

إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب

الوظيفي دراسة

"ميدانية على بعض الجامعات الخاصة المصرية"

الملخص

اجري هذا البحث بهدف دراسة العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي ، على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الفئات (معيد ، مدرس مساعد، مدرس)، و ذلك بثلاث جامعات خاصة بمدينة السادس من أكتوبر وهي (جامعة ٦ أكتوبر و جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا (MUST) بالإضافة إلى جامعة مصر للعلوم الحديثة والآداب (MSA). و قد بلغ حجم عينة البحث (٢٥٠) مفردة. استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج استمارات الاستبيان. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي بالجامعات الخاصة المصرية، و قد تم التأكد من هذه النتيجة من خلال نتائج الفروض. و تم من خلال نتائج تحليل الانحدار المرهلي التوصل إلى متغيرات إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي، مع تقدير كل من المساهمة النسبية و المطلقة لكل عنصر من عناصر الإطار المقترح. و أكد نتائج الدراسة أن بعض متغيرات القيادة الأخلاقية لها تأثير مشترك على جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي مما يؤكد أهمية هذه المتغيرات في خفض الاغتراب الوظيفي. و قد أوصت الباحثة بأهمية وضع منظومة مبادئ أخلاقية للقيادات الجامعية تلائم الجامعات الخاصة و تتناسب مع دورها الريادي في المنظومة التعليمية الجامعية. و ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في خفض الاغتراب الوظيفي لديهم.

مقدمة

حصل موضوع السلوك الأخلاقي للقيادة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة لما له من تأثير كبير على الشعور بالاغتراب الوظيفي ، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة ، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية. فاهمية اخلاقيات الادارة تعود الى دورها في توجيه السلوك وتحقيق المبادئ الاخلاقية كالعدل والمساواة والامانة في معاملة الموظفين.

فمن المعلوم أن هناك علاقة وثيقة الصلة بين السلوك الأخلاقي للقيادات و القرارات الإدارية ، وفي جميع الحالات التي يضطر الإداري فيها للرجوع لمبادئ الأخلاق والى تحكيم ضميره في ما يعرض عليه من حالات إدارية. وأخلاقية القرارات مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه هذه

القرارات. وعند غياب القانون للأسباب التي ذكرت سابقاً يعتمد السلوك الأخلاقي للقيادة على الاجتهاد، والاجتهاد محكوم بما يعتقد المقرر بأنه صحيح وقيم المقرر ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية. وتختلف درجة الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة بداخل المنظمات الإدارية وخارجها. ومن المتوقع أن أجهزة الإدارة العامة التي تتعرض لاهتمام الرأي العام بما يجري بها تراعي المعايير الأخلاقية العامة أكثر من الإدارات في القطاع الخاص ، مما يؤثر على أداء المنظمة و حسن سير العمل بها، و هذا ما قد يحدث في الجامعات الخاصة (تحسين أحمد الطراونه ، ٩٧ ، ٢٠١٠)^١.

ويلاحظ أن علاقة السلوك الأخلاقي للقيادة بالقرارات الإدارية تبدأ مع الخطوات الأولى لإصدار القرار وتشكل أساساً للقرارات المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً. وتعتبر الأخلاق محدداً لعملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المقرر وسنداً شرعياً عند عدم توفر السند القانوني.

و تشهد بيئة الأعمال بالجامعات الخاصة في الوقت الحاضر الكثير من الخروقات الأخلاقية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من الجامعات الخاصة تجاه أعضاء هيئة التدريس الخاصة بها، والابتعاد نوعاً ما عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية، (Revan, Cherly, (2004))^٢.

ويؤثر السلوك الأخلاقي للقيادة على ظاهرة الشعور بالاغتراب التنظيمي كظاهرة اجتماعية ونفسية و مما يؤثر على أداء و حياة العاملين داخل المنظمة وخارجها. حيث تم تبني هذه الظاهرة بالدراسة من حيث علاقتها بمستوى التزام العاملين التنظيمي. كونها متغيرين ينتميان إلى حقل السلوك التنظيمي. فشعور الفرد بالاغتراب يؤدي إلى عدم القدرة على الاندماج مع وظيفته ومنظّمته وزملائه وبالتالي يضعف انتمائه وولائه والتزامه تجاه المنظمة (سحراء أنور ، ٢٠١٠)^٣.

و يؤثر الولاء التنظيمي للعاملين على انتاجياتهم و ادائهم كما انها تؤثر في استقرار المنظمة ، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي ، ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن هذه المؤثرات المهمة السلوك

^١ تحسين أحمد الطراونه (٢٠١٠): "الأخلاق والقيادة" كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض

^٢ Revan, Cherly, (2004): *Globaization A Code of Ethics, Ethics.*

^٣ سحراء أنور حسين علي البياتي (٢٠١٠): "الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة عامه، بغداد.

الأخلاقي للقيادة ، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة الاخلاقي المرتكز على القيم والمبادئ فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين ، فزيادة درجة الولاء التنظيمي مع انخفاض الشعور بالاغتراب التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات (صفوان ، أحمد ، ٢٠١٥)٤ .

مشكلة الدراسة

يشكل مناخ العمل الوتيرة الأساسية في أية منظمة، فإذا ما اتصف هذا المناخ بالصفة الأخلاقية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة، انعكس ذلك على نجاح وديمومة المنظمات التي تسعى إلى البقاء والتميز .عكس ذلك، سيعاني العاملون من شعور بالاغتراب ينعكس على ديمومة المنظمة ونجاحها، وبما ان التعليم الجامعي الخاص واحدة من تلك المنظمات فلا بد أن هناك ضغوطا معينة يتعرض لها العاملون سواء فردية كانت أم تنظيمية . و نظرا لأهمية التعليم الجامعي الخاص و الذي يمثل أهم القطاعات وأكثرها حيوية سواء في الدول النامية أو المتقدمة ، من هنا تظهر أهمية توفر عنصر السلوك الأخلاقي للقيادة الجامعية مما يؤدي إلى دعم وتشجيع التزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل بشكل مخطط ، ولأحداث تقدم بالعملية التعليمية الجامعية يحتاج الأمر إلى سلوكيات غير عادية ومتميزة تتعدى أداء الأدوار الرسمية.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى شعور العاملين في الجامعات الخاصة بالاغتراب الوظيفي وعدم الرضا عن عملهم، وعدم شعورهم بالانتماء التنظيمي ، والسخط والقلق و العدوانية وما يصاحب ذلك الشعور بفقدان المعنى و اللامبالاة و الانعزال الاجتماعي ، وشعور الفرد بالوحدة و الغربة ، وشعور العاملين بان رؤسائهم لا يعاملونهم بالاحترام و التقدير الكافيين، الأمر الذي يتطلب العمل على معالجة تلك الظاهرة نظرا لخطورة تأثير الاغتراب الوظيفي بالنسبة للعاملين في الميدان التربوي وبخاصة التعليم الجامعي، مما يؤدي إلي إعاقة وضع وتنفيذ البرامج التي تساهم في بناء الأجيال وتكوينها وبناء مؤسسات الدولة ورجالها أو بعبارة أخرى بناء الإنسان بناء عقليا وجسديا وروحيا ووجدانيا.

٤ صفوان أمين السقاف ، أحمد إبراهيم أبو سن (٢٠١٥): "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً" مجلة العلوم الاقتصادية(1) Vol. 16

وتكمن مشكلة البحث في تدنى الاهتمام بمستويات ممارسات السلوك الأخلاقي في الجامعات الخاصة من قبل القيادة وبالتالي تأثيرها السلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالاغتراب الوظيفي وعلية فان مشكلة البحث تتبلور في : " شعور أعضاء هيئة بالجامعات الخاصة بالاغتراب الوظيفي نتيجة تدنى السلوك الاخلاقي لدى القادة".

واستنادا إلى ما تقدم فان البحث يحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مستوى توافر السلوك الأخلاقي للقيادات بالجامعات الخاصة المصرية.
- ما مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة
- ما هي أبعاد العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادات بالجامعات المصرية الخاصة ومستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع يؤثر في كافة المستويات التعليمية و الإدارية في الجامعات الخاصة المصرية ، لما لها من دور حيوي في المجتمع وهو العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي لعضو هيئة التدريس، الأمر الذي يتطلب تطوير أسس هذه العلاقة بهدف إحداث تميز في الأداء من خلال علاقات صحية تقوم بين أعضاء هيئة التدريس و قياداتهم. كما تهدف الدراسة إلى وضع منظومة و مبادئ أخلاقية للقيادات الجامعية تلائم الجامعات الخاصة تتناسب مع دورها الريادي في العملية التعليمية الجامعية، و تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و الحد من شعور بالاغتراب. بالإضافة إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس العلمية و العملية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى قيادات الجامعات الخاصة المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- بيان مدى تصور أعضاء هيئة التدريس لمناخ العمل الأخلاقي بالجامعات المصرية الخاصة.

- ٣- تقديم توصيات تساعد في التخلص من الشعور بالاغتراب الوظيفي (إن وجدت) لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- تسليط الضوء من منظور إداري على موضوع الاغتراب الذي كان قصرا على تخصصي علم النفس والاجتماع.
- ٥- تقديم إطار مقترح للربط بين أبعاد العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب التنظيمي .
- ٦- حث القادة بالجامعات المصرية على الالتزام بالسلوك الأخلاقي للقيادة من خلال تقديم التوصيات الملائمة لخفض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

فروض الدراسة

اعتمدت الدراسة على فرضية أساسية مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي بالجامعات المصرية" و سوف تقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى فروض فرعية طبقا لبنود قائمة الاستقصاء و ذلك من خلال الدراسة الميدانية.

منهجية الدراسة

تم استخدام الأساليب الآتية لانجاز الدراسة:

- ١- الجانب النظري: وقد تم الاعتماد على الكتب والدوريات و الرسائل الجامعية والبحوث المنشورة على الانترنت لانجاز المضامين النظرية للبحث.
- ٢- الجانب العملي: وقد تم الاعتماد فيه على أسلوب الاستبيان (الملحق ١) كأداة رئيسة لجمع البيانات، ولأجل استخراج النتائج فقد تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل استمارات الاستبيان كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار

الإطار النظري و الدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم و خصائص القيادة الأخلاقية:

أ- مفهوم القيادة الأخلاقية

يعرف كل من (Trevino et al ,2003 &° Bluhm, 2012)^٦ القادة الأخلاقيين بتميزهم بالعدالة و النزاهة و الأخلاق الشخصية و يوالون اهتماما كبيرا للأخلاق عند اتخاذ القرارات و يعملون على توضيح السلوكيات الأخلاقية في حياتهم الشخصية و معاقبة السلوك غير الأخلاقي و مكافأة السلوك الأخلاقي كما أنهم يهتمون بمصالح كل من المرؤوسين و المجتمع بشكل عام و من منظور عالمي عرف (Resick et al. 2006)^٧ القيادة الأخلاقية عبر الثقافات المختلفة بأنها تشير بشكل مختصر إلى القيادة التي تحترم حقوق و كرامة الآخرين و تتميز بأربعة أبعاد رئيسية مقبولة على مستوى العالم و هي النزاهة و الإيثار و التحفيز الجماعي و التشجيع الجماعي.

كما أشارت دراسة (Brown, 2007)^٨ إلى أن القيادة الأخلاقية تتمثل في أولئك القادة الأخلاقيين الذين يحاولون التأثير في السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين ، حيث يعملون على إبداء السلوكيات الأخلاقية أمامهم و القيام بالتعريف و التوضيح للمعايير الأخلاقية ، قاصدين بذلك تعديل

⁵ Trevino, L.,K., Brown,M.,Hartman, L.,P.(2003),”A qualitative investigation of perceivev executive ethical Leadership: perception from inside and outside the executive suite “ , Human Relations, vpl. 56 , No. 1,pp 5-37

⁶ Bluhum, D.J.(2012),”Stable versus shifting Ethical leadership: The Impaction follower Positivity and Performance” Unpublished Doctoral Dissertation university of Washington.

^٧Resick, L.,L., Cohen, D.V., Colwell, S.R.,(2006),” A New Scale to Measure Executive Servant leadship: Development , Analysis and Implications for Research”, Journal of Business Ethics, Vol. 101,No.,3, pp 415-434.

⁸ Browen, M.E. (2007), “Misconceptions of Ethical leadership: How to Avoid Potential Pitfalls”, Organizational Dynamics, Vol. 36, No.. 2, pp 140-155.

و تحسين السلوكيات الأخلاقية للعاملين بواسطة استخدام أسلوب الثواب و العقاب و مساعلة المرؤوسين عن السلوكيات اللا أخلاقية في العمل.

بينما عرف (الطراونة، ٢٠١٠)^٩ القيادة الأخلاقية بأنها عملية التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة و الفاعلية و إيجاد مناخ تنظيمي منتج يسود التعامل ضمن إطار أخلاقي و بما يسمح بالقوانين و الأنظمة.

و عرف (أكريم، ٢٠١٢)^{١٠} القيادة الأخلاقية على إنها عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل (المصادقية ، الأمانة ، العدالة، الإثار، و التسامح) بالإضافة إلى تشجيع السلوكيات الأخلاقية بين العاملين عن طريق (مناقشة القضايا الأخلاقية، توضيح التوقعات الأخلاقية، اتخاذ القرارات الإدارية، و دعم المعايير الأخلاقية) قاصدين بذلك تعديل و تحسين و تعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل تمهيدا لبناء منظمة أخلاقية.

ب- خصائص القيادة الأخلاقية

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تتسم بالخصائص التالية:

١- هي عملية متكاملة تعمل على تحديد و تعديل و توجيه السلوكيات داخل المنظمات . و إدراك سمة القيادة الأخلاقية يعتبر جوهر القيادة الأخلاقية (أكريم، ٢٠١٢)^{١١}

٢- القيادة الأخلاقية يتم إدراكها من خلال الالتزام بالسلوك المناسب معياريا من وجهة نظر العاملين مثل الأمانة و العدل و الرعاية و المصادقية، بما يجعل القادة نماذج و قدوة مقبولة و صادقة (Trevino et al., 2003)^{١٢}

٣- القيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها من قبل الآخرين، يجب أن تتضمن شقين . الأول، يتمثل في الشخص الأخلاقي الذي يعبر عنه بالسمات الأخلاقية الشخصية للقائد، أما الشق الثاني فيتضمن المدير الأخلاقي، أي مدى قيام القائد بتشجيع و دعم السلوكيات الأخلاقية (Brown, 2007)^{١٣}.

