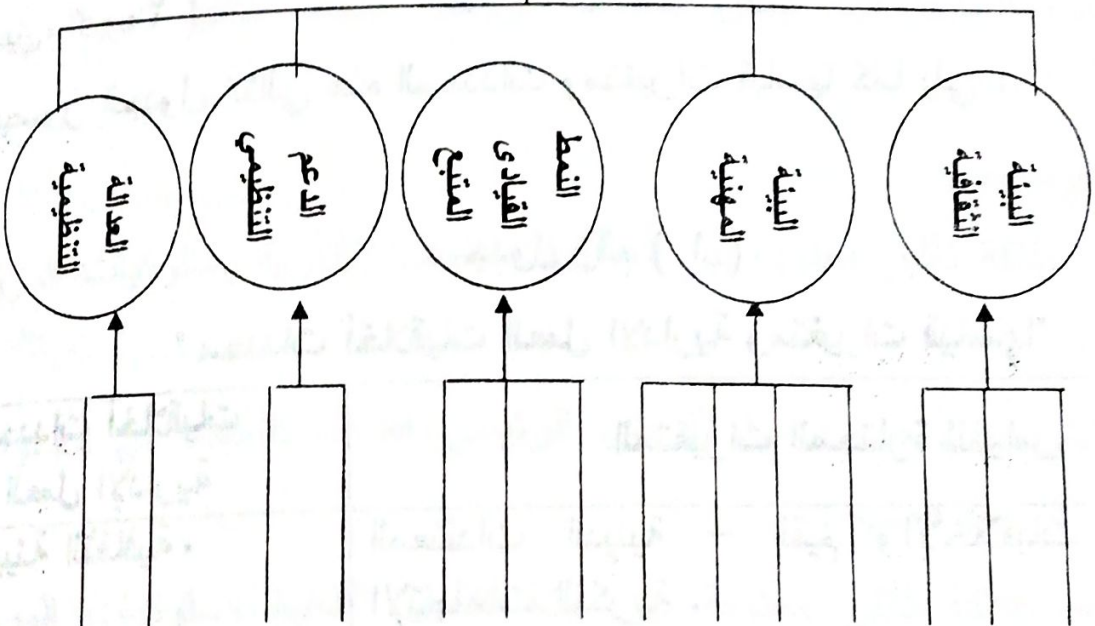
ويصور الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفروضه :

المتغير التابع



المتغيرات المستقلة

محددات أخلاقيات العمل الإدارية



شكل رقم (١)

"العلاقة بين متغيرات البحث وفرضه"

- المعتقدات الدينية
- القيم و الأخلاقيات الإدارية.
- الاتجاهات الفكرية
- طبيعة النشاط
- درجة تفويض السلطة
- نظم الثواب والعقاب
- مدى وجود فرص للترقى و التقدم
- شخصية الرئيس
- درجة الإستقلالية الممنوحة للمرؤسين
- مدى المشاركة في إتخاذ القرارات
- دعم العلاقات الإجتماعية
- دعم وتأكيد الذات للأفراد
- إدراكات العدالة الإجرائية
- إدراكات العدالة التوزيعية

بعد تحديد المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر علي سلوكيات
المرووسين الوظيفية وتحديد سبل قياسها ، يتناول الباحث كيفية قياس المتغير
التابع (سلوكيات المرؤوسين الوظيفية) معتمداً في ذلك علي دراسة
(Steers & Branstein, 1976) وذلك لقياس دافعية الأفراد للإنجاز ،
ومقياس (Mowday, et al , 1982) بغرض التعرف علي سلوكيات
الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ، كما إعتد الباحث علي مقياس
(Williams & Anderson, 1991:601-618) لمعرفة مدى توافر
سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين. وأخيراً استعان الباحث بمقياس
(Lawler & Hall, 1970:305-312) لتحديد سلوكيات الإستغراق الوظيفي
للمرؤوسين .

بالننا : منهج البحث وأساليبه :

أ - منهج البحث :

إتبع الباحث المنهج الوصفي التقويمي (Evaluative Descriptive Research)
باستخدام المسح الإجتماعي، حيث قام الباحث بتجميع وتحليل
المعلومات الخاصة بمحددات أخلاقيات العمل الإدارية وأثرها علي سلوكيات
المرؤوسين الوظيفية، وذلك بغرض التوصل إلي النتائج العلمية السليمة
في هذا الصدد. حيث أن هذا المنهج يحقق أهداف البحث ويساعد علي قياس
فروضه ، وإختيار أدوات القياس ، وإستباط النتائج من خلال
تفسيرها. (محمد ، ١٩٨٣ : ٣١٤ - ٣١٥)

ب - أساليب البحث :

١-الإسلوب المكتبي :

يعتمد هذا الإسلوب علي القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة
بموضوع البحث ، وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث ، وإعداد قائمة
الإستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الميدانية اللازمة .

٢-الإسلوب الميداني :

ويعتمد هذا الأسلوب علي جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين
عشوائياً عن طريق قائمة الإستقصاء المعدة لهذا الغرض .

رابعاً : قائمة الاستقصاء :

تحتوي قائمة الإستقصاء علي ٦٥ سؤالاً ، وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة ، حتي يسهل علي أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما يساعد علي تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتنقسم أسئلة قائمة الاستقصاء إلي ثلاثة أقسام رئيسية هي :

القسم الأول : ويضم مجموعة أسئلة البيانات الأولية وهي تمثل أسئلة التصنيف الأساسية للتعرف علي خصائص العينة .

القسم الثاني : ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٤٨) سؤالاً وهي صلب وجوهر القائمة ، وذلك للتعرف علي أخلاقيات العمل الادارية المتوافرة.

القسم الثالث : ويحتوي علي مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (١٧) سؤالاً. إعتد الباحث فيها علي مقاييس (Steers & Branstein, 1976) ، (Williams & Anderson, 1991) ، (Mowday, et al , 1982) ، (Lawler & Hall, 1970) وذلك لقياس سلوكيات المرؤوسين الوظيفية

ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلي هذه المجموعات في صلب القائمة حتي لا تدفع المستقصي منهم إلي التحيز عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال . وقد قام الباحث بإجراء تحليل Alpha لقياس درجة الموثوقية Reliability Analysis في إجابات المستقصي منهم ، حيث بلغ المقياس ٩٥,٣٥% وهو معدل مرتفع جداً وهذا يدل علي إمكانية الاعتماد علي نتائج الإستقصاء والتحليل الاحصائي .

(مرفق ضمن ملاحق البحث صورة من تحليل Alpha لقياس درجة الموثوقية في البيانات Reliability Analysis)

وبصورة أكثر تفصيلاً يوضح الجدول التالي متغيرات البحث الأساسية ومكوناتها ورموز أسئلتها التي تعكسها قائمة الإستقصاء .

" ترميز عناصر ومكونات متغيرات البحث الأساسية "

حدود الأسئلة	رمز	المتغيرات المستقلة	رمز	المكونات	المجموعة درموها الأفواج: G: متغيرات التي من أخلاقيات من الإدارية.
٣-١	X ₁	- المعتقدات الدينية	G1	١- البيئة الثقافية .	المجموعة درموها الأفواج: G: متغيرات التي من أخلاقيات من الإدارية.
٦-٤	X ₂	- القيم والأخلاقيات الإدارية	G2	٢- البيئة المهنية .	
١٠-٧	X ₃	- الإتجاهات الفكرية			
١٤-١١	X ₄	- طبيعة النشاط			
١٨-١٥	X ₅	- درجة تفويض السلطة	G3	٣- النمط القيادي المتبع .	
٢٢-١٩	X ₆	- نظم الثواب والعقاب			
٢٥-٢٣	X ₇	- مدى وجود فرص للترقية والتقدم			
٢٨-٢٦	X ₈	- شخصية الرئيس			
٣٢-٢٩	X ₉	- درجة الاستقلالية الممنوحة للمرؤوسين	G4	٤- الدعم التنظيمي .	
٣٥-٣٣	X ₁₀	- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات			
٣٩-٣٦	X ₁₁	- دعم العلاقات الإجتماعية			
٤٢-٤٠	X ₁₂	- دعم وتأكيد الذات للأفراد	G5	٥- العدالة التنظيمية .	
٤٥-٤٣	X ₁₃	- إدراكات العدالة الاجرائية			
٤٨-٤٦	X ₁₄	- ادراكات العدالة التوزيعية			
٦٥-٤٩	Y				الثانية: Y متغيرات التي من سلوكيات مرؤوسين بظيفية

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها علي مجموعة متخصصة من أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم الإدارية بكلية اللغة العربية والعلوم الإجتماعية والإدارية - جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، وبعض المسئولين بكليات الجامعة المختلفة ، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ، بالإضافة إلي

شموليتها وصلاحتها لأغراض التحليل الإحصائي السليم ، وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي بعد تعديله الي مقياس سداسي يتراوح بين (٠ - ٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلي التوسط في التقديرات. وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس ، حيث يعني الرقم (٠) عدم الأهمية أو الحدوث علي الإطلاق ، بينما الرقم (٥) يعني أن الأهمية بالغة أو الحدوث مؤكد، وبالتالي يضم المقياس أبعاداً متصلة ومتساوية ، حيث يمكن معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية " Parametric " وبصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي (Flaherty,1979:12) ومرفق ضمن ملاحق البحث صورة من قائمة الإستقصاء التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث .

خامسا : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :

أ - حدود تطبيقية :

تقتصر الدراسة التطبيقية علي الكليات المختلفة وعددها (٢٢)* كلية بجامعة الملك خالد بالمنطقة الجنوبية في المملكة العربية السعودية ، وذلك نظرا لحدائة هذه الجامعة حيث بدأت بـ ٤ كليات في عام ١٤١٩ هـ ووصلت إلي ٢٢ كلية في عام ١٤٢٧ هـ الأمر الذي دفع الباحث لإختيار هذه الجامعة مجالا لتطبيق بحثه لما تتميز به من أخلاقيات عمل متطورة ، حيث تعد هذه الجامعة أرضاً خصبة للإستفادة من نتائج هذه الدراسة .

* كليات الجامعة موزعة علي المناطق الجغرافية بالمنطقة الجنوبية في المملكة العربية السعودية علي النحو التالي : ١٤ كلية بأبها - ٣ كليات في جيزان - ٤ كليات في نجران - كلية واحدة في بيشة .

ويشير الباحث إلي أن هناك دراسات سابقة قد أثبتت عدم وجود اختلافات جوهرية حول أخلاقيات العمل في المنظمات التي تنتمي لصناعة واحدة (راجع: Spreitzer , et al:1997)

والجدول التالي يوضح ملامح التطور في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة من عام ١٤١٩هـ - حتى عام ١٤٢٦هـ

جدول رقم (٣)

لمحة موجزة عن التطور في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

خلال الفترة من ١٤١٩ هـ - حتى عام ١٤٢٦ هـ "

معدل التغيير	عام ١٤٢٦ هـ	عام ١٤١٩ هـ	بيان
%٤٥٠	٢٢	٤	عدد الكليات في الجامعة .
%٨٣	١٠٠٧	٥٥١	أعداد أعضاء هيئة التدريس .
%١٣٠	٣٧٠	١٦١	عدد المعيدين والمحاضرين .
%١١٦	١٦٤	٧٦	عدد المبعوثين للدراسات العليا .
%٩٧	٥٩٩,٨٦٩,٠٠٠ ريال	٣٠٥,٠٠٠,٠٠٠ ريال	إجمالي الميزانية .
%٣٧٩	٧٢٩٠	١٥٢١	عدد الطلاب المقبولين .
—	٩٥٤	صفر	عدد الطالبات (إنتظام) .
—	١٥	صفر	عدد برامج الدراسات العليا والدبلومات فوق الجامعية .
—	١٦	صفر	عدد برامج الدبلومات في كليات المجتمع .
—	٣	صفر	الجمعيات العلمية .

ب - حدود بشرية :

يمثل جمهور البحث عينة من أعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وذلك من التخصصات العلمية المختلفة بكليات

الجامعة . وقد تم استبعاد أعضاء هيئة التدريس من السعوديين ، كما تم إستبعاد رؤساء الأقسام العلمية فيما فوق بإعتبارهم ممن لا يشملهم البحث .

ج - حدود موضوعية :

ركزت هذه الدراسة علي بعض محددات أخلاقيات العمل الإدارية التي يعتقد الباحث أنها الأكثر تأثيراً علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، تاركاً محددات أخرى ربما يكون لها أثر علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، وذلك بسبب إعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية .

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

تم تحديد إطار مجتمع البحث عن طريق حصر أعداد أعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٧١٦ عضواً . وقد إستعان الباحث في ذلك بإحصائية عددية لدي إدارة شؤون هيئة التدريس بالجامعة عن العام الجامعي ١٤٢٦هـ / ١٤٢٧هـ وتقرر تمثيل المجتمع بعينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية . وقد إعتد الباحث علي المعادلة التالية لتحديد حجم العينة وذلك علي النحو التالي : (بازرعه ، ١٩٨٥ : ١٦٧)

$$ع\% = \sqrt{\frac{N-n}{1-n} \times \frac{L \times C}{N}}$$

حيث أن :

ع% ← تمثل الخطأ المعياري للنسبة المئوية وهي عبارة عن خارج قسمة حدود الخطأ المتعارف عليها في بحوث الإدارة وهي $\pm 5\%$ علي ١,٩٦ وهي الدرجة المعيارية المقابلة في جدول التوزيع الطبيعي .