^٩ الطراونة تحسين احمد (٢٠١٠) " الأخلاق و القيادة" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

^{١٠} أكريم، محمد سليمان محمد (٢٠١٢)، " اثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية" رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس.

^{١١} مرجع سابق.

^{١٢} مرجع سابق

- ٤- هؤلاء القادة لا يوجهون الانتباه للأخلاقيات بإبرازها في السياق الاجتماعي عن طريق الحوار الصريح حولها مع العاملين فقط، بل يتيحون لهم إمكانية التأثر بها في مكان العمل عن طريق العدالة الإجرائية و التعاملية (Trevino et al., 2003)^{١٤}
- ٥- القائد الأخلاقي عليه أن يوضح و يبين سلوكياته أمام مرؤوسيه بأنها جادة و صادقة و تدور حول القيم الأخلاقية ، كما يجب عليه التحقق من كافة الادعاءات بشأن السلوكيات غير الأخلاقية لبعض المرؤوسين، و معاقبة من يخلف المعايير الأخلاقية في العمل بغض النظر عن شخصه ، و مكافئة و تقدير السلوكيات الأخلاقية (Trevino et al., 2003)^{١٥}
- ٦- القادة الأخلاقيون في كافة المستويات التنظيمية يجب عليهم التحدث حول أهمية الأخلاقيات و أن يضربون القدوة و المثال الذي يحتذى به في مجال السلوك الأخلاقي (حسانين، ٢٠١١)^{١٦}
- ٧- يجب أن تتوافر لدى القادة الأخلاقيون درجة عالية من الرقابة الذاتية، و ان يعيشوا مرحلة متقدمة من النضج الأخلاقي الذي يمكنهم من التعرف على حاجات العاملين و رغباتهم (الشريفي و مقابلة، ٢٠١٠)^{١٧}
- ٨- يتسم القادة الأخلاقيون بالتوجه بالعاملين ، حيث يركزون عليهم و يهتمون بهم و يعاملونهم بعدالة و يظهرون الاحترام لمن يعملون معهم، و يهتمون بتطوير مهارات العاملين معهم و يرشدونهم لما هو صواب (Trevino et al., 2003)^{١٨}
- ٩- أهمية دعم المعايير الأخلاقية في العمل ، و الهام المرؤوسين بالالتزام الطوعي بالسلوكيات الأخلاقية، و ن خلال إبراز السمات الأخلاقية في سلوكياتهم (أكريم، ٢٠١٢)^{١٩}

^{١٣} مرجع سابق

^{١٤} مرجع سابق

^{١٥} مرجع سابق

^{١٦} حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١)، " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية - دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة أسيوط المجلد (٢٥)، العدد الأول، يونيو.

^{١٧} الشريفي ، عباس عبد المهدي، مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٠)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات" ،. المجلة العربية للتربية، المجلد (٣٠) ، العدد الثاني.

^{١٨} مرجع سابق

^{١٩} مرجع سابق

١٠- سلوكيات القيادة الأخلاقية تنتقل من الإدارة العليا إلى الإشرافية، ثم إلى الإدارة الدنيا وفقا لندرج المستويات الإدارية، بمعنى أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تنحدر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وفق نظريتي التعليم و التبادل الاجتماعي (Mayer et al.,2009).^{٢٠}

١١- السمة المميزة للقيادة الأخلاقية هي التأكيد علي تميزها بالتصور الأخلاقي، الحكم الأخلاقي، الإدارة الأخلاقية ، وإدارة الانطباعات الأخلاقية بين المرؤوسين و أصحاب المصالح (Sabir et al., 2012)^{٢١}

١٢- ترتبط مفهوم القيادة الأخلاقية بمفهوم الاحترام و التقدير لجميع العاملين بالمنظمة ، و كذلك احترام العملاء و المنظمات الأخرى حتى المنافسة منها (Lin and Huang, 2014)^{٢٢} و ترى الباحثة مما سبق أنه يمكن النظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها عملية توجيه و تأثير في المرؤوسين من خلال تجسيد القادة للسلوك المناسب معياريا من خلال التصرفات الفردية و العلاقات الشخصية، و تنمية و تعزيز هذا السلوك بين العاملين من خلال التواصل تتائي الاتجاه و مشاركتهم في صنع القرار، لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: خصائص القائد بالقيم الأخلاقي:

هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة ، ومن أهمها ما ذكره (نجم عبود ، 2011 م ، ص 337 - 338)^{٢٣} ما يلي:

١- الرؤية الأخلاقية : إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي

²⁰ Mayer, D.M., Kuenzi,M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. (2009), "How Low deos ethical leadership flow ? Test of Trickle-down modle" Organizational Behavior and Decision processes, Vol. 108, No. 1, pp 1-13.

²¹ Sabir, M.S., Iqbal , J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., Yameen, M. (2012)," Impact of Corporate Ethical Values on Ethical Leadership and Employee Performance", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 2, pp. 163-171.

²² Lin, K. W., Huang, K. P. (2014), "Moral judgment and ethical leadership in Chinese management: the role of Confucianism and collectivism", Quality & Quantity, Vol. 48, No. 1, pp. 37-47.

^{٢٣} نجم عبود نجم ، 2011 م ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة ، عمان ، ط١

إلى خياراته الإستراتيجية وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب

٢- امتلاك الحس الأخلاقي : إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.

٣- امتلاك القيم الأخلاقية : وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين

-الأول: يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل

الأوقات والظروف ، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف

-الثاني: يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة

في مجال عملها ، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

٤- وجود مقاييس أخلاقية واضحة : فالقائد يبين وينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو

الصحيح من الخطأ ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

٥- العلاقات الأخلاقية المتميزة : يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء

في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمنظمة.

٦- التنشئة الاجتماعية : التي يقصد بها تلك العملية التي يتعلم ويتكيف من خلالها الموظف مع

منظومة القيم والأعراف الموجودة في المنظمة، حيث يتعين على الموظفين الجدد والقدامى أن

يدركوها ويمارسوها .حيث على المنظمة أن تقوم بوضع برامج وخطط تسمح من خلالها للموظفين

بإبداء آرائهم بكل شفافية ومصداقية ودون أي تأثيرات خارجية (DoseK, 2007^{٢٤})

ثالثاً: نتائج القيادة الأخلاقية:

إن التزام القيادة الإدارية بسلوك القيادة الأخلاقية يؤدي إلى توافر علاقات ايجابية بالعديد من

المتغيرات التنظيمية و ذلك على النحو التالي:

١- أداء العاملين:

تؤثر القيادة الأخلاقية على دوافع العاملين و قدرتهم على العمل بشكل يجعلهم أكثر إنتاجية

مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة ، حيث تبين أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً على استعداد

²⁴ Dose, J.J. 2007. Work values: An integrative framework and illustrative application to organization socialization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–240

العاملين لبذل جهود إضافية ، و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و تهيئة مناخ يساعد على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (Eisenbeiss, 2012)^{٢٥}

٢- الالتزام التنظيمي:

توفر القيادة الأخلاقية علاقات ايجابية مباشرة و غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي ، حيث تبين أن القيادة الأخلاقية للإدارة العليا و الإشرافية ترتبط ايجابيا بمستوى التزام العامل تجاه المنظمة و المشرف على التوالي ، وان الأنواع المختلفة من علاقات التبادل الاجتماعي بين المرؤوسين و المشرفين و الإدارة العليا تتوسط تلك العلاقة (Hansen et al., 2013)^{٢٦}

٣- الرضا الوظيفي:

تلعب القيادة الأخلاقية دورا رئيسيا في التأثير على مستوى رضا العاملين من خلال زيادة مستوى الثقة المتبادلة بين القادة و العاملين و زملاء العمل . كما تؤدي إلى شعور العاملين بالعدل و الإنصاف مما يتيح فرصا قوية للعاملين لتحقيق الانجازات و التفوق الأخلاقي في ممارسة وظائفهم، كما يساعدهم على تحقيق الذات في العمل و التقليل من عدم الرضا عند حدوث نقص في الأجور (Palanski et al., 2014)^{٢٧}

٤- التعلم التنظيمي:

توصلت دراسة (Faradonbeh et al.,2013)^{٢٨} إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية و التعلم التنظيمي بين العاملين بشكل عام ، و كانت أبعاد القيادة الأخلاقية (خدمة المرؤوسين ، الاحترام، و النشأة الاجتماعية) هي الأكثر ارتباطا بالتعلم التنظيمي.

²⁵ Eisenbeiss, S. A. (2012), " Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", The Leadership Quarterly, Vol. 23, No.5, pp. 791– 808.

²⁶ Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., Dunford, B. B. (2013), "Ethical Leadership: Assessing the Value of Multi foci Social Exchange Perspective", Journal of Business Ethics, Vol. 115, No. 3, pp. 435–449.

²⁷ Palanski, M., Avey, J. B., Jiraporn, N. (2014), " The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process", Journal of Business Ethics, Vol. 121, No. 1, pp. 135–146.

²⁸ Faradonbeh, M. M., Faradonbeh, F. M., Semiromi, M. R., Sedeian, S., Rostami, A. (2013), " A study on relationship between ethical leadership style and organizational learning based on Northouse model: A case study of governmental organizations in province of Charmahal–Bakhtiari in Iran", Management Science Letters, Vol. 3, No. 5, pp. 1479–1484.

٥- الحكم الأخلاقي للمرؤوسين:

تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل غير مباشر في دعم الحكم الأخلاقي للمرؤوسين و الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أخلاقية ، و ذلك لأن القيادة الذاتية المرتكزة على الأخلاق للمرؤوسين تتوسط العلاقة الايجابية بين القيادة الأخلاقية و الحكم الأخلاقي (Steinbauer et at., 2014)²⁹

٦- الثقة التنظيمية:

تلعب القيادة الأخلاقية دورا هاما في زيادة الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين بالشكل الذي ينعكس على مستوى رضاء العاملين و مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وان أكثر سلوكيات القيادة الأخلاقية تأثيرا على الثقة التنظيمية هي الاحترام ، الصدق، الإخلاص، النشأة الاجتماعية و الأخلاقية و عدالة القائد على التوالي (Aghadavood et al., 2013)³⁰

٧- سلوك المساعدة بين الزملاء:

تؤثر القيادة الأخلاقية ايجابيا على سلوك المساعدة لزملاء العمل ، و يرجع ذلك إلى أن سلوك القيادة الأخلاقية يساعد الإلتباع لرؤية وظائف المرؤوسين بشكل أكثر وضوحا، و هو ما يترجم إلى زيادة الدافع و الجهد و السلوك الإنتاجي (Kalshoven et al., 2013)³¹

٨- الاستغراق الوظيفي:

تؤدي القيادة الأخلاقية إلى حدوث استغراق و اندماج المرؤوسين في العمل، كما تزيد من دوافع المرؤوسين تجاه العمل لصالح المنظمة، وذلك نظرا لهوية القائد الأخلاقية و تمسكه بالسلوك

²⁹ Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., Njoroge, P. K. (2014), " Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership", Journal of Business Ethics, Vol. 120, No. 3, pp. 381-392.

³⁰ Aghadavood, S. R., Dehaghani, M. V., Dehkordi, L. J., Faradonbeh, M. M., Sedeian, S. (2013), " A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran", Management Science Letters, Vol. 3, pp. 1233-1238.

³¹ Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. (2013), " Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators", Applied Psychology: An International Review, Vol. 62, No. 2, pp. 211-235.

الأخلاقي في التعامل مع المرؤوسين مما يوجد مناخا يؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل (Zemguliene., 2013)³²

٩- القيادة الذاتية:

تؤدي القيادة الأخلاقية إلى تعزيز القيادة الذاتية المرتكزة على الأخلاق مع المرؤوسين ، كما تدعم السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين و التي بدورها تدعم الحكم الأخلاقي للمرؤوسين في مكان العمل (Steinbauer et al., 2014)³³

١٠- المسؤولية المدركة:

تبنى القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقي قد ينعكس بالإيجاب على مدى إدراك العاملين للمسؤولية، و كذلك يزداد مستوى شعورهم بالمحاسبة عن تصرفاتهم و سلوكياتهم، بالشكل الذي يدفعهم إلى تبنى السلوك الأخلاقي في العمل (Steinbauer et al., 2014)³⁴

١١- القيم و السلوكيات الأخلاقية للمنظمة:

تؤثر القيادة الأخلاقية على مستوى قيم سلوكيات المنظمات الأخلاقية عن طريق تبنى معايير أخلاقية و إيجاد مناخ أخلاقي داخل تلك المنظمات (Aslan and Sendogdu, 2012)³⁵

١٢- الملكية النفسية:

أشارت دراسة (Avey et al., 2012)³⁶ إلى وجود علاقة ايجابية بين إدراك المرؤوسين لمدى التزام قادتهم بسلوكيات القيادة الأخلاقية و بين شعورهم بالملكية النفسية بالمنظمة، و التي تتعكس ايجابيا على مستوى الرضا الوظيفي.

³² Zemguliene, J. (2013), " Perceived Ethical Leadership and Job Involvement in the Economy-Specific Context", Organizations and Markets in Emerging Economies, VOL. 4, No. 1, pp. 43-55.

³³ مرجع سابق

³⁴ مرجع سابق

³⁵ Aslan, S., Şendoğdu, A. (2012), " The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Values and Behavior", Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, pp. 693 – 702.

١٣- نوايا ترك العمل:

وجود قيادة أخلاقية بالمنظمة يعمل على ايجاد حالة من الرضا بين العاملين و الالتزام العاطفي مما يدفعهم للتخلي عن فكرة ترك العمل (Palanski et al., 2014)^{٣٧}

١٤- سلوكيات العمل المضاد:

توصلت نتائج (حسانين ٢٠١١)^{٣٨} على وجود علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين القيادة الأخلاقية و بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، و بالتالي تعتبر القيادة الأخلاقية إحدى المحددات الهامة لتلك السلوكيات.

١٥- عدم الأمان الوظيفي :

كشفت دراسة (Loi et al., 2012)^{٣٩} عن دور القيادة الأخلاقية في تعديل العلاقة السالبة بين العدالة الإجرائية المدركة و عدم الأمان الوظيفي ، حيث كان لسلوكيات القائد الأخلاقي أثر في تخفيض حالة عدم الأمان الوظيفي التي يشعر بها بعض العاملين.