ح ← نسبة عدد المفردات بالعينة والتي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث

ل ← $100\% - ح$ وبفرض أن $ح = 50\%$ ∴ $ل = 50\%$

ن ← ٧١٦ مفردة (حجم مجتمع البحث)

N ← تعني حجم العينة

وبتطبيق المعادلة السابقة تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينه (N) من أعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ عددهم ٢٥٠ مفردة .

وبناء علي ذلك فقد تم توزيع ٢٥٠ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة والتي تم معالجتها إحصائيا ٢١١ إستمارة بنسبة ٨٤,٤% من العينه .

سابعا : معالجة وتحليل البيانات :

بعد وصول قوائم الإستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي كما تم التأكد من سلامة الترميز (Coding) لجميع أسئلة البحث ، وبالتالي فقد تم مراجعة وتحليل البيانات التي جمعت من مفردات العينه عن طريق الحاسب الآلي ، وقد تم إستخدام برنامج (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي بإجراء الإنحدار المتعدد Multiple Regression لقياس تأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع ، ومن خلاله نحصل علي R^2 لقياس القوة التفسيرية للنموذج ، كما نحصل علي إختبار F والذي يقيس معنوية النموذج ككل ، وأخيراً علي إختبار T والذي يقيس معنوية كل متغير مستقل علي حدة . كما تم إستخدام أسلوب Stepwise لتميزه عن الأساليب الإحصائية الأخرى بترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها علي المتغير التابع .

عرض وتحليل النتائج :

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبارات فروض البحث ، وملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض ، وأهم التوصيات المقترحة علي النحو التالي :

أولاً : إختبارات فروض البحث :
 في ضوء أهمية وأهداف البحث السابقة تناول الباحث النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلي أي مدى تؤثر أخلاقيات العمل الإدارية في السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية . ومن هنا فقد صيغ الفرض الفرعي الأول علي النحو التالي :

"هناك علاقة تأثير معنوية بين بيئة العمل الثقافية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية"
 وقد إستخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة هذا الفرض مستخدماً معادلة الانحدار المتعدد التاليه :

$$Y = B_0 + B_1x_1 + B_2 x_2 + B_3 x_3 + E$$

وبالرجوع للفرض الفرعي الأول يتضح وجود علاقة تأثير معنوية بين بيئة العمل الثقافية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية . لذا يتوقع الباحث أن تكون:

$$B_1, B_2, B_3 \neq 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise علي البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلي الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

" العلاقة بين بيئة العمل الثقافية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية "

الترتيب	Sig F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغري			عناصر ومكونات بيئة العمل الثقافية	
					r	Sig T	T		B
٢	٠,٠٠١	٢٢٧,٣٠	٠,٧٧	٠,٣٤	٠,٧٢	٠,٠٠١	٥,٢١٥	٠,١٨٣	(X ₁) المعتقدات الدينية.
٣					٠,٧٧	٠,٠٠١	٤,٨٠٥	٠,١٨٥	(X ₂) القيم والأخلاقيات الإدارية.
١					٠,٨٢	٠,٠٠١	٩,٥٦٤	٠,٣٨٤	(X ₃) الاتجاهات الفكرية.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠,٧٧ ويعني ذلك أن

٧٧ % من التغير في سلوكيات المرؤوسين الوظيفية (Y) يرجع إلي بيئة العمل الثقافية .

كما يبين الجدول أيضا أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول ، والذي يدل علي وجود علاقة تأثيرية معنوية بين بيئة العمل الثقافية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية .

حيث أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة مما يدل علي التأثير الإيجابي لتلك المتغيرات علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية . بالإضافة إلي معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوي معنوية ٠,٠٠١

كما تدعم النتائج أيضا قيمة F التي تبلغ ٢٢٧,٣٠ وبمستوي معنوية ٠,٠٠١ مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الأول . كما تشير النتائج إلي أن الإتجاهات الفكرية تأتي في مقدمة عناصر بيئة العمل الثقافية تأثيراً علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية يليها المعتقدات الدينية وأخيرا القيم والأخلاقيات الإدارية السائدة .

وقد إعتد الباحث علي أسلوب الانحدار المتعدد لإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الثاني مستخدما معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y = B_0 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + B_6 X_6 + B_7 X_7 + E$$

وبالرجوع للفرض الفرعي الثاني يتضح وجود علاقة تأثيرية معنوية بين بيئة عمل المهنية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_4 , B_5 , B_6 , B_7 , \neq 0$$

وبتطبيق الانحدار المتعدد علي البيانات المجمعة من مفردات العينة بإستخدام أسلوب Stepwise تم التوصل إلي الجدول التالي :

جدول رقم (٥)
العلاقة بين بيئة العمل المهنية وسلوكيات المروسين الوظيفية

الترتيب	Sig F	F	R ²	S.e	متغيرات التبعات المعرفي			عناصر وسلوكيات بيئة العمل المهنية	
					F	Sig T	T		
	٠,٠٠١	٨٦٢,٨٣	٠,٩٣	٠,١٤					
٢					٠,٧١	٠,٠٠١	١٠,٠٠٠	٠,٢٠٤	(X٤) أنشطة المشاق
١					٠,٨٠	٠,٠٠١	٢٤,٧٣٤	٠,٤٥٥	(X٥) فرصة تطوير المهنة
٣					٠,٣٩	٠,٠٠١	٨,١٢١	٠,٧٧٧	السلطة (X٦) نظم الثواب
٤					٠,٦١	٠,٠٥٨	٠,٤٠١	٠,٠١١	والعقاب (X٧) مدي وجود فرص للترقية والتقدم

يشير الجدول السابق إلي أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٩٣ ويعني ذلك أن ٩٣% من التغير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية (Y) يرجع إلي بيئة العمل المهنية .

كما يوضح الجدول أيضا أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني ، والذي يدل علي وجود علاقة تأثيرية معنوية بين بيئة العمل المهنية وسلوكيات المروسين الوظيفية ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين جميع عناصر بيئة العمل المهنية وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية ، كما أن معاملات الإتحاد لمتغيرات بيئة العمل المهنية ذات إشارات موجبة ، بالإضافة إلي معنوية طبيعة النشاط ودرجة تفويض السلطة ونظم الثواب والعقاب ، مما يدل علي تأثيرهم الإيجابي علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية . كما تشير النتائج إلي عدم معنوية مدي وجود فرص للترقية والتقدم ، حيث أن رفض هذا المتغير أمراً واقعياً بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس المغتربين بالمملكة العربية السعودية وذلك لسعودة المناصب الإدارية العليا بالجامعات السعودية .