رابعا: الاغتراب و الاغتراب الوظيفي:

تعتبر ظاهرة الاغتراب من أهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر، وقد تبلورت هذه الظاهرة على مدى سنوات عديدة، واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ما هي عليه في الوقت الحاضر، ولكن المشاهد أنها كانت منذ ذلك التاريخ تزداد اشتدادا وحدة تبعا للتطور الحضاري المادي في هذا القرن وبصورة عكسية مع انتماءات الإنسان المعاصر، (منصور، ١٩٩١)^{٤٠}.

³⁶ Avey, J. B., Wernsing, T. S., Palanski, M. E. (2012), " Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership", Journal of Business Ethics, Vol. 107, Issue 1, pp. 21-34.

^{٣٧} مرجع سابق

^{٣٨} مرجع سابق

³⁹ Loi, R., Lam, L. W., Chan, K. W. (2012), " Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation", Journal of Business Ethics, Vol. 108, No. 3, pp. 361-372.

^{٤٠} منصور، حسن (١٩٩١)، "الانتماء و الاغتراب"، طبعة أولى، السعودية، دار جرش للنشر و التوزيع.

والاغتراب في اللغة يعني اغتراب أو غربة وهي المرادفة للكلمة وقد أوردتها (شاخت، 2001)^{٤١} على عدة معانٍ، فالمعنى القانوني يعني تحويل ملكية شخص ما لآخر، والمعنى الاجتماعي يعني التعبير عن الإحساس الذاتي بالغربة والانسلاخ عن الذات والآخرين، وبالمعنى السيكولوجي تعني حالة فقدان الوعي وفقدان القوى العقلية أو الحواس، أما المعنى الديني فيتعلق بانفصال الإنسان عن الله، بمعنى ارتكاب المعصية. (اليوسف، 2013)^{٤٢} وقد عرف حسن منصور الاغتراب في كتابه الانتماء والاغتراب بأنه "حالة من الانفصال عن الواقع، عن كل ما فيه من الأفكار والمبادئ والقيم والعادات والالتزامات الاجتماعية عامة (منصور، ١٩٩١)^{٤٣} .

و عرف خليفة العزلة بأنها انسلاخ عن المجتمع، والانعزال التام عن التلاؤم والإخفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع، والمبالاة وعدم الشعور بالانتماء.(خليفة، ٢٠١٣، ص٣٠)^{٤٤}

و عرف (مصري حنورة و راشد السهل ، ٢٠٠٥)^{٤٥} الاغتراب بأنه حالة نفسية تتضمن مشاعر، بعضها إيجابي من قبيل الإحساس بالتفرد، ومعظمها سلبي من قبيل الإحساس بالغربة و الحصار من قوى ظاهرة، وبعضها مجهول، و الانسحاب من الواقع وتبني أطر مرجعية سلوكية مفارقة ومتباينة للجماعة مع ميول توقعية.

أما (درة و الصباغ، ٢٠٠٨)^{٤٦} فقد عرفا الاغتراب بأنه شعور الفرد بالوحدة والغربة، وانعدام علاقات الصداقة والمحبة مع الآخرين، وحالة كون الأشخاص و المواقف المألوفة تبدو غريبة نتيجة

^{٤١} شاخت، ريتشارد (2001) ، مستقبل الاغتراب، طبعة أولى، ترجمة هبة طلعت أبو العلا ، الإسكندرية، مطبعة عام جابر .

^{٤٢} اليوسف، علي محمد، (2013) ، فلسفة الاغتراب ، بيروت ، دار العربية للموسوعات

^{٤٣} مرجع سابق

^{٤٤} خليفة، عبد اللطيف محمد، "دراسات في سيكولوجية الاغتراب"، طبعة الثانية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٣م

^{٤٥} مصري حنورة و راشد السهل ، (٢٠٠٥) ، "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الثالث و الثلاثون، العدد الرابع.

^{٤٦} درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

للإدراك الخاطئ، وانفصال الفرد عن الذات الحقيقية، بالإضافة إلى كون الاغتراب مرادف للاضطراب العقلي.

الاغتراب الوظيفي

أما الاغتراب الوظيفي وهو ما يسميه بعض الكتاب و المفكرين اغتراب عن التحكم ويقصد به أيضا (فقد القوة) ، و يقصد به أيضا الاغتراب الإنتاجي والاعتراب الاستهلاكي، ويرتبط الاغتراب المهني أو الوظيفي بعدة متغيرات نفسية واجتماعية، ويعرفه (المشعان ٢٠٠٥)^{٤٧} بأنه الشعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها.

ويعرف الشواف (2008)^{٤٨} الاغتراب الوظيفي بأنه عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين، ويضيف الشواف أن الاغتراب الوظيفي يمر بمراحل ثلاث هي: مرحلة الاغتراب النفسي، ومرحلة الاغتراب الذهني، ثم مرحلة الاغتراب الجسدي، وتزداد خطورة هذه المراحل تدريجيا وتصبح العلاقة بين المراحل تراكمية تؤدي إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها

يعرف الاغتراب الوظيفي أيضا بأنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بان وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى، ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار وضعف التواصل بين الموظفين ، قلة فرص الترقية و النمو وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة (www.businessdictionary.com). كما يعرف بأنه شعور الموظف بأن ليس له سيطرة على مراحل عمله الحالي ويتعذر عليه تحديد أهداف وظيفته، أو هو الفشل في الانتماء إلى نشاطات عمله التي تمكنه من التعبير عن شعوره. (www.edarta3mal.com).

من خلال ما سبق تعرف الباحثة الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالغرابة في المنظمة التي يعمل بها، يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بمهيكلتها

^{٤٧} المشعان، عويد (٢٠٠٥)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الثالث و الثلاثون، العدد الرابع.

^{٤٨} الشواف، سعد علي (2003) ، جريدة عكاظ، العدد . 13521 .www.OKAZ. com.sa الموقع الالكتروني

ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل و الجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بان المنظمة لم تعد مكانا مناسباً له مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها ، فينعكس شعوره هذا سلبياً . على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي

خامساً: العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي

أ- عوامل تعود إلى المنظمة

العامل الأول: المكننة والأتمتة:

إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية؛ إذ إنه خطر يهدد العلاقات الإنسانية ويثير الأمراض والمشكلات النفسية (اليوسف، ٢٠١٣) ^{٤٩} إذ أصبح الحرفيون والإداريون خدماً لهذه الأجهزة.

العامل الثاني: ضعف الفعالية الإدارية والخلل في تقارير كفاية الأداء :

يقول (أبو سلطان، ٢٠٠٨) ^{٥٠} أن ضعف الفعالية الإدارية في المنظمة يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي؛ لأن عدم فعالية الإدارة تؤدي لعدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن ثم التفكير بإعادة النظر بالعمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع الذي لن يتحقق لها إلا إذا مارست وصف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه وتتعلق بمهام عمله . كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للرؤساء ما ينعكس في النهاية على حسن سير العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإدارة.

العامل الثالث: ضعف نظام الحوافز :

إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموماً يتأثر بغياب الحوافز . (عنوز، 1999) ^{٥١}

^{٤٩} اليوسف، علي محمد، (2013) ، فلسفة الاغتراب ، بيروت ، دار العربية للموسوعات

^{٥٠} أبو سلطان، مياسة سعيد (2008) ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة

^{٥١} عنوز، عبد اللطيف ماجد، (1999) ، الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاع الصحي الأردني في إقليم 343-385، الشمال، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39 ، العدد

العامل الرابع: العمل في مواقع منفصلة :

العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة الذي من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات وأوقات العمل ، كذلك عدم ملائمة ظروف العمل، مثل التهوية والإضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس (السباعي وعبد الرحيم ، 1996^{٥٢})

العامل الخامس: عدم ظهور دور الفرد :

قد يتعرض العامل في المنظمة لنوع من التهميش حيث إن ذلك يعرضه لمجموعة من مثيرات الانفعال مثل الخوف والغضب والضييق، وهذه العمليات من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تقود إلى الاغتراب النفسي (العسال ، ٢٠٠٩)^{٥٣}

العامل السادس: المنافسة الشديدة :

إن المنافسة بين العاملين في المنظمة تأتي غالبا في مصلحة العمل، لكن إن أصبحت شديدة بحيث يتم إتباع طرق غير شرعية للحصول على المكاسب فإن المستحقين عندئذ سيشعرون باليأس في الوصول إلى تلك المكاسب مما يخفض معدلات الأداء ومن ثم استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط الذي من شأنه أن يوصلهم إلى حالة الاغتراب الوظيفي (العسال ، ٢٠٠٩)^{٥٤}

ب: عوامل تعود إلى الفرد

العامل الأول: الخوف وعدم الأمن الوظيفي :

إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة .(عبد الغني، ١٩٨٩)^{٥٥}

^{٥٢} السباعي، زهير احمد وعبد الرحيم، شيخ إدريس (1996) القلق وكيف تتخلص منه، دار القلم للتوزيع والنشر: دمشق.
^{٥٣} العسال، رنا محمد (2009) ، الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية
^{٥٤} مرجع سابق

^{٥٥} عبد الغني، جمال محمد سعيد (1989) ، آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهراء الشرق :القاهرة

العامل الثاني: نقص الكفاءة :

إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يخفض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أداءه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها .ونتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين يلجأ إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف آخرون منهم قبل نهاية العمل ، وقد تكثر المشاجرات مما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي .(اليوسف ، ٢٠١٣)^{٥٦}

العامل الثالث: عدم التوافق والتكيف:

إن عدم التوافق والتكيف مع المنظمة من شأنه أن يولد شعورا لدى العامل بأنه مهمل، ومن ثم يحمل للمنظمة أسباب مشكلاته، وبعدها يقوم بتفريع مشكلاته النفسية في المنظمة، وإذا انتشرت هذه الحالة بين عدد كبير من العاملين فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم .(عبدالله، 2002)^{٥٧}

العامل الرابع: توجهات العاملين :

قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجهات الفرد و أهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين (الكبيسي ، 2004)^{٥٨}

العامل الخامس: ضعف مقومات القيادة :

إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، ذلك لأن القائد الملهم الذي لا تنقصه المعرفة بالذكاء

^{٥٦} مرجع سابق

^{٥٧} عبدالله، مجدي محمد (2002) ، السلوك الاجتماعي وديناميكيته :محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

^{٥٨} الكبيسي، عامر خضير حميد (2004) ، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :الرياض.

الاجتماعي والعاطفي سيكون قادرا على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الأمر الذي يعني امتلاكه لأدوات التحليل لنفسه ولمن حوله.

العامل السادس: عدم التخصص في العمل:

إن المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصها الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعده عن تخصصه وشعوره أن هذا إجحاف بحقه مما يولد لديه شعور بالاعتراب الوظيفي (الهواري، 2000)^{٥٩}

سادسا: العوامل المؤثرة على خفض الاعتراب الوظيفي:

أشارت كل من (سوزان و ديما ، ٢٠١٤)^{٦٠} إلى ضرورة توافر بعض العوامل التي من شأنها تؤدي إلى خفض الاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة و هي:

١- ضرورة الاهتمام ببيئة العمل من حيث: إحقاق نظام حوافز فعال وعادل، وإتباع مبدأ الشفافية في الإعلان عن تلك الحوافز (المادية والمعنوية).

٢- أهمية التركيز على دور الفرد، بحيث يتم تمكين العاملين بما يعطي سقفا من الحرية لتأهيل كوادر قادرة على حمل المسؤولية.

٣- العمل على إعداد الفرد في بداية تعيينه لدورة توجيهية للتعرف على حقوقه وواجباته والمدونات الأخلاقية التي تعمل ضمنها المنظمة

٤- ضرورة السعي إلى بناء ثقافة تنظيمية تكون قادرة على جعل الأفراد يتبنون هذه الثقافة طوعا.

و ترى الباحثة أن الاهتمام بتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية من قبل قيادات المنظمة سوف يكون لها تأثيرا كبيرا و ايجابيا على خفض ظاهرة الاعتراب الوظيفي. و هذا ما سوف تحاول أثباته في هذه الدراسة من خلال ايجاد إطار مقترح لطبيعة العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة (كمتغير مستقل) و الشعور بالاعتراب الوظيفي (كمتغير تابع) و ذلك بالتطبيق على بعض الجامعات المصرية الخاصة.

- الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية:

^{٥٩}الهواري، سيد (2000)، المدير الفعال، القاهرة، مكتبة عين شمس.

^{٦٠}سوزان صالح دروزة ، ديما شكري القواسمي (٢٠١٤) ، " أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاعتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٢، ٢٠١٤

تعددت الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية لما لها من تأثير كبير على سلوكيات و أداء العاملين بالمنظمات كما يلي:

استهدفت دراسة (عبد الجواد ، ٢٠١٦)^{٦١}، التعرف على " دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال التعرف علي مدي ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الجامعية و التعرف علي مدي ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية و . التحقق من مدي ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بالإضافة إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين. وقد أظهرت النتائج تمتع المستشفيات الجامعية محل الدراسة بمستوى مرتفع نسبيا من القيادة الأخلاقية، و كان أكثر الأبعاد إدراكا من قبل العاملين هو التوجه بالعاملين. و أظهرت النتائج أيضا انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية و كان أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إدراكا من قبل العاملين هو الروح الرياضية، كما لوحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و سلوك المواطنة التنظيمية.

استهدفت دراسة (السقاف ، أبو سن ، ٢٠١٥)^{٦٢}، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجا)" إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين . و أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بنسبة متوسطة بلغت (٥٢%) بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة (٨٢%) وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3.58) كما جاء مستوى الولاء المعياري الأخلاقي بدرجة متوسطة بلغت (3.36) ، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط. (3.12) . و قد أوصت الدراسة بأهمية :عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية مهارات القيادة الأخلاقية ، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.

^{٦١} ثروت صبري العزب عبد الجواد،(٢٠١٦)، "دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.

^{٦٢}صفوان أمين السقاف ، أحمد إبراهيم أبو سن (٢٠١٥)، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجا)" مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -كلية الدراسات التجارية، (1) Vol. 16.

هدفت دراسة (مصباح سهم، ٢٠١٥)^{٦٣} إلى محاولة معرفة مدى تأثير القيادة والثقافة الأخلاقية على سلوك المدقق في المؤسسة الاقتصادية باعتبارهما متغيران غير ملموسان يصعب قياسهما. و ذلك من خلال دراسة عينة من محافظي الحسابات ومسيرين المصلحة المالية والمحاسبية خلصت نتائج الدراسة إلى إن نمط القيادة والثقافة الأخلاقية من العوامل المؤثرة بقوة على سلوك المدقق.