كما تؤكد هذه النتائج أيضا قيمة F التي تبلغ ٨٦٢,٨٣ وبمستوي معنوية

٠,٠٠١ مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الثاني .

وأخيراً يشير الجدول السابق إلي أن أكثر عناصر بيئة العمل المهنية تَأثيراً علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية هي درجة تفويض السلطة يليها طبيعة النشاط ثم نظم الثواب والعقاب التي تتبعها إدارة الجامعة .

كما قام الباحث بإستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد مستعيناً بأسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث بإتباع معادلة الإنحدار المتعدد التالية :

$$Y = B_0 + B_8 X_8 + B_9 X_9 + B_{10} X_{10} + E$$

وبالرجوع إلي الفرض الفرعي الثالث يتضح وجود علاقة تأثيرية معنوية بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية. لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_8, B_9, B_{10} \neq 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد علي البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلي الجدول التالي :

جدول رقم (٦)

" العلاقة بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية "

الترتيب	Sig F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر تعكس نمط القيادة المتبع
					r	Sig T	T	B	
٣	٠,٠٠١	١٣٤,٠٧	٠,٥٦	٠,٤٧	٠,٥١	٠,١٠٩	١,٦٠٨	٠,٠٩٣	(X ₈) شخصية الرئيس
٢					٠,٦٩	٠,٠٠١	٥,٢٩١	٠,٢٩٦	(X ₉) درجة الاستقلالية المنووحة للمرؤوسين
١					٠,٧١	٠,٠٠١	٦,٦٣٥	٠,٣٨٩	(X ₁₀) مدى المشاركة في اتخاذ القرارات

يبين الجدول السابق بأن معامل التحديد R² قد بلغ ٠,٥٦ ويعني ذلك أن ٥٦% من التغير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية (Y) يرجع إلي نمط القيادة المتبع .

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث بوجود علاقة تأثير معنوية بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية، حيث أن معامل الارتباط طردي بين جميع العناصر التي تعكس نمط القيادة المتبع

وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية، كما أن معاملات الانحدار لجميع هذه العناصر ذات إشارات موجبة مما يعكس التأثير الإيجابي لتلك العناصر علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية. هذا بالإضافة إلي معنوية درجة الإستقلالية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس، ومدى المشاركة في إتخاذ القرارات وهو ما يتضح من قيمة (T). كما تشير النتائج إلي عدم معنوية شخصية الرئيس. ويرى الباحث أن رفض هذا العنصر قد يرجع إلي وجود ارتباط خطي Multicollinearity بين مجموعة العناصر التي تعكس نمط القيادة المتبع ، ويؤكد ذلك المعنوية العالية لشخصية الرئيس وذلك عند قياس تأثيرها منفردة علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية ، كما تدعم هذه النتائج أيضا قيمة F البالغة ١٣٤,٠٧ وبمستوي معنوية ٠,٠٠١ مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الثالث .

وتشير نتائج الجدول السابق إلي أن أكثر العناصر التي تعكس نمط القيادة المتبع تأثيرا في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية هي مدى المشاركة في إتخاذ القرارات يليها درجة الاستقلالية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس ، وأخيرا شخصية الرئيس والتي تقع في المنطقة الرمادية المحددة بمستوي معنوية يتراوح بين (٥% ، ١٠%) .

كما إستعان الباحث بأسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع مستخدما معادلة الإنحدار المتعدد التالية :

$$Y = B_0 + B_{11}X_{11} + B_{12}X_{12} + E$$

وبالعودة إلي الفرض الفرعي الرابع يتضح أن إدراكات أعضاء هيئة التدريس المغتربين للدعم التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكياتهم الوظيفية . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_{11}, B_{12} > 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise علي البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلي الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

" العلاقة بين ادراكات الدعم التنظيمي وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية "

الترتيب	Sig F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات الدعم التنظيمي
					r	Sig T	T	B	
٢	٠,٠٠١	٦٤,٠٣	٠,٣٨	٠,٥٦	٠,٠٠١	٣,٥٨١	٠,٢٤٢	(X11) دعم العلاقات الاجتماعية.	
١					٠,٥٩	٠,٠٠١	٤,٨٣٧	٠,٣٤١	(X12) دعم وتأكيد الذات للأفراد.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠,٣٨ ويعني ذلك أن ٣٨% من التغيير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية (Y) بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية يرجع إلي إدراكات الدعم التنظيمي لهؤلاء الأعضاء.

كما يبين الجدول أيضا أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الرابع ، والذي يؤكد علي وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس للدعم التنظيمي وسلوكياتهم الوظيفية ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين عناصر ومكونات إدراكات الدعم التنظيمي وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية . كما أن معاملات الإنحدار لدعم العلاقات الاجتماعية ، ودعم وتأكيد الذات للأفراد ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقا ، بالإضافة إلي معنويتها وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوي معنوية ٠,٠٠١ .

كما تؤكد هذه النتائج أيضا قيمة F التي تبلغ ٦٤,٠٣ وبمستوي معنوية ٠,٠٠١ مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الرابع . وقد أظهرت النتائج أن دعم وتأكيد الذات للأفراد أكثر تأثيراً من دعم العلاقات الاجتماعية وذلك علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية . وقد إعتد الباحث علي أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الخامس مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التالية :

$$Y = B_0 + B_{13}X_{13} + B_{14}X_{14} + E$$

وبالرجوع للفرض الفرعي الخامس يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس للعدالة التنظيمية وسلوكياتهم الوظيفية ، لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_{13}, B_{14} > 0$$

وبتطبيق الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise علي البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلي الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

" العلاقة بين ادراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية "

الترتيب	Sig F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات إدراكات العدالة التنظيمية
					r	Sig T	T	B	
١	٠,٠٠١	٦٢,٤٥	٠,٣٨	٠,٥٦	٠,٥٩	٠,٠٠١	٦,٥٠٠	٠,٤١٥	(X13) ادراكات العدالة الإجرائية.
٢					٠,٥٠	٠,٠٠٣	٣,٠١٥	٠,١٧٦	(X14) ادراكات العدالة التوزيعية.

يشير الجدول السابق إلي أن معامل التحديد R² قد وصل إلي ٠,٣٨ ويعني ذلك أن ٣٨% من التغير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية (Y) بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية يرجع إلي إدراكات هؤلاء الأعضاء للعدالة التنظيمية .

كما يوضح الجدول أيضا أن النتائج تؤكد صحة الفرض الفرعي الخامس والذي يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس المغتربين للعدالة التنظيمية وسلوكياتهم الوظيفية ، حيث أن معامل الارتباط طرد بين مكوني إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية كما أن معاملات الإنحدار لإدراكات العدالة التنظيمية ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقا ، بالإضافة إلي معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوي معنوية يتراوح بين (٠,٠٠١ ، ٠,٠٠٣)

كما تدعم النتائج أيضا قيمة F البالغة ٦٢,٤٥ وبمستوي معنوية ٠,٠٠١ مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الخامس .
كما تشير النتائج إلي أن إدراكات أعضاء هيئة التدريس للعدالة الإجرائية أكثر تأثيرا من إدراكاتهم للعدالة التوزيعية وذلك علي سلوكياتهم الوظيفية .
وإمتدادا للتحليلات السابقة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة فروض البحث مجتمعة (الفرض الرئيسي) علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية. مستعينا بمعادلة الإنحدار المتعدد التالية :

$$Y = B_0 + B_1G_1 + B_2G_2 + B_3G_3 + B_4G_4 + B_5G_5 + E$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise علي البيانات المجمعة من مفردات العينة لجميع المتغيرات المستقلة المكونة لفروض البحث أمكن التوصل إلي الجدول التالي :

جدول رقم (٩)

" العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية "

الترتيب	Sig F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات اخلاقيات العمل الادارية
					r	Sig T	T	B	
٢	٠,٠٠١	٥٢١,٠١	٠,٩١	٠,٢١	٠,٨٧	٠,٠٠١	١٣,٥٨١	٠,٣٨٥	(G ₁) بيئة العمل الثقافية.
١					٠,٩١	٠,٠٠١	١٦,٢٢٧	٠,٧٣٢	(G ₂) بيئة العمل المهنية .
٤					٠,٧٤	٠,٠٣٧	٢,١٠٣-	٠,٠٩٦-	(G ₃) نمط القيادة المتبع.
X					٠,٦٢	٠,٣١٦	١,٠٠٥-	٠,٠٣٤-	(G ₄) إدراكات الدعم التنظيمي.
٣					٠,٦٠	٠,٠٠١	٣,٣٧٦-	٠,١١٢-	(G ₅) ادراكات العدالة التنظيمية.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠,٩١ ويعني ذلك أن ٩١% من التغير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية (Y) يرجع إلي محددات أخلاقيات العمل الإدارية والمشار إليها بالجدول السابق .

كما يبين الجدول أيضا ان النتائج تدعم إلي حد كبير صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي يعبر عن وجود علاقة تأثيرية معنوية بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، حيث أن معاملات الإنحدار ذات إشارات موجبة لتأثير بيئة العمل الثقافية والمهنية بالإضافة إلي معنوية هذه المتغيرات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوي معنوية ٠,٠٠١ لكل منهما ، مما يدل علي أن توافر مناخ تنظيمي جيد، وثقافة تنظيمية تتفق مع ثقافات أعضاء هيئة التدريس المغتربين يكون لهما تأثيرا إيجابيا في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس المغتربين والتي تتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية والإستغراق الوظيفي والإلتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز.

بينما يشير الجدول السابق إلي أن معاملات الإنحدار ذات إشارات سالبة لكل من نمط القيادة المتبع ، وإدراكات أعضاء هيئة التدريس المغتربين للعدالة التنظيمية، بالإضافة إلي معنوية تلك المتغيرات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوي معنوية ٠,٠٣٧ ، ٠,٠٠١ بالترتيب .

وتعني هذه النتيجة أن النمط القيادي الأوتوقراطي المتسلط هو المتبع في كليات الجامعة المختلفة وهو ما أشارت إليه الدراسة الإستطلاعية لتحديد مشكلة البحث . حيث لا يصلح هذا النمط القيادي في التعامل بصفة خاصة مع أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس بالسلب علي سلوكياتهم الوظيفية ويشعرهم بالإغتراب الوظيفي ، بينما يعني التأثير السلبي للعدالة التنظيمية في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية أن تلك العدالة هي عدالة شكلية بمساواة أعضاء هيئة التدريس المغتربين في الأجر والبدلات وتوزيع العبء الدراسي علي الرغم من اختلاف درجاتهم العلمية وأقدمياتهم مما يؤدي إلي شعور معظم أعضاء هيئة التدريس المغتربين بعدم العدالة التنظيمية ، الأمر الذي ينعكس بالسلب علي سلوكياتهم الوظيفية .

وأخيرا لم تثبت معنوية إدراكات أعضاء هيئة التدريس المغتربين للدعم التنظيمي في تأثيرها علي سلوكياتهم الوظيفية .

كما تدعم النتائج ايضا قيمة F التي تبلغ ٥٢١,٠١ وبمستوي معنوية ٠,٠٠١ .
مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسي للبحث .
وقد أكدت النتائج إلي أن أكثر محددات أخلاقيات العمل الإدارية تأثيرا في
سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية هي بيئة العمل المهنية ، يليها بيئة العمل
الثقافية ، ثم إدراكات العدالة التنظيمية ، وأخيرا نمط القيادة المتبع .

خاتمة : ملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض :

أظهرت الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي :

- ١- وجود تأثير معنوي إيجابي بين بيئة العمل الثقافية والسلوكيات الوظيفية
لأعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية
السعودية .
- ٢- وجود تأثير معنوي إيجابي بين بيئة العمل المهنية والسلوكيات الوظيفية
لأعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية
السعودية .
- ٣- وجود تأثير معنوي إيجابي بين جميع العناصر التي تعكس نمط القيادة المتبع
والسلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين ، إلا أن الدراسة
أثبتت أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط المفضل للإدارة العليا
والمسؤولين بكليات الجامعة المختلفة ، حيث توصلت النتائج إلي أن هذا
النمط القيادي لا يصلح في قيادة أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي ينعكس
بالسلب علي سلوكياتهم الوظيفية ويشعرهم بالإغتراب الوظيفي .
- ٤- وجود تأثير معنوي إيجابي بين مكوني إدراكات العدالة التنظيمية (إدراكات
العدالة الإجرائية - وإدراكات العدالة التوزيعية) والسلوكيات الوظيفية
لأعضاء هيئة التدريس المغتربين ، إلا أن الدراسة أثبتت أن هذه العدالة هي
عدالة شكلية فقط بمساواة أعضاء هيئة التدريس المغتربين في الأجر
والبدلات والعبء الدراسي علي الرغم من إختلاف درجاتهم العلمية

وتخصصاتهم وأقدامياتهم ، الأمر الذي ينعكس بالسلب علي سلوكياتهم الوظيفية ويشعرهم بالإغتراب الوظيفي .

٥- وجود تأثير معنوي إيجابي بين عنصري إدراكات الدعم التنظيمي (دعم العلاقات الاجتماعية - ودعم وتأكيذ الذات للأفراد) والسلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين ، إلا أنه عند قياس متغيرات البحث مجتمعة في علاقاتها بسلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية ثبت عدم معنوية إدراكات أعضاء هيئة التدريس المغتربين للدعم التنظيمي . ويؤيد الباحث تلك النتيجة حيث تفنقر الإدارة العليا بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية لأساليب الدعم التنظيمي وهو ما أيدته طبيعة المشكلة إلا أن الأمر يتطلب مزيد من البحث والدراسة حول هذه الجزئية .