كما استهدفت دراسة (Bouckenoghe et al., 2015)^{٦٤} التعرف على دور رأس المال النفسي و تطابق الأهداف كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و أداء العاملين، و ذلك بقطاعات مختلفة بمدينة لاهور بباكستان ، و توصلت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية و أداء العاملين ، بالإضافة إلى الدور الايجابي للقيادة الأخلاقية في الحفاظ على تطابق الأهداف بين العامل و المنظمة و تنمية رأس المال النفسي مما يحسن أداء العاملين.

في حين سعت دراسة (Hawass, 2015)^{٦٥} للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية و شعور العاملين بحالة من الأمان الوظيفي، و ذلك بالتطبيق على عينة من المصرفيين و المعلمين و الأطباء و الممرضين و الإداريين العاملين بالقطاع العام المصري، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية و أداء العاملين، بالإضافة إلى الدور الايجابي للقيادة الأخلاقية في الحفاظ على تطابق الأهداف بين العامل و المنظمة و تنمية رأس المال النفسي مما يحسن أداء العاملين.

^{٦٣} مصباح سهم (٢٠١٥)، "أثر القيادة و الثقافة الأخلاقية على سلوك المدقق في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من محافظتي الحسابات و لمسيرين المصلحة المالية و المحاسبية " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

^{٦٤} Bouckenoghe, D., Zafar, A., Raja, U. (2015), "How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital", Journal of Business Ethics, Vol. 129, pp. 251-264.

^{٦٥} Hawass, H. H. (2015), "Ethical leadership and job Insecurity Exploring interrelationships in the Egyptian public sector", International Journal of Commerce and Management, Vol. 25, No. 4, pp. 557-581.

و تناولت دراسة (Eisenbeiss et al., 2015)⁶⁶ طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية و أداء المنظمة، و دور كل من الثقافة التنظيمية الأخلاقية و برامج أخلاقيات العمل بالمنظمة على تلك العلاقة، و توصلت الدراسة إلى أن تبني القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من شأنه أن يؤثر ايجابيا على أداء المنظمة ، كما أن القائد الأخلاقي يعمل على تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تعمل على تعزيز و ارتفاع أداء المنظمة بشرط أن يكون هناك برامج جيدة و قوية أخلاقيات الأعمال بتلك المنظمات

تناولت دراسة (Shin et al.,2014)⁶⁷ أهمية القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، و التطورات النظرية و التجريبية ذات الصلة بالاعتماد على النظرية المؤسسية من خلال طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) و سلوك المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع). و أظهرت الدراسة للباحث ان ممارسة الإدارة العليا لسلوكيات القيادة الأخلاقية مثل العدالة، الاحترام المتبادل، الشفافية، الأمانة، النزاهة، الإيثار يساهم في تحسين النتائج التنظيمية من خلال تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين.

بينما ركزت دراسة (Chughtai et al.,2014)⁶⁸ على بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية و اثنين من المؤشرات ذات الصلة برفاهية العاملين (الارتباط بالعمل و الإجهاد العاطفي)، علاوة على دور الثقة في المشرف كمتغير وسيط في تلك العلاقة و ذلك بالتطبيق على مجموعة متنوعة من المنظمات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تزيد من درجة ارتباط العامل بعملة و ذلك لطبيعة العلاقة الايجابية بين القيادة الأخلاقية و الارتباط بالعمل، كما أن القيادة الأخلاقية تحد من مستوى الإجهاد العاطفي للعاملين و ذلك لطبيعة الارتباط السلبي بينهما.

⁶⁶ Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., Fahrbach, C. M. (2015)," Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance", Journal of Business Ethics, Vol. 128, No.3, pp. 635-651

⁶⁷ Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., Kim, M. S. (2014)," Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate", Journal of Business Ethics, Vol. 129, No.1, pp. 43-57.

⁶⁸ Chughtai, A., Byrne, M., Flood, B. (2014)," Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor", Journal of Business Ethics, Vol. 128, No. 3, pp. 653-663.

استهدفت دراسة كل من (راضي ، حس ، ٢٠١٢)^{٦٩} التعرف على العلاقة أو الأثر بين " السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي " من خلال أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، منطلقاً من فرضية مفادها (توجد علاقة واثرة لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي). و أظهرت النتائج على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية وترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها.

و من خلال الاستنتاجات الدراسة يوصي البحث بالآتي:

١-ينبغي على الكلية ممثلة بعميدها العمل على ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكيد على عدالة ونزاهة نظام الترقيات، والتخلص من مظاهر الفساد المالي والإداري المتوافر في الكلية، وإعطاء أسبقية عالية للقيم الأخلاقية في العمل الإداري، والسماح للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم، وإقامة ندوات ولقاءات تحت إشراف الطلبة على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

٢-تعميق وعي عمداء الكليات بأهمية السلوك الأخلاقي، لئلا من دور بارز في رفع درجة الالتزام التنظيمي لاجتماع هيئة التدريس والموظفين على حد سواء، من خلال إيجاد الآليات المناسبة كإصدار الأدلة والكتيبات الرسمية التي تؤكد أهمية السلوك الأخلاقي فضلاً عن زيادة عدد الملصقات واللوحات التي تتضمن معايير السلوك الأخلاقي وقوانينها والعقوبات التي يتعرض لها الموظف الجامعي عند انتهاكه للمعايير الأخلاقية.

٣- إصدار المدونات الأخلاقية للكلية ونشرها في الأوساط المجتمعية كالمؤسسات والدوائر الرسمية وغير الرسمية ومنظمات المجتمع كمساهمة فاعلة لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك الغير أخلاقي.

٤- ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية ونشرها داخل الكلية بالشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم القيم التنظيمية.

في دراسة أبو العسل (2011)^{٧٠} بعنوان " المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم " هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة

^{٦٩} جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن (٢٠١٢)، " العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي - دراسة اختيارية في كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية
^{٧٠} أبو العسل، خليل عوض (2011) ، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

بين أنماط المناخ الأخلاقي والاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في 40 مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن مستوى أنماط المناخ الأخلاقي السائد من وجهة نظر رؤساء الأقسام بشكل عام كان متوسطاً، ودرجة الاحترق النفسي كانت عالية في مجالات الإجهاد الانفعالي وتلبد المشاعر، وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى العينة كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين الاحترق الوظيفي وأنماط المناخ الأخلاقي السائدة في أثر مناخ العمل، ووجود علاقة موجبة بين درجة الالتزام التنظيمي وأنماط المناخ الأخلاقي السائدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاحترق النفسي لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الخاصة بالاغتراب الوظيفي

تناولت دراسة (دروزة ، القواسمي ، ٢٠١٤)^{٧١} " أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" إلى التعرف على درجة تأثير المناخ الأخلاقي ،الجانب الفردي، والجانب المنظمي، على الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالتشاؤم، والشعور بالعجز، والانعزالية، وعدم الرضا) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: إن تصورات الباحثين حول وجود مناخ عمل أخلاقي في الوزارة جاءت بمستوى مرتفع، بينما جاءت تصوراتهم حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الباحثين بمستوى متوسط. كما اكدت الدراسة وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه على الشعور بالاغتراب الوظيفي في الوزارة، حيث أظهرت وجود أثر معنوي للجانب الفردي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعدم وجود أثر معنوي للجانب المنظمي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببيئة العمل من حيث نظام الحوافز المتبع داخل الوزارة، وأهمية دور الفرد والأمن الوظيفي وكذلك ضرورة السعي نحو بناء ثقافة تنظيمية يلجأ إليها الأفراد طوعاً.

^{٧١}سوزان صالح دروزة ، ديماء شكري القواسمي (٢٠١٤) " أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد (١٠)، العدد(٢).

تناولت دراسة (Valadbigi and Ghobadi, 2012) بعنوان^{٧٢} The study of The White Alienation (A Case Study of The "Orumiyeh Elements of Work Cement Factory": Western

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في عناصر الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للأسمت الأبيض في إيران، وقد جاءت هذه الدراسة لتوضح حالة من الاغتراب الوظيفي بهدف تحليل العناصر التي تخلق الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للأسمت الأبيض أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة قوية بين الاغتراب الوظيفي وكل من الحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل، ورضا الموظفين عن الرواتب والأجور، وطبيعة العلاقات بين المديرين والموظفين.

لاحظت سحراء (٢٠١٠)^{٧٣}، في دراستها على " الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، وجود مظاهر الاغتراب في إحدى الوزارات التابعة للقطاع الحكومي وآثارها السلبية الخطيرة على علاقة الموظف بوظيفته فكرياً ومهنياً وضعف أدراك الإدارات العليا لتبعات تلك الظاهرة على أداء والتزام موظفيها، حيث ركزت الدراسة على اختبار علاقة اغتراب الفرد العامل وشعوره بعدم القدرة على الاندماج مع وظيفته ومنظمتها وزملائه بمستوى التزامه التنظيمي، مما اثر على أداء وحياة العاملين داخل المنظمة وخارجها. توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات لعل أبرزها وجود فروق معنوية بين أبعاد الاغتراب وتأثيرها على الالتزام التنظيمي. و قد أوصت بزيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل إضافة إلى تبني الوزارة المبحوثة سياسة حقيقية تزيد من اندماج الفرد مع وظيفته ومع المنظمة كسياسة الإثراء الوظيفي.

هدفت دراسة العسال (2009)^{٧٤} بعنوان " الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم" إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة

⁷² Valadbigi, A., Ghobadi, (2012), The study of The Elements of Work Alienation (A Case Study of The "Orumiyeh White Cement Factory": Western Azarbayjan Proving, Iran), *International Journal of Sustainable Development*, 4(9), 71-84

^{٧٣} سحراء أنور حسين علي ألبياتي(٢٠١٠)، " الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة عامه كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد

^{٧٤} العسال، رنا محمد (2009) ، " الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية.

نظر مديري مدارسهم. و توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها أن هناك مستوى متوسطا من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة، وتبين أن الاغتراب لدى الذكور كان أكثر منه لدى الإناث، أما متغير الإقليم، فإن معلمي إقليم الوسط أظهروا اغترابا وظيفيا أكبر من معلمي إقليم الشمال والجنوب في مجال فقدان السيطرة فقط.

هدفت دراسة أبو سلطان (2008)^{٧٥} بعنوان "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة" إلى التعرف الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وأظهرت النتائج ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .

قام (الصريرة، ٢٠٠٥)^{٧٦} ، بدراسة مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية "لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين ومدى سريانها على أرض الواقع، حيث لوحظ أن هناك حالات كثيرة من مظاهر الإحباط تؤدي إلى زيادة الاغتراب.و توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستويات الإحباط الوظيفي والاغتراب التنظيمي ، وأن هناك تأكيداً شبه تام على أن إحباطهم يقود إلى اغترابهم تنظيمياً .كما وجدت اختلاف في مستويات الإحباط والاغتراب لدى الأطباء باختلاف تخصصاتهم واختلاف أماكن عملهم في تلك المحافظات.

قام (خضير وآخرون، 2000)^{٧٧} بإجراء دراسة لاختبار العلاقة بين التركيب البيروقراطي والاغتراب التنظيمي، وأسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المركزية والاغتراب التنظيمي واختلاف درجة الارتباط بين مقاييس الرسمية والاغتراب التنظيمي .كما استدلوا على نتائج

^{٧٥} أبو سلطان، مياسة سعيد (2008) ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة

^{٧٦} أكثم الصريرة، (٢٠٠٥)، " مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32 ، العدد 2 .

^{٧٧} خضير، نعمة عباس، (2000)، البيروقراطية والاغتراب التنظيمي، دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية - 147. والإدارية، جامعة بغداد، ص135

ارتباطيه ضعيفة بين متغيرات كل من التركيب البيروقراطي (التعقيد والمركزية والرسمية) والاعتراب التنظيمي (فقدان القوة والمعنى، والعزلة).

ويرى (غوانمة، 2000) ^{٧٨} في دراسته أن مظاهر الاعتراب تؤدي بطريقة غير مباشرة لاستياء العمال/الموظفين في الشركات الصناعية لعدم قدرتهم على فهم الأدوار التي يقومون بها . كما ان السيطرة التي يفرضها التنظيم على حرية الأفراد ما هي إلا صورة من صور الاعتراب؛ كما هو النمو التنظيمي

أما دراسة (عنوز، 1999) ^{٧٩} حول الاعتراب التنظيمي ومصادره فقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاعتراب الوظيفي ومكان العمل الذي يعمل فيه الموظف، وصنف مصادر الاعتراب لدى موظفي القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال إلى كل من فقدان روح المودة و عدم تحقيق التوقعات بالإضافة إلى الإدارة البيروقراطية

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظت الباحثة اتفاق معظم الأبحاث على أهمية كل من القيادة الاخلاقية المؤثرة في نجاح المنظمة، و أهمية الحد والتقليل من الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين والمؤثر على ولائهم وانتمائهم للمنظمة. و ترى الباحث من نتائج الدراسات السابقة أنها لم تتطرق إلى بحث العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاعتراب الوظيفي (حسب علم الباحثة) بشكل مستفيض و خاصة في مجال الجامعات الخاصة و ذلك لدراسة مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى قيادات الجامعات الخاصة المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مع بيان أثر تصور أعضاء هيئة التدريس لمناخ العمل الأخلاقي و أهمية دور المناخ الأخلاقي في خلق الشعور بالاعتراب لدى أعضاء هيئة التدريس. و هذا ما يتم في هذه الدراسة بالإضافة إلى تسليط الضوء من منظور إداري على موضوع الاعتراب الذي كان قاصرا على تخصصي علم النفس والاجتماع و محاولة تقديم إطار مقترح للربط بين أبعاد العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاعتراب التنظيمي.

^{٧٨} غوانمة، أمين محمد محمود، (2000)، الاعتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية :دراسة سوسولوجية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٩-١٢.

^{٧٩} عنوز، عبد اللطيف ماجد،(١٩٩٩) الاعتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39 ، العدد2 ، ص ١٧٦-١٨٣.