٦- أوضحت الدراسة أنه علي الرغم من أن السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين تتأثر بمجموعة من محددات أخلاقيات العمل الإدارية إلا أن هذه المحددات قد تختلف في ترتيب تأثيرها علي السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، فقد جاءت بيئة العمل المهنية في المقام الأول يليها بيئة العمل الثقافية ، ثم إدراكات العدالة التنظيمية ، وأخيراً نمط القيادة المتبع .

٧- أظهرت نتائج الدراسة أن الإتجاهات الفكرية للرؤساء والمعتقدات الدينية السائدة كانا أكثر عناصر بيئة العمل الثقافية تأثيراً علي السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين ، وقد يرجع ذلك إلي توافق تلك الإتجاهات والمعتقدات مع قيم وأفكار ومعتقدات أعضاء هيئة التدريس المغتربين .

٨- بينت نتائج الدراسة أن درجة تفويض السلطة وطبيعة النشاط ونظم والثواب والعقاب كانوا أكثر عناصر بيئة العمل المهنية تأثيراً علي السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين ، وقد يرجع ذلك إلي شعور أعضاء هيئة التدريس بمكانتهم العلمية والوظيفية ومقارنتها بمكانتهم الحالية في الإعارة .

أثبتت نتائج الدراسة أن في مقدمة العناصر التي تعكس نمط القيادة المتبع تأثيراً علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية يأتي مدي المشاركة في اتخاذ القرارات ، ثم درجة الإستقلالية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس ، وأخيراً شخصية الرئيس .

أثبتت النتائج أن دعم وتأكيذ الذات للأفراد أكثر تأثيراً من دعم العلاقات الإجتماعية وذلك علي السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين ، وقد يرجع ذلك إلي شعور أعضاء هيئة التدريس بمكانتهم العلمية والوظيفية والسعي وراء إثبات هذه المكانة ، كما قد يرجع إلي رغبة هؤلاء الأعضاء في تكوين علاقات إجتماعية مع الرؤساء والزملاء تخفف من إحساسهم بالإغتراب ، الأمر الذي يدفعهم إلي الإنجاز وإتباع سلوكيات الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والإستغراق الوظيفي .

أوضحت نتائج الدراسة أن إدراكات العدالة الإجرائية أكثر تأثيراً من إدراكات العدالة التوزيعية وذلك علي السلوكيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين ، وقد يرجع ذلك إلي رغبة هؤلاء الأعضاء في وجود قوانين ولوائح عادلة تحكم سير العمل ، وتسوي في الأجر والمعاملة بين الوطنيين والمغتربين .

ثالثاً : التوصيات :-

علي ضوء نتائج التحليل الإحصائي يمكن للباحث أن يقدم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تغيير أخلاقيات العمل الإدارية نحو تفعيل سلوكيات المرؤسين الوظيفية ومن هذه التوصيات ما يلي :

أ- يوصي الباحث الإدارة العليا والمسؤولين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية بضرورة توفير بيئة ثقافية مناسبة وملائمة لأعضاء هيئة التدريس ، حيث أثبتت الدراسة قوة تأثير بيئة العمل الثقافية بمكوناتها الثلاثة في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية .

ب- ضرورة مراجعة القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل في الجامعات السعودية والعمل علي صدور قوانين جديدة تحقق العدالة التنظيمية خاصة بين

أعضاء هيئة التدريس المغتربين وذلك بمراعاة درجاتهم العلمية وتخصصاتهم وأقدماتهم في الدولة الأم .

٣- العمل علي نقل المسؤولية لأعضاء هيئة التدريس المغتربين مع ضرورة توافر السلطات الكافية لذلك ، حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن درجة تفويض السلطة لها أثر إيجابي معنوي في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية .

٤- التخلي جزئياً عن سعودة بعض المناصب الإدارية ونقلها إلي الأكفاء من أعضاء هيئة التدريس المغتربين ، الأمر الذي يخلق لديهم الشعور بالإنتماء التنظيمي ، مع إتاحة فرص للترقية والتقدم أمام المبدعين منهم .

٥- الإتجاه إلي النمط الديمقراطي في القيادة والذي يتبني مفهوم الدعم التنظيمي ، وذلك بمساندة أعضاء هيئة التدريس وإتاحة فرص المشاركة لهم في إتخاذ القرارات ومنحهم قدر من الإستقلالية عند القيام بأعمالهم ، الأمر الذي يدفعهم إلي تفعيل سلوكياتهم نحو الإستغراق الوظيفي والمواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .

٦- العمل علي خلق وتدعيم العلاقات الاجتماعية مع أعضاء هيئة التدريس المغتربين بعقد لقاءات دورية معهم خارج نطاق العمل ، ومحاولة علاج المشكلات الاجتماعية والمعيشية التي تواجههم في الإغتراب ، الأمر الذي يكون له أكبر الأثر في تفعيل سلوكياتهم الوظيفية .

٧- ضرورة تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالصراحة والثقة وتبادل المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس المغتربين ، حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية الأثر الإيجابي المعنوي لبيئة العمل المهنية في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية .

٨- تسهيل إجراءات إقامة عضو هيئة التدريس المغترب وأسرته ، وذلك بقيام إدارة الجامعة بإنهاء إجراءات الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة لعضو هيئة التدريس وأسرته حتي يتفرغ للقيام بمهام عمله ، حيث أن هذا العبء الإضافي يؤثر بالطبع في سلوكياته الوظيفية .

مقترحات لدراسات مستقبلية :

إن موضوع البحث الحالي والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن تمهد الطريق إلى إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال الحيوي ، ويرى الباحث أن المجال ما زال مفتوحاً لمواصلة البحث والدراسة في الموضوعات ذات الصلة التالية :

- ١- قياس مدى تأثير إدراك العاملين للدور الأخلاقي والمسئولية الاجتماعية علي الفعالية التنظيمية .
- ٢- إجراء دراسات مقارنة لأخلاقيات العمل الإدارية وأثرها علي سلوكيات المرؤوسين الوظيفية في منظمات صناعية وأخرى خدمية كالتعليم والصحة والسياحة والإتصالات والمحليات .
- ٣- إخضاع أخلاقيات العمل الإدارية للدراسة في منظمات صناعية متباينة الأداء (ناجحة ، خاسرة) لمعرفة مدى الارتباط بين تلك الأخلاقيات ودرجة نجاح أو فشل تلك المنظمات .
- ٤- تحديد مدى العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية وظاهرة الإغتراب الوظيفي في البيئة المصرية .
- ٥- قياس مدى تأثير أخلاقيات العمل الإدارية في تنمية قدرات المرؤوسين الإبتكارية .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

- ١- أبو بكر ، مصطفى محمود : " الثقافة التنظيمية وتأثيرها علي التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الحكومية " ، المؤتمر السنوي الثاني - الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، ابريل ٢٠٠٠ ، ص ٣٥ - ٣٧ .
- ٢- بازرعه ، محمود صادق : " بحوث التسويق للتخطيط والرقابة " القاهرة، دار النهضة العربية ١٩٨٥ .
- ٣- حسين ، محمد علي : "نتائج دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي : دراسة تطبيقية علي مديريين كويتيين " ، المجله العربية للعلوم الادارية ، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الإمارات ، العدد الثاني ، المجلد التاسع ، مايو ٢٠٠٢ ، ص ٢٦٩ - ٢٩٠ .
- ٤- زناتي ، محمد ربيع : " أثر سلوكيات القادة علي التفكير الإبتكاري للمرؤوسين - دراسة تطبيقية " مجلة التجارة والتمويل ، العدد الأول ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، ١٩٩٤ ، ص ١٣٤ - ١٧٤ .
- ٥- _____ : " الإستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، العدد الثالث ، المجلد الحادي والعشرون ، ١٩٩٧ ، ص ٢٧١ - ٣٠٥ .
- ٦- _____ : " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات " ، دار الحارثي للطباعة ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٤١ - ٣٤٢ .
- ٧- شاهين ، محمد عبد التواب البكري : " الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في إتخاذ القرار والكفاءة الإنتاجية " ، مجلة البحوث الإدارية، ملحق العدد الأول ، ٢٠٠٢ .

٨- محمد ، محمد علي : " علم الإجتماع والمنهج العلمي " ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ط ٣ ، ١٩٨٣ .

٩- مصطفى ، أسامة عبد الحليم : " مدي إدراك الأخلاقيات الإدارية في مجال العمل " ، مجلة آفاق جديدة ، جامعة المنوفية ، العدد الأول ، السنة الرابعة ، ١٩٩٢ ، ص ٣٥٣ - ٣٨٢ .

١٠- نجم ، عبود نجم " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٥ - ٨ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Aquino, k.: (1995), "Relationships Among Pay Inequity Perceptions of Procedural Justice and Organizational Citizenship", *Employee Responsibilities and Rights journal*, Vol.8, No(1), PP:21-33.
- 2- Deluga, R.J.(1995), "The Relationship between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol,79.PP : 370-380
- 3- Dunham, R.B; Grube, J,A; and Castanea, M.B. :(1994)," Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology* ,Vol,79, PP : 370-380
- 4- Eisenberger,R, et al.:(1990),"Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*,Vol,75,PP:51-59.
- 5- Ensher, et al.:(2001), "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances", *Human Resource Development Quarterly*, Vol,12,No(1),PP:76-1 13.
- 6-Finegan,J.:(1994),"The Impact of Personal Values on Judgments of Ethical Behavior in The Workplace", *Journal of Business Ethics*, Sep;13,9; PP :747-755.
- 7-Flaherty,R.(1979),"The Core of Curriculum for Accounting Majors", American Management Association.

- 8-Hanson,D. : (1991),"Managing For Ethics", *San Advanced Management Journal*,Vol.56,No 1 ,Win, P: 16.
- 9-Konovsky,R. and Bught, S. :(1994),"Citizenship and Social Exchange", *Academy of Management Journal* ,Vol,36, PP:62-89.
- 10-Lawler,E and Hall D.:(1970),"Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol, 54, PP :305-312.
- 11- Mathieu,J.E and Fair, J.L.:(1991), Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol, 76,No (1), PP:127-133.
- 12-Moch, M.K (1980),"Job Involvement Internal Motivation and Employee Integration into Networks of Work Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol, 25, PP: 15-31.
- 13-Moideenkutty,U, Blau, G, Kumar, R, and Nalakath, A.:(1998), "Perceived Organizational Support As Ameditor of The Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment", *Paper Presented at Eastern Organizational Commitment, Paper Presented at Eastern Academy of Management Annual Meeting*, Philadelphia.
- 14-Moorman, R.H. :(1991),"Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol,76, No(6),PP:845-855.
- 15-Moorman, R.H; and Niehoff, B.P.: (1993),"Justice as a Medrator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol, 36, No (3),PP:527-556.
- 16-Morgan,P.and Jeffrey, G.:(2000), "Environmentail Marketing A source of Reputational, Competitive, and Financial", *Journal of Business Ethics*, Feb,23,P: 299.

- 17-Mowday ,R ;Porter , L ; and Steers . R. :(1982), "Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover", *Academic Press*.
- 18-Rue, L .and Byars, L.: (1989), "Management, Itwin" , *Homewood, Illinois*, PP: 602-603.
- 19-Schein, E.: (1991) "*Organizational Culture and Leadership*" San-Francisco : Jossey - Boss Inc.
- 20-Shore ,L . and Wayne , S.: (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and With Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* Vol, 78, PP: 65-88.
- 21-Snell, G.: (1988)," *Search for a Rational Ethics*", (New York: McGrow-Hill).
- 22-Spreitzer.G, et al.: (1997)," A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, Vol, 23, No(5),PP:679-704.
- 23-Stark, A.: (1993), "What's The Matter With Business Ethics?", *H.B.R*, Vol. 71; No 2; May -June, PP: 38 -48.
- 24-Steers, R. and Branstein, D.: (1976), "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs Work Settings", *Journal of Vocational Behavior* , No (9).
- 25-Tansky, J.W.: (1993), "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is The Relationship?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol, 6, No(3), PP: 195-207
- 26-Vitell, S. and Nwachuku, S.: (1993), "The Effects of Culture On Ethical Decision - Making: An Application of Hofstede,s Typology", *J.O.B.Et'* Oct; 12,10 ;PP: 753-763.
- 27-Weiss, H. M ,et al.: (1999), "Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions", *Journal of Applied Psychology*, Vol 84, No (5), PP : 786-794.
- 28-Williams, L. and Anderson, S.: (1991), " Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In- Role Behaviors", *Journal of Management*. Vol, 17No(3),PP:601 -618.