- الدراسة الميدانية

مقدمة

تهدف الدراسة الميدانية إلى إيضاح تأثير دور السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي ببعض الجامعات المصرية الخاصة ، و ذلك من خلال عينة من أعضاء هيئة التدريس ، و تظهر أهمية الدراسة الميدانية من أهمية دور الجامعات الخاصة في منظومة التعليم العالي في مصر، و مساهماتها في بناء الكوادر البشرية، واستثمار رؤوس الأموال المحلية، والحد من مغادرة الطلاب للدراسة خارج القطر، وتقديم خدمات مجتمعية كالتدريب والتأهيل وغيرها. و بناء على ذلك سوف يتم تقسيم الدراسة الميدانية إلى:

أولاً : مناقشة المنهجية و الإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية.

تتناول وصفاً مفصلاً للمنهجية و الإجراءات التي اتبعت في تنفيذ البحث الميداني، كما يتطرق إلى شرح منهج الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة ، وإعداد الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان) ، وفحص صدقها وثباتها ، و الإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها كالآتي:

١- منهجية الدراسة الميدانية:

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم الاعتماد على كل من:

أ- المنهج الاستقرائي :

والذي تم على أساسه تحليل واستقراء أهم الدراسات والبحوث وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوعيات البحث المتعلقة بأثر للعلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي.

ب- تنفيذ دراسة استطلاعية حول موضوع البحث:

في البداية قامت الباحثة بتنفيذ مجموعة من اللقاءات من خلال عينة عشوائية صغيرة من بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة اشتملت على فئات (المعيدين ، المدرسين المساعدین بالإضافة إلى المدرسين) لشرح المضمون وطريقة تنفيذ الدراسة الاستطلاعية ،

عقب ذلك تم توزيع استبيان استطلاعي مكون من تساؤلات مجدولة مستخدما مقياس (Likert) الثلاثي المتدرج ، بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق(٣) إلى موافق إلى حد ما (٢) إلى غير موافق (١)، ثم قدرت بعد ذلك النسب المئوية لعبارات الاستبيان الاستطلاعي و قد جاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية توضح أهمية النقاط التالية:

١- عدم التزام و تشجيع القيادات الجامعية للسلوكيات الأخلاقية في العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- ظهور مشاكل و معوقات تواجه أعضاء هيئة التدريس عند شعورهم بعدم التزام القيادات الجامعية بسلوكيات القيادة الأخلاقية.

٣- شعور أعضاء هيئة التدريس بحالة من الاغتراب الوظيفي و عدم الأمان الوظيفي مما اثر على معدل أدائهم.

٤- انفراد القيادات باتخاذ القرارات دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشتها معهم.

٥- انخفاض مستوى المصادقية لدى القيادات الجامعية و التي تتمثل في كثرة الوعود وعدم المحافظة عليها، مما أدى إلى انخفاض مستويات الثقة في القيادات الجامعية.

٦- الاهتمام بمعايير الأداء و الجودة دون الاهتمام الواضح بتبني معيار أخلاقي يكون هو المنظم داخل الكليات المختلفة.

٧- عدم إدراك أبعاد القيادة الأخلاقية و تأثيرها على إحداث اغتراب وظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

و يلاحظ من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن إجابات المستقصى منهم لعينة الدراسة الاستطلاعية تعكس وجهة نظر عامة تعبر عن انخفاض نسبي في السلوك الأخلاقي للقيادة الجامعية مع ارتفاع الشعور بالاغتراب الوظيفي مما ينعكس سلبيا على أداء الدور المجتمعي للجامعات الخاصة.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن هناك مبررا قويا لإقامة هذه الدراسة الميدانية لمحاولة إيجاد إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي.

ج- المنهج الاستنباطي : والذي تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية الربط بطريقة منطقية بين متغيرات القيادة الأخلاقية و بين المتغيرات المرتبطة بالاغتراب الوظيفي. و سوف يتم ذلك عن طريق توجيه قائمة استقصاء لفئات المستقصى منهم فضلاً عن المقابلات الشخصية وذلك بهدف اختبار صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث.

٢- وصف أداة الدراسة الميدانية.

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة استقصاء، تم إعداد وتطوير العبارات الخاصة بها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون السابقون في مجال البحث، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية من خلال رأى المستقصى منهم ، وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستقصاء على مفردات العينة والرد على استفساراتهم وتجميعها ثم إجراء عمليات تفريغ و تكويد البيانات، والجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الاستقصاء الأساسية طبقاً لمقياس (Likert) الخماسي المتدرج لتحديد إجابات أفراد العينة، بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق تماماً (٥) إلى موافق (٤) إلى محايد (٣) إلى غير موافق (٢) إلى غير موافق مطلقاً (١) ، و ذلك طبقاً لطبيعة كل مجال من مجالات الاستبيان مما يمكن من الحصول على بيانات متصلة و لضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها.

إضافة لذلك وتلافياً لما يسمى بالتباين المنهجي المشترك للأداة البحثية، فقد عمدت الباحثة إلى جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة بالدراسة الحالية على فترات زمنية متباعدة وذلك لتقليل اتجاه مفردات العينة نحو السعي إلى تحقيق التماثل في الإجابات والحفاظ على تناسقها . واشتملت قائمة الأسئلة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول : تضمن على مجموعة من الأسئلة الديموجرافية التي تحدد بعض الخصائص الهامة للمستقصى منهم للتأكد من اهتمامهم بموضوع البحث.

الجزء الثاني: انقسم إلى محورين أساسيين على النحو التالي:

المجال الأول: القيادة الأخلاقية:

و قد قسم إلى العناصر التالية:

- ١- توافر السلوك الأخلاقي و قد اشتمل على ٥ عبارات من (١-٥).
- ٢- ممارسات السلوك الأخلاقي و قد اشتمل على ٥ عبارات من (٦-١٠).
- ٣- تعزيز السلوك الأخلاقي و قد اشتمل على ٤ عبارات من (١١-١٤).

المجال الثاني: الاغتراب الوظيفي:

قد قسم إلى العناصر التالية:

- ١- الشعور بالتشاؤم و قد اشتمل على ٤ عبارات من (١٥-١٨).
- ٢- الشعور بالعجز و قد اشتمل على ٥ عبارات من (١٩-٢٣).

٣- الانعزالية و قد اشتمل على ٤ عبارات من (٢٤-٢٧).

٤- عدم الرضا و قد اشتمل على ٥ عبارات من (٢٨-٣١).

٣- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.

أ- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه من الفئات (معيد ، مدرس مساعد، مدرس)، بثلاث جامعات خاصة بمدينة السادس من أكتوبر وهي (جامعة ٦ أكتوبر و جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا (MUST) بالإضافة إلى جامعة مصر للعلوم الحديثة والآداب (MSA).

ب - عينة الدراسة:

نظرا لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لعدة اعتبارات منها الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (٢٥٠) مفردة وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة والتي يُمثل حجمها المجتمع طبقاً لمعادلة (Bartlett et al., 2001) ^{٨٠} و التي تمثل (١٠%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي. وتم توزيع الاستبيانات يدوياً بمعرفة الباحثة، بمعدل ١٠٠ مفردة للفئة الأولى (معيد) ، و ٧٥ مفردة للفئة الثانية (مدرس مساعد) ، و ٧٥ مفردة من الفئة الثالثة (الثالثة). وقد تم جمع (٢٢٣) استمارة استبيان بنسبة (٨٩.٢%) وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف عدد (٨) استمارة لعدم صلاحيتها لتُصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (٢١٥) استمارة بنسبة (٨٦.٠%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

و يوضح جدول (١) عينة الدراسة موزعة طبقاً لفئات المستقصى منهم لكل فئة على حده وفقاً للاستمارات الصحيحة التي وردت من عينة الدراسة.

جدول (1): عينة الدراسة موزعة طبقاً لفئتي المستقصى منهم لكل فئة على حده وفقاً

للاستمارات الصحيحة التي وردت من عينة الدراسة.

فئة	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	النسبة المئوية

⁸⁰ Bartlett, J., Kotrlik, J. and Higgins, Ch. 2001. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1): 43-50.

المستقصى منهم	الموزعة	المستلمة	الصحيحة	للاستمارات الصحيحة
معيد	١٠٠	٨٦	٨٢	٣٨.١٤
مدرس مساعد	٧٥	٦٩	٦٦	٣٠.٧٠
مدرس	٧٥	٦٨	٦٧	٣١.١٦
الإجمالي	٢٥٠	٢٢٣	٢١٥	١٠٠

و يوضح جدول (٢) الخصائص الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة طبقا للمؤهل الدراسي و سنوات الخبرة بالإضافة إلى مستوى الإداري للمستقصى منهم .

جدول (٢) : تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم.

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	بكالوريوس	٨٢	38.14
	ماجستير	٦٦	30.70
	دكتوراه	٦٧	31.16
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٨	36.28
	من ٥-١٠	٧٤	34.42
	أكثر من ١٠	٦٣	29.30
نوع الكلية	كليات نظرية	١٢٧	59.07
	كليات عملية	٨٨	40.93
الجنس	ذكور	١٢٢	56.74
	إناث	٩٣	

الإجمالي	٢١٥	١٠٠
----------	-----	-----

يتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة البحث كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة يمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها منها.

٤- الصدق و الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

تم تقدير الصدق و الثبات من خلال مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha فإذا زاد هذا المقياس عن ٠,٦٠ أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع ، ويتم حساب معامل الثبات عن طريق النسبة المئوية للجذر التربيعي لمعامل الصدق (قيمة ألفا). و يوضح جدول (٣) أن قيمة كل من معاملي الصدق و الثبات للمحاور الاستبيان المختلفة بلغت على مستوى إجمالي الاستبيان (٨٣.٣% , ٩١.٣%) على الترتيب وهي نسبة عالية مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية و إمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٣) :مقاييس الصدق و الثبات لمحاور الاستبيان المختلفة وفقا لاختبار ألفا كرونباخ .

الثبات	الصدق (قيمة ألفا)	أرقام العبارات	محاور الاستبيان
المجال الأول: القيادة الأخلاقية			
٠.855	٠.٧٣١	٥-١	١- توافر السلوك الأخلاقي

٠.835	٠.٦٩٨	١٠-٦	2- ممارسات السلوك الأخلاقي
.873٠	٠.٧٦٢	١٤-١١	٣- تعزيز السلوك الأخلاقي
المجال الثاني: الاغتراب الوظيفي			
.837٠	٠.٧٠١	١٨-١٥	١- الشعور بالتشاؤم
٠.836	٠.٦٩٩	٢٣-١٩	٢- الشعور بالعجز
٠.890	٠.٧٩٢	٢٧-٢٤	٣- الانعزالية
٠.894	٠.٨٠٠	٣١-٢٨	٤- عدم الرضا
٩١.٣٠	٨٣.٣	٣١-١	الإجمالي %

٥- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان.

استخدمت الباحثة (اختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Z) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان لمعرفة ما إذا كانت بيانات الاستقصاء تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار هام في المرحلة القبلية لتحليل البيانات قبل اختبار الفروض للتأكد من صلاحية نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة ، و قد جاءت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي طبقاً لجدول رقم (٤) أن محتوى محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاء مستوى الدلالة لقيم (Z) لمتغيرات الدراسة غير معنوية مما يؤكد صلاحية أقسام استمارة الاستبيان لأجراء التحليل الإحصائي عليها.

جدول (٤): نتائج اختبار (Kolmogorov- Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي لبيانات محاور الاستبيان المختلفة.

المعنوية	قيمة Z	محاور الاستبيان
المجال الأول: القيادة الأخلاقية		
٠.٠٩٢	٠.٩٢٥	١- توافر السلوك الأخلاقي
٠.١٥٤	١.٢٢٣	2- ممارسات السلوك الأخلاقي
٠.١٦٨	١.٥٧٠	٣- تعزيز السلوك الأخلاقي
المجال الثاني: الاغتراب الوظيفي		

٠.٠٧٨	٠.٨٩٩	١- الشعور بالتشاؤم
٠.١٨٦	١.٠٩٠	٢-الشعور بالعجز
٠.٠٨٨	٠.٩٩١	٣- الانعزالية
٠.١٨٠	١.٠٨٩	٤- عدم الرضا

وبذلك تكون الباحثة قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى صلاحية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٦- متغيرات الدراسة :

يحتوي هذا البحث على نوعين من المتغيرات، هما:

[١] المتغيرات المستقلة: و تتمثل في عبارات المجال الأول (القيادة الأخلاقية) التالية:

١- توافر السلوك الأخلاقي

2- ممارسات السلوك الأخلاقي

٣- تعزيز السلوك الأخلاقي

[ب] المتغيرات التابعة: تتمثل في عبارات المجال الثاني (الاغتراب الوظيفي) التالية:

١- الشعور بالتشاؤم

٢-الشعور بالعجز

٣- الانعزالية

٤- عدم الرضا.

و يتم تقدير قيمة عناصر الاغتراب الوظيفي من خلال متوسط قيم عبارات كل عنصر للمجال الثاني و ذلك لتقدير علاقات الارتباط و الانحدار اللازمة لتقدير الإطار المقترح للعلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية و الاغتراب الوظيفي.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج استمارات الاستبيان طبقاً لما

ذكره (Cochran & Snedecor, 1980)^{٨١} و هي:

⁸¹ Snedecor, G.W. and Cochran, W.G. (1980) . Statistical methods. Oxford & J.BH Publishing com. 7th. edition

١- اختبار الصدق و الثبات لاستمارة الاستبيان من خلال مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha وذلك للوقوف على معامل ثبات أداة الدراسة.

٢- اختبار كولموجوروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Z) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستقصاء

٣- تحليل الانحدار المرحلي (Stepwise regression) و الارتباط البسيط و المتعدد (Correlation) بغرض التعرف على أهم متغيرات الدراسة ذات المساهمة النسبية المرتفعة داخل كل نوع من متغيرات الدراسة ، و بالتالي يتم تقدير العلاقات التأثيرية بينها و يعتمد هذا الأسلوب على اختيار المتغيرات التي لا يوجد ارتباط ذاتي بينها و بناء على ذلك فالمتغيرات التي تظهر بالنموذج متغيرات مستقلة و معنوية ، و يمكن من خلالها التنبؤ بدورها في و الشعور بالاعتراب الوظيفي بمستوى معنوية مرتفع. و فيما يلي توضيح لأهم المعالم الإحصائية لهذا الأسلوب .

أ- قيمة معامل الارتباط المتعدد للمتغيرات التي تظهر بالنموذج (R) : وهو يقدر قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات التي تظهر بالنموذج على المتغير التابع.