أولا : البيانات الأولية :

- اسم الكلية
- مكان الكلية
- القسم التابع إليه
- العمر الحالي بالسنوات :

- ١
- ٢
- ٣
- ١
- ٢
- ٣
- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ١
- ٢
- ٣

- أقل من ٤٠ سنة
- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
- من ٥٠ سنة فأكثر
- أستاذ مساعد
- أستاذ مشارك
- أستاذ
- محاضر
- أستاذ مساعد
- أستاذ مشارك
- أستاذ

- الدرجة العلمية :

- الدرجة الوظيفية المتعاقد عليها :

مدة الخبرة في الوظيفة الحالية :

- أقل من ٣ سنوات
- من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات
- من ٦ سنوات فأكثر

ثانيا : البيانات التخصصية :

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد عناصر ومكونات أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقا لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الإقتناع بها أو تطبيقها من (٠) الي (٥). حيث يعني الرقم (٠) عدم الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق، بينما يعني الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلا أو متوافر ومطبق بدرجة تامة .

من فضلك ضع دائرة ○ حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق للعناصر التالية :

عناصر ومكونات أخلاقيات العمل الإدارية						
تخصص جميع الجداول الدراسية وقتاً لأداء الصلاة في مواعيدها .						
مدي الحدوث / الإقتناع						
٥	٤	٣	٢	١	٠	
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢- أعتبر من سنوكياتي الشخصية لتتوافق مع المعتقدات الدينية السائدة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣- أوأظب علي أداء الصلاة في جماعة داخل الكلية حتي لا أضع نفسي في موقف حرج .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤- * أشعر بأن إدارة الكلية تهتم بالشكل أكثر من المضمون .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥- أترأج بملكبي بالكلية أثناء الساعات المكتيبة للرد علي إستفسارات الطلاب .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦- أشعر بسعادة لعدم السماح بالتدخين داخل الكلية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧- أشعر بإستياء عند قبول أعذار من الطلاب للسماح لهم بدخول الإمتحان .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨- * أشعر بأن حرיתי مقيدة داخل أسوار الكلية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٩- * أشعر بإستياء لتحكم من هم أقل مني سناً وعلماً في مقاليد الأمور .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠- أفضل القيام بمهام عملي دون تدخل من الآخرين .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١- أبذل قصارى جهدي لأنني أشعر بأنني صاحب رسالة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢- أتفاني في عملي لإحساسي بأن وظيفتي لها معنى وقيمة بالنسبة لي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣- أشعر بالفخر والزهو بإنتمائي لهذه المهنة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤- أن ممارستي لمهام وظيفتي تمنحني الشعور بالأهمية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥- أفضل تحمل المسؤولية عن عملي مع توافر قدر مناسب من السلطة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦- أتحمل العديد من المسئوليات في وظيفتي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧- أمتلك قدراً مناسباً من السلطة الفنية في وظيفتي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨- * يتم مراجعة الرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى في كل أمور العمل .

* تشير إلي أن العبارة ذات توكيد عكسي

مدى الحدوث / الإقتران						عناصر ومكونات أخلاقيات العمل الإدارية
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩ - أحرص علي عدم الوقوع في أخطاء أثناء ممارستي لمهام وظيفتي لمعرفةتي بوجود أنظمة متعددة للعقاب .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠ - تقضي القوانين واللوائح الجامعية بمساواة أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين في الأجر والبدلات .
٥	٤	٣	٢	١	٠	*٢١ - أومن جيدا بأن إدارة الجامعة لديها نظم للعقاب ولا تمتلك نظم للثواب .
٥	٤	٣	٢	١	٠	*٢٢ - فقدت كثيرا من مركزي الإجتماعي عندما وافقت علي هذه الإعارة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	*٢٣ - طبيعة التعاقد في هذه الجامعة لا يؤهلني للترقي إلي وظيفة أعلي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	*٢٤ - أشعر بعدم عدالة الأسس التي يعول عليها في الترقية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	*٢٥ - وظيفتي الحالية لا تحقق طموحاتي بسبب عدم وجود فرص حقيقية للترقية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦ - شخصية رئيسي المباشر تجبرني علي إحترامه وتنفيذ أوامره .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧ - يقوم رئيس القسم بتوزيع أعباء العمل علي كل عضو هيئة تدريس تحت رئاسته .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨ - أتحرك داخل إطار العمل الذي حدده لي رئيسي المباشر .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩ - تمنحني إدارة الكلية الإستقلالية في عملي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠ - أشعر بإرتياح نتيجة عدم تدخل إدارة الكلية في نتائج الطلاب .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١ - أضع التوصيف العلمي للمقرر الذي أقوم بتدريسه .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢ - أتحكم بصورة كبيرة في الطرق التي أؤدي بها مهام عملي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	*٣٣ - أستبعد من المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة أو الإستراتيجية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤ - أشرك مع زملائي في إتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥ - أشعر بأهمية وخطورة القرار عندما يتخذ مركزيا .

* تشير إلي أن العبارة ذات توكيد عكسي

مدى الحدوث / الإقتران					عناصر تعكس سلوكيات المرؤوسين الوظيفية
٥	٤	٣	٢	١	٤٩ - عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون علي أعلى مستوى:
٥	٤	٣	٢	١	٥٠ - أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٥١ - أحاول جاهداً تجنب أية مسؤوليات إضافية في عملي.
٥	٤	٣	٢	١	٥٢ - أسعى لأن يكون مستوى أدائي في العمل افضل من زملائي.
٥	٤	٣	٢	١	٥٣ - أعمل على ترك ذكرى طيبة بعد إنتهاء تعاقدى.
٥	٤	٣	٢	١	٥٤ - أتحمل بعض المضايقات في عملي رغبة منى في تحقيق تقدم ملموس في هذا العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٥٥ - لا أشعر بالولاء تجاه الكلية أو الجامعة التي أعمل بها.
٥	٤	٣	٢	١	٥٦ - أقبل أي عمل يسند إلى لضمان إستمرارى في العمل بهذه الكلية.
٥	٤	٣	٢	١	٥٧ - بقائى في هذه الكلية لن يضيف إليه الكثير.
٥	٤	٣	٢	١	٥٨ - قرار عملي بهذه الكلية كان قراراً خاطئاً.
٥	٤	٣	٢	١	٥٩ - مستعد لبذل المزيد من الجهد للمساهمة في نجاح الكلية التي أعمل بها.
٥	٤	٣	٢	١	٦٠ - أتحدث عن كليتي بأنها كلية جديرة للعمل بها.
٥	٤	٣	٢	١	٦١ - لا أتفق مع سياسات الجامعة المتعلقة بشئون هيئة التدريس.
٥	٤	٣	٢	١	٦٢ - أحرص على الدقة المتناهية والإتقان في العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٦٣ - أسمح بمد وقت المحاضرة لإستغراقى في أداء مهامى الوظيفية.
٥	٤	٣	٢	١	٦٤ - أقوم بالممارسة الإختيارية لأعمال غير مطلوبة.
٥	٤	٣	٢	١	٦٥ - أتقبل نظم وقواعد وإجراءات العمل بصدق رحب حتى وإن كانت تعسفية.

مع خالص شكرى وتقديرى،،،

* تشير إلي أن العبارة ذات توكيد عكسي