ب- المساهمة النسبية للمتغيرات التي تظهر بالنموذج (R²) : و هي تظهر أهمية المتغيرات بالنموذج ، بمعنى أن الاهتمام بهذه المتغيرات و العمل على رفع كفاءتها تؤدي إلى التأثير في المتغير التابع بمقدار (R²) .

ث- قيمة (F-value) : و تقدر معنوية المتغيرات بالنموذج ، و تؤكد أن وجودها بالنموذج لا يرجع إلى الصدفة.

ج- المساهمة النسبية المعدلة R² adj: تؤكد دقة النموذج واستقلالية المتغيرات المؤثرة كما تؤكد أن حجم عينة الدراسة كان مناسباً عندما تتقارب قيمتها من قيمة (R²) مما يمكن معه الاعتماد على النتائج بثقة مرتفعة.

٨- فروض الدراسة الميدانية

قسمت الباحثة فروض الدراسة طبقاً لبندود استمارة الاستقصاء لدراسة العلاقات التأثيرية بين محاور الاستبيان المختلفة، و ذلك من خلال استجابات فئات المستقصى منهم إلى:
الفرض الأول: " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالتشاؤم في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض الثاني: " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالعجز في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض الثالث: " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر السلوك الأخلاقي للقيادة و الانعزالية في الجامعات الخاصة المصرية".

الفرض الرابع: " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر السلوك الأخلاقي للقيادة و عدم الرضا في الجامعات الخاصة المصرية".

ثانيا: تحليل النتائج و مناقشة الفرضيات

تتناول الباحثة هنا عرض نتائج الاختبارات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبيان وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها كليا و تفصيليا وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها في التعرف على العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة (المستقلة و التابعة)، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة. وفيما يلي أهم نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على البيانات المتحصل عليها من نتائج الاستبيان

اختبار صحة الفرض النظري الأول:

" لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالتشاؤم في الجامعات الخاصة المصرية".

أ- نتائج تحليل الارتباط

يوضح جدول (٥) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين الشعور بالتشاؤم كمتغير تابع.

جدول رقم (٥) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين الشعور بالتشاؤم كمتغير تابع، و ذلك في الجامعات الخاصة المصرية.

المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية)	معامل الارتباط (R)	المساهمة النسبية % (R ²)	المعنوية
أ- توافر السلوك الأخلاقي			

٠.000	78.50	٠.886	X١- يتميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة
٠.000	63.20	٠.795	X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.
٠.000	73.79	٠.859	X٣- لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
٠.000	50.98	٠.714	X٤- تحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم
٠.000	77.79	٠.882	X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف
ب- ممارسات السلوك الأخلاقي			
٠.000	75.34	٠.868	X٦- يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس
٠.000	54.02	٠.735	X٧- يسعى عميد الكلية على تحقيق أفضل مصالح لأعضاء هيئة التدريس
٠.000	75.00	٠.866	X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
٠.000	63.68	٠.798	X٩- يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس
٠.000	75.86	٠.871	X١٠- يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
ج- تعزيز السلوك الأخلاقي			
٠.000	35.05	.592	X١١- يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية
٠.000	37.70	٠.614	X١٢- ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية
٠.000	29.38	٠.542	X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
٠.000	10.05	٠.317	X١٤- يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه

(Y) = العامل التابع: الشعور بالتشاؤم

يتضح للباحثة من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من (تميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة و التزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس و انتشار مظاهر

الفساد المالي أو الإداري في الكلية وحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم و السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف و استماع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس و اتخاذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة و يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى يعد عميد الكلية نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية) "كمتغيرات مستقلة" و بين الشعور بالتشاؤم "كمتغير تابع". حيث بلغت قيم معاملات الارتباط لها (0.886 و 0.795 و 0.859 و 0.714 و 0.882 و 0.868 و 0.735 و 0.866 و 0.798 و 0.871) و المساهمة النسبية لها (78.50% و 63.20% و 73.79% و 50.98% و 77.79% و 75.34% و 54.02% و 75.00% و 63.68% و 75.86%) على الترتيب و بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ويعنى ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بخفض التأثيرات السلبية لهذه المتغيرات كلما أدى ذلك إلى انخفاض قيمة الشعور بالتشاؤم بنفس قيم المساهمات النسبية لها.

بينما أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة طردية و معنوية على مستوى 1% و بقيم أقل من المتغيرات السابقة بين كل من (يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية و ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية و يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها بالإضافة إلى يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه) "كمتغيرات مستقلة" و بين الشعور بالتشاؤم "كمتغير تابع". ، حيث بلغت قيمة المساهمة النسبية لهذه المتغيرات (35.05% و 37.70% و 29.38% و 10.05%) على الترتيب.

ب- تحليل الانحدار المرحلي:

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد المرحلي للتوصل إلى نموذج العلاقة بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين الشعور بالتشاؤم كمتغير تابع، و ذلك في محيط الجامعات الخاصة المصرية ، من خلال تقدير قيم معاملات الانحدار و معامل الارتباط المتعدد و معاملات الانحدار القياسي الجزئي بالإضافة إلى اختبار الأزواج الخطى بين المتغيرات الناتجة لضمان دقة النموذج .

و يوضح جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج بين المتغيرات المرتفعة الأهمية المؤثرة على الشعور بالتشاؤم. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن تحليل الانحدار المرحلي

قد قام باختيار أهم المتغيرات المستقلة طبقاً لأهمية تأثيرها على الشعور بالتشاؤم ، كما ورد في مخرجات التشغيل الالكتروني للبيانات كالأتي:

١- المتغيرات ذات التأثير المعنوي في معادلة الانحدار مرتبة طبقاً للأهمية النسبية لها:

X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف

X١٠- يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية

X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها

X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.

X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة

X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية

مع استبعاد باق متغيرات القيادة الأخلاقية

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج بين متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة

الأهمية المؤثرة على الشعور بالتشاؤم كمتغير تابع ، و ذلك في الجامعات الخاصة المصرية.

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل #
			معامل الانحدار	الخطأ القياسي	
---	1.100	---	٠.067	٠.074	ثابت المعادلة
٠.994٤	3.973	٠.172	٠.028	٠.110	X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف
3.300	4.507	٠.145	٠.026	٠.116	X١٠- يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
1.410	5.076	٠.106	٠.014	٠.069	X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
2.280	6.686	٠.178	٠.021	٠.142	X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.
4.190	8.077	٠.292	٠.021	٠.170	X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة

3.939	7.698	0.270	0.020	0.151	x ³ - انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
					الارتباط المتعدد لها (R)
					معامل التحديد (R Square)
					مستوى معنوية

(Y) = العامل التابع: الشعور بالتشاؤم

المتغيرات رتبت طبقاً لأهميتها النسبية.

٢- معاملات انحدار المتغيرات المستقلة واختبار الفرض الإحصائي:

يتضح من جدول (٦) أيضاً أن العلاقة بين (يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية و يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها و تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس و يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة و متوازنة بالإضافة إلى انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية) علاقة طردية و عالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (0.110 و 0.116 و 0.069 و 0.142 و 0.170 و 0.151) على الترتيب. كما لوحظ أن المتغير الخاص (اتخاذ عميد الكلية قرارات عادلة و متوازنة) قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.292) مؤكداً بذلك أنه أقوى المتغيرات تأثيراً في الشعور بالتشاؤم.

و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (٦) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية ، مما يؤكد على صلاحية العلاقة بين متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية النسبية و الشعور بالتشاؤم ، و هذا يؤكد أيضاً على صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

٣- ملخص النموذج :

يتضح من جدول (٦) أن تحليل الانحدار المرهلي قد قام بستة مراحل تم من خلالها اختيار أهم متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية السابقة حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لها (R) 0.967 و معامل التحديد (R Square) 93.5% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات و الشعور بالتشاؤم

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة أنه يمكن نفي الفرض الأول " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالتشاؤم في الجامعات الخاصة المصرية". و يقبل الفرض البديل.

اختبار صحة الفرض النظري الثاني:

" لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالعجز في الجامعات الخاصة المصرية".

أ- نتائج تحليل الارتباط

يوضح جدول (٧) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين الشعور بالعجز كمتغير تابع.

جدول رقم (٧) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين الشعور بالعجز كمتغير تابع ، و ذلك في الجامعات الخاصة المصرية.

المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية)	معامل الارتباط (R)	المساهمة النسبية % (R ²)	المعنوية
أ- توافر السلوك الأخلاقي			
X١- يتميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة	0.860	73.96	0.000
X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.	0.734	53.88	0.000
X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية	0.867	75.17	0.000
X٤- تحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم	0.688	47.33	0.000
X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف	0.881	77.62	0.000
ب- ممارسات السلوك الأخلاقي			

0.000	73.79	0.859	X٦- يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس
0.000	53.00	0.728	X٧- يسعى عميد الكلية على تحقيق أفضل مصالح لأعضاء هيئة التدريس
0.000	76.56	0.875	X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
0.000	59.75	0.773	X٩- يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس
0.000	75.86	0.871	X١٠- يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
ج- تعزيز السلوك الأخلاقي			
0.000	33.87	0.582	X١١- يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية
0.000	34.46	0.587	X١٢- ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية
0.000	30.36	0.551	X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
0.000	6.92	0.263	X١٤- يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه

(Y) = العامل التابع: الشعور بالعجز

يتضح للباحثة من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من (تميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة و التزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس و انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية وحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم و السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف و استماع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس و اتخاذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة و يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية) "كمتغيرات مستقلة" و بين الشعور بالعجز "كمتغير تابع". حيث بلغت قيم معاملات الارتباط لها (0.860 و 0.734 و 0.867 و 0.688 و 0.881 و 0.859 و 0.728 و

0.875 و 0.773 و 0.871) و المساهمة النسبية لها (73.96% و 53.88% و 75.17% و 47.33% و 77.62% و 73.79% و 53.00% و 76.56% و 59.75% و 75.86%) على الترتيب و بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ويعنى ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بخفض التأثيرات السلبية لهذه المتغيرات كلما أدى ذلك إلى انخفاض قيمة الشعور بالعجز بنفس قيم المساهمات النسبية لها.

بينما أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة طردية و معنوية على مستوى 1% و بقيم أقل من المتغيرات السابقة بين كل من (يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية و ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية و يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها بالإضافة إلى يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه) "كمتغيرات مستقلة" و بين الشعور بالعجز "كمتغير تابع"، حيث بلغت قيمة المساهمة النسبية لهذه المتغيرات (33.87% و 34.46% و 30.36% و 6.92%) على الترتيب.

ب- تحليل الانحدار المرحلي:

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد المرحلي للتوصل إلى نموذج العلاقة بين (متغيرات القيادة الأخلاقية) كمتغيرات مستقلة و بين (الشعور بالعجز) كمتغير تابع، و ذلك في محيط الجامعات الخاصة المصرية ، وذلك من خلال تقدير قيم معاملات الانحدار و معامل الارتباط المتعدد و معاملات الانحدار القياسي الجزئي بالإضافة إلى اختبار الأزواج الخطى بين المتغيرات الناتجة لضمان دقة النموذج .

و يوضح جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج بين المتغيرات المرتفعة الأهمية المؤثرة على (الشعور بالعجز). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن تحليل الانحدار المرحلي قد قام باختيار أهم المتغيرات المستقلة طبقا لأهمية تأثيرها على الشعور بالعجز، كما ورد في مخرجات التشغيل الالكتروني للبيانات كالآتي:

١- المتغيرات ذات التأثير المعنوي في معادلة الانحدار مرتبة طبقا للأهمية النسبية لها:

X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف

X١٠- يعد عميد الكلية نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية

X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها

X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية

X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة مع استبعاد باقي متغيرات القيادة الأخلاقية

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج بين متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية المؤثرة على الشعور بالعجز كمتغير تابع.

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل #
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	28.742	---	٠.049	1.414	ثابت المعادلة
4.821	6.841	٠.238	٠.018	٠.125	X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف
3.295	5.444	٠.156	٠.019	٠.103	X١٠- يعد عميد الكلية نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
1.410	5.193	٠.098	٠.010	٠.052	X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
3.929	10.389	٠.326	٠.014	٠.149	X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
4.183	9.839	٠.319	٠.015	٠.152	X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
				٠.٩٧٣	الارتباط المتعدد لها (R)
				%٩٤.٨	معامل التحديد (R Square)
				**	بمستوى معنوية

(Y) = العامل التابع: الشعور بالعجز

المتغيرات رتبت طبقا لأهميتها النسبية.

٢- معاملات انحدار المتغيرات المستقلة واختبار الفرض الإحصائي:

يتضح من جدول (٨) أيضا أن العلاقة بين متغيرات (تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير و عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف و يعد عميد الكلية نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية و يدرس عميد الكلية القرارات التي

يتخذها بدقة قبل اتخاذها و انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية بالإضافة إلى يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة (و الشعور بالعجز) علاقة طردية و عالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (0.125 و 0.103 و 0.052 و 0.149 و 0.152) على الترتيب. كما لوحظ أن كل من المتغيرين (انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية و يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة) قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.326 و 0.319) مؤكدة بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيرا في الشعور بالعجز .

و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (٨) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية ، مما يؤكد على صلاحية العلاقة بين متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية النسبة و الشعور بالعجز ، و يؤكد أيضا على صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

٣- ملخص النموذج :

يتضح من جدول (٨) أن تحليل الانحدار المرهلي قد قام بخمسة مراحل تم من خلالها اختيار أهم متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية السابقة حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لها (R) ٠.٩٧٣ و معامل التحديد (R Square) ٩٤.٨ و بمستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٠) ، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات و الشعور بالعجز.

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة أنه يمكن نفي الفرض الثاني " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالعجز في الجامعات الخاصة المصرية". و يقبل الفرض البديل.

اختبار صحة الفرض النظري الثالث:

" لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الانعزالية في الجامعات الخاصة المصرية".

أ- نتائج تحليل الارتباط

يوضح جدول (٩) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين الانعزالية كمتغير تابع.

جدول رقم (٩) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين الانعزالية كمتغير تابع، و ذلك في الجامعات الخاصة المصرية.

المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية)	معامل الارتباط (R)	المساهمة النسبية % (R ²)	المعنوية
أ- توافر السلوك الأخلاقي			
X١- يتميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة	٠.863	74.48	٠.000
X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.	٠.782	61.15	٠.000
X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية	٠.802	64.32	٠.000
X٤- تحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم	٠.740	54.76	٠.000
X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف	٠.834	69.56	٠.000
ب- ممارسات السلوك الأخلاقي			
X٦- يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس	٠.856	73.27	٠.000
X٧- يسعى عميد الكلية على تحقيق أفضل مصالح لأعضاء هيئة التدريس	٠.730	53.29	٠.000

٠.000	76.21	٠.873	X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
٠.000	62.73	٠.792	X٩- يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس
٠.000	68.06	٠.825	X١٠- يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
ج- تعزيز السلوك الأخلاقي			
٠.000	32.38	٠.569	X١١- يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية
٠.000	30.58	٠.553	X١٢- ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية
٠.000	30.47	٠.552	X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
٠.000	10.43	٠.323	X١٤- يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه

(Y) = العامل التابع: الانعزالية

يتضح للباحثة من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من (تميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة و التزام الكلية بعودها مع أعضاء هيئة التدريس و انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية وحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم و السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف و استماع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس و اتخاذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة و يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية) "كمتغيرات مستقلة" و بين الانعزالية "كمتغير تابع". حيث بلغت قيم معاملات الارتباط لها (٠.٨٦٣ و ٠.782 و ٠.802 و ٠.740 و ٠.834 و ٠.856 و ٠.730 و ٠.873 و ٠.792 و ٠.825 و المساهمة النسبية لها (74.48% و 61.15% و 64.32% و 54.76% و 69.56% و 73.27% و 53.29% و 76.21% و 62.73% و 68.06%) على الترتيب و

بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ويعنى ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بخفض التأثيرات السلبية لهذه المتغيرات كلما أدى ذلك إلى انخفاض قيمة الانعزالية بنفس قيم المساهمات النسبية لها. بينما أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة طردية و معنوية على مستوى ١% و بقيم أقل من المتغيرات السابقة بين كل من (يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية و ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية و يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها بالإضافة إلى يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه) "كمتغيرات مستقلة" و بين الانعزالية "كمتغير تابع" ، حيث بلغت قيمة المساهمة النسبية لهذه المتغيرات (32.38% و 30.58% و 30.47% و 10.43%) على الترتيب.

ب- تحليل الانحدار المرطي:

يوضح جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المرطي لتحديد نموذج بين المتغيرات المرتفعة الأهمية للقيادة الأخلاقية المؤثرة على (الانعزالية). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن تحليل الانحدار المرطي قد قام باختيار أهم المتغيرات المستقلة طبقا لأهمية تأثيرها على الانعزالية ، كما ورد في مخرجات التشغيل الالكتروني للبيانات كالآتي:

١- المتغيرات ذات التأثير المعنوي في معادلة الانحدار مرتبة طبقا للأهمية النسبية لها:

X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة

X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية

X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها

X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.

مع استبعاد باقي المتغيرات

جدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار المرطي لتحديد نموذج بين متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية المؤثرة على الانعزالية.

متغيرات الموديل #	معاملات الانحدار		معامل الانحدار	معامل الانحدار القياسي الجزئي	قيمة T	معنوية VIF
	الخطأ	القياسي				
ثابت المعادلة	1.563	0.056	---	---	28.058	---
X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة	0.206	0.018	0.457	0.457	11.299	2.042
X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري	0.157	0.016	0.365	0.365	9.629	1.787

					في الكلية
1.390	4.521	0.151	0.017	0.076	X13- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
1.823	3.350	0.128	0.024	0.079	X2- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.
				0.918	الارتباط المتعدد لها (R)
				82.2%	معامل التحديد (R Square)
				**	بمستوى معنوية

(Y) = العامل التابع: الانعزالية

المتغيرات رتببت طبقا لأهميتها النسبية.

٢- معاملات انحدار المتغيرات المستقلة واختبار الفرض الإحصائي:

يتضح من جدول (١٠) أيضا أن العلاقة بين متغيرات القيادة الأخلاقية (يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة و انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية و يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها بالإضافة إلى تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس) و (الانعزالية) علاقة طردية و عالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (0.206 و 0.157 و 0.076 و 0.079) على الترتيب. كما لوحظ أن المتغير الخاص باتخاذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.457) مؤكداً بذلك أنه أقوى المتغيرات تأثيراً في الانعزالية.

و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (١٠) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية ، مما يؤكد على صلاحية العلاقة بين متغيرات المرتفعة الأهمية النسبية و الانعزالية ، و يؤكد أيضا على صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

٣- ملخص النموذج :

يتضح من جدول (١٠) أن تحليل الانحدار المرحلي قد قام بأربعة مراحل تم من خلالها اختيار أهم متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية السابقة حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لها

(R) ٠.٩١٨ و معامل التحديد (R Square) ٨٢.٢% و بمستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٠٠) ، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات و الانعزالية.

بناء على ذلك يمكن رفض الفرض النظري الثالث " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الانعزالية في الجامعات الخاصة المصرية". و يقبل الفرض البديل.

اختبار صحة الفرض النظري الرابع:

" لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و عدم الرضا في الجامعات الخاصة المصرية".

أ- نتائج تحليل الارتباط

يوضح جدول (١١) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين عدم الرضا كمتغير تابع.

جدول رقم (١١) علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة و بين عدم الرضا كمتغير تابع، و ذلك في الجامعات الخاصة المصرية.

المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية)	معامل الارتباط (R)	المساهمة النسبية % (R ²)	المعنوية
أ- توافر السلوك الأخلاقي			
X١- يتميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة	٠.861	74.13	٠.000
X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.	٠.740	54.76	٠.000
X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية	٠.842	70.90	٠.000
X٤- تحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم	٠.702	49.28	٠.000
X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف	٠.851	72.42	٠.000
ب- ممارسات السلوك الأخلاقي			

0.000	78.85	0.888	X٦- يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس
0.000	52.42	0.724	X٧- يسعى عميد الكلية على تحقيق أفضل مصالح لأعضاء هيئة التدريس
0.000	74.30	0.862	X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
0.000	63.04	0.794	X٩- يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس
0.000	72.42	0.851	X١٠- يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
ج- تعزيز السلوك الأخلاقي			
0.000	34.46	0.587	X١١- يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية
0.000	35.88	0.599	X١٢- ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية
0.000	31.81	0.564	X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
0.000	8.76	0.296	X١٤- يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه

(Y) = العامل التابع: عدم الرضا

يتضح للباحثة من الجدول السابق أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من (تميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة و التزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس و انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية و السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف و استماع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس و اتخاذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة و يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى يعد عميد الكلية نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية) "كمتغيرات مستقلة" و بين عدم الرضا "كمتغير تابع". حيث بلغت قيم معاملات الارتباط لها (0.861 و 0.740 و 0.842 و 0.851 و 0.888 و 0.724 و 0.862 و 0.794 و 0.851) و المساهمة النسبية لها (74.13% و 54.76% و 70.90% و 72.42% و 78.85% و

52.42% و 74.30% و 63.04% و 72.42%) على الترتيب و بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ويعنى ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بخفض التأثيرات السلبية لهذه المتغيرات كلما أدى ذلك إلى انخفاض قيمة عدم الرضا بنفس قيم المساهمات النسبية لها.

بينما أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة طردية و معنوية على مستوى ١% و بقيم أقل من المتغيرات السابقة بين كل من (حرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات و لقاءات معهم و يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية و ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية و يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها بالإضافة إلى يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه) "كمتغيرات مستقلة" و بين عدم الرضا "كمتغير تابع" ، حيث بلغت قيمة المساهمة النسبية لهذه المتغيرات (49.28% و 34.46% و 35.88% و 31.81% و 8.76%) على الترتيب.

ب- تحليل الانحدار المرحلي:

يوضح جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج بين المتغيرات المرتفعة الأهمية المؤثرة على (عدم الرضا). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن تحليل الانحدار المرحلي قد قام باختيار أهم المتغيرات المستقلة طبقا لأهمية تأثيرها على (عدم الرضا)، كما ورد في مخرجات التشغيل الالكتروني للبيانات كالأتي:

١- المتغيرات ذات التأثير المعنوي في معادلة الانحدار مرتبة طبقا للأهمية النسبية لها:

X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف

X٦- يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس

X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها

X١٤- يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه

X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية

X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة و متوازنة

مع استبعاد بقى المتغيرات.

جدول (١٢): نتائج تحليل الانحدار المرحلي لتحديد نموذج بين متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية المؤثرة على عدم الرضا.

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل #
			معامل الانحدار	الخطأ القياسي	
---	21.769	---	0.063	1.374	ثابت المعادلة
4.691	5.104	0.203	0.023	0.118	X٥- تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف
3.317	7.569	0.253	0.023	0.176	X٦- يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس
1.411	5.976	0.130	0.013	0.077	X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
1.056	6.594	0.124	0.014	0.092	X١٤- يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه
3.803	8.450	0.302	0.018	0.153	X٣- انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
٣.٨٥١	7.356	0.265	0.019	0.140	X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
			0.964		الارتباط المتعدد لها (R)
			93.00		معامل التحديد (R Square)
			**		المعنوية

(Y) = العامل التابع: عدم الرضا

المتغيرات رتبت طبقاً لأهميتها النسبية.

٢- معاملات انحدار المتغيرات المستقلة واختبار الفرض الإحصائي:

يتضح من جدول (١٢) أيضا أن العلاقة بين متغيرات القيادة الأخلاقية (تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف و يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس و يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها و يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه و انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية بالإضافة إلي يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة) و (عدم الرضا) علاقة طردية و عالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (0.118 و 0.176 و 0.092 و 0.153 و 0.140) على الترتيب. كما لوحظ أن المتغير الخاص (باننتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية) قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.302) مؤكدا بذلك أنه أقوى المتغيرات تأثيرا في عدم الرضا. و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (١٢) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية ، مما يؤكد على صلاحية العلاقة بين متغيرات المرتفعة الأهمية النسبة و عدم الرضا، و يؤكد أيضا على صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

٣- ملخص النموذج :

يتضح من جدول (١٢) أن تحليل الانحدار المرهلي قد قام بستة مراحل تم من خلالها اختيار أهم متغيرات القيادة الأخلاقية المرتفعة الأهمية السابقة حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد لها (R) 0.964 و معامل التحديد (R Square) 93.0% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات و عدم الرضا.

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة أنه يمكن نفي الفرض النظري الرابع " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و عدم الرضا في الجامعات الخاصة المصرية". و يقبل الفرض البديل.

ثالثا- الإطار المقترح

من خلال نتائج تحليل الانحدار المرهلي السابقة و من خلال المتغيرات التي تم استخراجها من هذا التحليل بهدف للتوصل إلى الإطار المقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي ، تمكنت الباحثة من تصميم الإطار المقترح (جدول ١٣)، من خلال قيم المساهمة النسبية (R^2) و المطلقة لكل عنصر من عناصر الإطار المقترح كالآتي:

جدول (١٣):الإطار المقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي

المساهمة المطلقة*	المساهمة النسبية %	عناصر الإطار المقترح
٢٥.٧٢	٩٣.٥٠	أولاً: الشعور بالتشاؤم
		X٥- توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس التعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف
		X١٠- تميز عميد الكلية بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
		X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
		X٢- تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.
		X٨- يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
		X٣- الحد من انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
٢٦.٠٨	٩٤.٨	ثانياً: الشعور بالعجز
		X٥- سماح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون بالخوف
		X١٠- تميز عميد الكلية بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
		X١٣- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
		X٣- الحد من انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية

		-X٨ يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
		ثالثا: الانعزالية
٢٢.٦٢	٨٢.٢٠	-X٨ يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
		-X٣ الحد من انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
		-X١٣ يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
		-X٢ تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.
		رابعا: عدم الرضا
٢٥.٥٨	٩٣.٠٠	-X٥ سماح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون بالخوف
		-X٦ يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس
		-X١٣ يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
		-X١٤ يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه
		-X٣ الحد من انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
		-X٨ يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة

* القيمة المطلقة = المساهمة النسبية للعنصر / مجموع المساهمات النسبية للعناصر
 بفحص جدول (١٤) و الخاص بمتغيرات الإطار المقترح ذات التأثير المرتفع على الاغتراب الوظيفي يلاحظ أن بعض متغيرات القيادة الأخلاقية لها تأثير مشترك على جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي مما يؤكد أهمية هذه المتغيرات في خفض الاغتراب الوظيفي و يوضح التخطيط التالي هذه المتغيرات.

جدول (١٤): متغيرات القيادة الأخلاقية ذات التأثير المرتفع على اغتراب الوظيفي.

أبعاد الاغتراب		متغيرات القيادة الأخلاقية ذات التأثير المرتفع	
الشعور	الشعور	الشعور	الشعور
بالتشاؤم	بالعجز	بالعجز	بالتشاؤم
√		√	١- التزام الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس
√	√	√	٢- الحد من انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري

				في الكلية
√		√	√	٣- سماح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية
√				٤- اهتمام عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس
√	√	√	√	٥-قرارات عميد الكلية عادلة ومتوازنة
		√	√	٦- انجاز عميد الكلية الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
√	√	√	√	٧- يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
√				٨- يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه

سابعا: نتائج البحث

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي بالجامعات الخاصة المصرية، و قد تم التأكد من هذه النتيجة من خلال نتائج الفروض لها كما يلي:

١-١- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالتشاؤم في الجامعات الخاصة المصرية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٩٦٧) ، ونسبة التغير في المتغير التابع بسبب التغير في هذه المتغيرات بلغ (٩٣.٥%)، كما أن مستوى المعنوية يشير إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية .

١-٢- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالعجز في الجامعات الخاصة المصرية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٩٧٣) ، ونسبة التغير في المتغير التابع بسبب التغير في هذه المتغيرات بلغ (٩٤.٨%) ، كما أن مستوى المعنوية يشير إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية .

٣-١- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الانعزالية في الجامعات الخاصة المصرية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٩١٨) ، ونسبة التغير في المتغير التابع بسبب التغير في هذه المتغيرات بلغ (٨٢.٢%) ، كما أن مستوى المعنوية يشير إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية .

٤-١- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و عدم الرضا في الجامعات الخاصة المصرية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٩٦٤) ، ونسبة التغير في المتغير التابع بسبب التغير في هذه المتغيرات بلغ (٩٣.٠٠%) ، كما أن مستوى المعنوية يشير إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية .

٢- من خلال نتائج تحليل الانحدار المرهلي و من خلال المتغيرات التي تم استخراجها من هذا التحليل ، تم التوصل إلى متغيرات الإطار المقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي ، مع تقدير كل من المساهمة النسبية و المطلقة لكل عنصر من عناصر الإطار المقترح .

٣- أكد نتائج الدراسة أن بعض متغيرات القيادة الأخلاقية لها تأثير مشترك على جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي مما يؤكد أهمية هذه المتغيرات في خفض الاغتراب الوظيفي.

ثامنا: التوصيات

توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- أكدت النتائج على أهمية العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الشعور بالاغتراب الوظيفي، مما يتطلب تطوير أسس هذه العلاقة في الجامعات الخاصة المصرية نظرا لأهميتها في تطوير التعليم الجامعي.
- ٢- وضع منظومة و مبادئ أخلاقية للقيادات الجامعية تلائم الجامعات الخاصة تتناسب مع دورها الريادي في المنظومة التعليمية الجامعية.
- ٣- أن تهتم إدارة الجامعة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في خفض الاغتراب الوظيفي لديهم.
- ٤- إعطاء أعضاء هيئة التدريس المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة ونتيح لهم إظهار قدراتهم.
- ٥- العمل على إشعار أعضاء هيئة التدريس بالأمان ورفع مستواهم العلمي والعملية لمواكبة

التطور السريعة في مجال تخصصاتهم.

٦- سماح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية كاملة و العمل على تنفيذ المطالب المشروعة.

٧- إجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، لإيجاد علاقات جديدة بين متغيرات القيادة الأخلاقية و المتغيرات الأخرى للمنظمات التعليمية.

تاسعا المراجع

١- المراجع العربية:

- ١- خليفة، عبد اللطيف محمد، "دراسات في سيكولوجية الاغتراب"، طبعة الثانية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٣م
- ٢- أبو العسل، خليل عوض (2011) ، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- ٣- أبو سلطان، مياسة سعيد (2008) ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزراء التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة
- ٤- أكثم الصرايرة، (٢٠٠٥)، " مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32 ، العدد 2 .
- ٥- أكريم، محمد سليمان محمد (٢٠١٢)،" اثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات اللبية" رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- ٦- تحسين أحمد الطراونه (٢٠١٠): "الأخلاق والقيادة" كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض
- ٧- ثروت صبري العزب عبد الجواد،(٢٠١٦)، "دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
- ٨- جواد محسن راضى، عبد الله كاظم حسن (٢٠١٢)، " العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي - دراسة اختباريه في كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية
- حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١)، " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية - دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة أسيوط المجلد (٢٥)، العدد الأول، يونيو.

- ٩- خضير، نعمة عباس، (200٠)، البيروقراطية والاعتراب التنظيمي، دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية - 147. والإدارية، جامعة بغداد، ص135
درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١٠- السباعي، زهير احمد وعبد الرحيم، شيخ إدريس (1996) (القلق وكيف تتخلص منه، دار القلم للتوزيع والنشر: دمشق).
- ١١- سحراء أنور حسين علي البياتي (٢٠١٠): "الاعتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة عامه، بغداد.
- ١٢- سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي (٢٠١٤) " أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاعتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد (١٠)، العدد(٢).
- ١٣- شاخت، رينشارد (2001)، مستقبل الاعتراب، طبعة أولى، ترجمة هبة طلعت أبو العلا، الإسكندرية، مطبعة عام جابر.
- ١٤- الشريفي، عباس عبد المهدي، مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٠)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات"، المجلة العربية للتربية، المجلد (٣٠)، العدد الثاني.
- ١٥- الشواف، سعد علي (2003)، جريدة عكاظ، العدد . 13521 www.OKAZ. com.sa الموقع الالكتروني
- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن (٢٠١٥): "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي" حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً" مجلة العلوم الاقتصادية(1) 16 Vol.
- ١٦- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن (٢٠١٥)، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً)" مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، (1) 16 Vol.
- الطراونة، تحسين احمد (٢٠١٠) " الأخلاق و القيادة" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٧- عبد الغني، جمال محمد سعيد (1989)، آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهراء الشرق: القاهرة

عبدالله، مجدي محمد (2002) ، السلوك الاجتماعي وديناميكيته :محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

١٨- العسال، رنا محمد (2009) ، " الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية.

١٩- عنوز، عبد اللطيف ماجد، (1999) ، الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاع الصحي الأردني في إقليم 343-385، الشمال، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39 ، العدد 2

٢٠- غوانمة، أمين محمد محمود، (2000)، الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية :دراسة سوسولوجية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٩-١٢.

٢١- الكبيسي، عامر خضير حميد (2004) ، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :الرياض.

٢٢- لمشعان، عويد (٢٠٠٥)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الثالث و الثلاثون، العدد الرابع.

٢٣- مصباح سهم (٢٠١٥)، "أثر القيادة و الثقافة الأخلاقية على سلوك المدقق في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من محافظتي الحسابات و لمسيرين المصلحة المالية و المحاسبية " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

٢٤- مصري حنورة و راشد السهل ، (" ٢٠٠٥) ، "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الثالث و الثلاثون، العدد الرابع.

٢٥- منصور، حسن (١٩٩١)، "الانتماء و الاغتراب"، طبعة أولى، السعودية، دار جرش للنشر و التوزيع.

٢٦- نجم عبود نجم ، 2011 م ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة ، عمان ، ط 1 ،

٢٧- الهواري، سيد (2000)، المدير الفعال، القاهرة، مكتبة عين شمس.

٢٨- اليوسف، علي محمد، (2013) ، فلسفة الاغتراب ، بيروت ، دار العربية للموسوعات

٢- المراجع الأجنبية:

- 1- Aghadavood, S. R., Dehaghani, M. V., Dehkordi, L. J., Faradonbeh, M. M., Sedeian, S. (2013)," A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran", *Management Science Letters*, Vol. 3, pp. 1233-1238.
- 2- Aslan, S., Şendoğdu, A. (2012)," The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Values and Behavior", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 693 – 702.
- 3- Avey, J. B., Wernsing, T. S., Palanski, M. E. (2012)," Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership", *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, Issue 1, pp. 21-34.
- 4- Bartlett, J., Kotrlik, J. and Higgins, Ch. 2001. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1): 43-50.
- 5- Bluhum, D.J.(2012),"Stable versus shifling Ethical leadership: The Impaction follower Positivity and Performance" Unpublished Doctoral Dissertation university of Washington.
- 6- Bouckenoghe, D., Zafar, A., Raja, U. (2015)," How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital", *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, pp. 251-264.
- 7- Browen, M.E. (2007), "Misconceptions of Ethical leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No.. 2, pp 140-155.
- 8- Chughtai, A., Byrne, M., Flood, B. (2014)," Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor", *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, No. 3, pp. 653-663.

- 9- Dose, J.J. 2007. Work values: An integrative framework and illustrative application to organization socialization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240
- 10- Eisenbeiss, S. A. (2012)," Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, No.5, pp. 791- 808.
- 11- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., Fahrbach, C. M. (2015)," Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, No.3, pp. 635-651
- 12- Faradonbeh, M. M., Faradonbeh, F. M., Semiromi, M. R., Sedeian, S., Rostami, A. (2013)," A study on relationship between ethical leadership style and organizational learning based on Northouse model: A case study of governmental organizations in province of Charmahal- Bakhtiari in Iran", *Management Science Letters*, Vol. 3, No. 5, pp. 1479-1484.
- 13- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., Dunford, B. B. (2013), "Ethical Leadership: Assessing the Value of Multi foci Social Exchange Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, No. 3, pp. 435-449.
- 14- Hawass, H. H. (2015), "Ethical leadership and job Insecurity Exploring interrelationships in the Egyptian public sector", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 557-581.
- 15- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. (2013)," Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 62, No. 2, pp. 211-235.
- 16- Lin, K. W., Huang, K. P. (2014), "Moral judgment and ethical leadership in Chinese management: the role of Confucianism and collectivism", *Quality & Quantity*, Vol. 48, No. 1, pp. 37-47.

- 17- Loi, R., Lam, L. W., Chan, K. W. (2012)," Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation", Journal of Business Ethics, Vol. 108, No. 3, pp. 361-372.
- 18- Mayer, D.M., Kuenzi,M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. (2009), "How Low deos ethical leadership flow ? Test of Trickle-down modle" Organizational Behavior and Decision processes, Vol. 108, No. 1, pp 1-13.
- 19- Palanski, M., Avey, J. B., Jiraporn, N. (2014)," The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process", Journal of Business Ethics, Vol. 121, No. 1, pp. 135-146.
- 20- Pastoriza, D., Arino, M. A. (2013)," Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital?", Journal of Business Ethics, Vol. 118, No. 1, pp. 1-12.
- 21- Resick, L.,L., Cohen, D.V., Colwell, S.R.,(2006)," A New Scale to Measure Executive Servant leadship: Development , Analysis and Implications for Reaearch", Journal of Business Ethics, Vol. 101,No.,3, pp 415-434.
- 22- Revan, Cherly, (2004): Globaization A Code of Ethics, Ethics
- 23- Sabir, M.S., Iqbal , J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., Yameen, M. (2012)," Impact of Corporate Ethical Values on Ethical Leadership and Employee Performance", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 2, pp. 163-171.
- 24- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., Kim, M. S. (2014)," Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate", Journal of Business Ethics, Vol. 129, No.1, pp. 43-57.
- 25- Snedecor, G.W. and Cochran, W.G. (1980) . Statistical methods. Oxford & J.BH Publishing com. 7th edition

- 26- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., Njoroge, P. K. (2014)," Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership", *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, No. 3, pp. 381-392.
- 27- Trevino, L.,K., Brown,M.,Hartman, L.,P.(2003),"A qualitative investigation of perceivev executive ethical Leadership: perception from inside and outside the executive suite " , *Human Relations*, vpl. 56 , No. 1,pp 5-37
- 28- Valadbigi, A., Ghobadi, (2012), The study of The Elements of Work Alienation (A Case Study of The "Orumiyeh White Cement Factory": Western Azarbayjan Proving, Iran), *International Journal*
- 29-Zemguliene, J. (2013)," Perceived Ethical Leadership and Job Involvement in the Economy- Specific Context", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, VOL. 4, No. 1, pp. 43-55.

Abstract

The aim of this study was to study the relationship between the ethical behavior of the leadership and the sense of expatriation, on a sample of the faculty members (teacher, assistant teacher, teacher), and three private universities in the 6th of October City Egypt University of Science and Technology (MUST) in addition to the University of October for Modern Science and Literature (MSA) The size of the research sample (250) single The researcher used the appropriate statistical methods to analyze the results of questionnaire forms The results of the study showed a statistical correlation relationship between ethical behavior For leadership and a sense of expatriation In the results of the regression analysis, we found a proposed framework variables for the affective relationship between the ethical behavior of the leadership and the sense of functional alienation, with both relative and absolute contribution A component of the proposed framework The results of the study

that some variables of moral leadership have a common impact on all dimensions of expatriate career, which emphasizes the importance of these variables in reducing expatriate career. The researcher recommended the importance of establishing a system of ethical principles for university leaders to suit private universities and commensurate with their leading role in the university education system. And the importance of the administration of the university to develop the capacity of faculty members and motivate them and be interested in the role of human relations and the extent of their impact in reducing the expatriation of their careers.

ملحق رقم (١)

استمارة الاستبيان

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المجال الأول: القيادة الأخلاقية					
١- توافر السلوك الأخلاقي					
١					يتميز نظام تقييم الأداء في الكلية بالعدالة
٢					تلتزم الكلية بوعودها مع أعضاء هيئة التدريس.
٣					لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية
٤					تحرص الكلية على رفع القيم الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات ولقاءات معهم
٥					تسمح الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف
2- ممارسات السلوك الأخلاقي					
٦					يستمع عميد الكلية إلى آراء أعضاء هيئة التدريس
٧					يسعى عميد الكلية على تحقيق أفضل مصالح لأعضاء هيئة التدريس
٨					يتخذ عميد الكلية قرارات عادلة ومتوازنة
٩					يناقش عميد الكلية أخلاق أو قيم الكلية مع أعضاء هيئة التدريس
١٠					يعد عميد الكلية نموذجا فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
٣- تعزيز السلوك الأخلاقي					
١١					يعاقب عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين

					ينتهكون المعايير الأخلاقية
					١٢ ينظم عميد الكلية حياته الشخصية بطريقة أخلاقية
					١٣ يدرس عميد الكلية القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها
					١٤ يأخذ عميد الكلية في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه
المجال الثاني: الاغتراب الوظيفي					
١- الشعور بالتشاؤم					
					١٥ مستقبلي المهني غير واضح المعالم في الجامعة الخاصة
					١٦ حياتي المهنية في الجامعة الخاصة لا تجعلني متفائلا
					١٧ أشعر أن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا في الجامعة الخاصة
					١٨ لا يتوافر نظام حوافز مناسب في الجامعة الخاصة في عملي
٢-الشعور بالعجز					
					١٩ قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة
					٢٠ اشعر بعدم الاستقرار النفسي وأنا في عملي
					٢١ أجد صعوبة شديدة في مناقشة موضوع ما مع زملائي في العمل
					٢٢ أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به
					٢٣ لا أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملي
٣- الانعزالية					
					٢٤ لا أتلقى العون من زملائي بالمقدار الذي أتمناه
					٢٥ أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في الكلية

					لا تتعدى علاقتي مع الزملاء غير ساعات العمل بالكلية	٢٦
					مشاركتي في أنشطة الكلية الاجتماعية محدودة (الاحتفالات والمناسبات)	٢٧
٤- عدم الرضا						
					رئيس القسم يعامل زملائي في العمل أفضل من معاملتي	٢٨
					شعوري بالانتماء للكلية غير موجود	٢٩
					راحتي في عملي بالكلية وسط زملائي غير متوافرة	٣٠
					طبيعة العمل الذي أقوم اقل من طموحاتي الشخصية	٣١