



مجلة العلوم التربوية

دور القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي

اعداد

د/ ابتسام محمد عبد اللاه

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي الإطار الفكري للقيادة الأخلاقية وإلقاء الضوء علي الإطار الفكري للتعاطف التنظيمي، وإلقاء الضوء علي واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تقديم مجموعة من التوصيات لدور القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، استخدم البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة تضمنت (٣٠٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها: جاءت الدرجة الكلية للاستبانة عالية، حيث جاء محور القيادة الأخلاقية بأبعاده الستة (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف) بدرجة تحقق عالية، وجاء محور التعاطف التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني) بدرجة تحقق عالية أيضًا ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) تبعًا لمتغيرات (طبيعة الكلية) لحساب الكليات الإنسانية النظرية، متغير (الرتبة الأكاديمية) لحساب (المدرس، والأستاذ المساعد)، متغير السن كان لحساب (٣٠ - ٤٠ سنة)، ومتغير عدد سنوات الخبرة كان لحساب (١٠-١٥ سنة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي عند مستوى (0.01). وانتهي البحث بتقديم التوصيات اللازمة لدور القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية - التعاطف التنظيمي - جامعة جنوب الوادي.

The role of Ethical leadership among heads of scientific departments and its role in achieving organizational Empathy: a field study at South Valley University

Abstract:

The current research aims to identify the intellectual framework of ethical leadership and shed light on the intellectual framework of organizational Empathy, and to shed light on the reality of ethical leadership among the heads of scientific departments and its role in achieving organizational Empathy: a field study at South Valley University, from the point of view of the sample, presenting a set of recommendations for the role of The ethical leadership of the heads of scientific departments in achieving organizational Empathy: a field study at South Valley University. The research used the descriptive approach by applying a questionnaire to a sample that included (300) faculty members at South Valley University. The research reached a set of results, the most important of which are: The total score of the questionnaire High, where the ethical leadership axis came with its six dimensions (integrity, orientation towards sustainability, role clarification, faculty members orientation, Authority participation in decision-making, and fairness) with a high degree of verification, and the organizational Empathy axis came with its three dimensions (behavioral empathy, cognitive empathy, and Affective empathy) with a high degree of achievement as well, and the presence of statistically significant differences at the level (0.01) according to the variables, according to the (The nature of the college) variable It was for the faculties of humanitarian theory, (academic rank) for the account of (Lecturer, assistant professor), age, h. SAP (30-40 years), the number of years of experience for the account (10-15 years), and there are no statistically significant differences according to the gender variable, and there is a correlation with the dimensions of ethical leadership and organizational empathy at the level of (0.01). The research ended with providing the necessary recommendations for the role ethical leadership among the heads of scientific departments in achieving organizational Empathy: a field study at South Valley University.

Keywords: ethical leadership - organizational Empathy - South Valley University.

مقدمة:

في ظل مجموعة التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية في البيئات التي تعمل فيها كالأزمات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية فضلاً عن آفة الفساد الإداري والمالي التي قد لا تسلم منها، وهذا يتطلب منها تبني نمط قيادي يحدد مدى قدرتها على مواجهة هذه التحديات ومحاولة تقديم الخدمات التي تحقق جانب الرضا للفئات التي ترتادها والمتمثل بمجموعة الانطباعات والتصورات الإيجابية لأصحاب المصلحة تجاه ما تقدمه من منتجات خلال مدة زمنية معينة، ويتجسد هذا النمط باتباع القادة للسلوكيات الاخلاقية، فضلاً عن تحلي مرؤوسيهها بمهارات عاطفية في التعامل مع الأعضاء.

تحتل الجامعات مكانة كبيرة واهتماماً متنامياً في كافة دول العالم لما يعول عليها في تنمية المجتمعات وتطورها وتحقيق التنمية الشاملة، وتضطلع بدور مهم في القيام بوظائفها الرئيسية: التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، واسهامها في بناء مجتمع المعرفة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ومع دخول العالم القرن الحادي والعشرين زادت المتغيرات التي أثرت في وظائف الجامعات وغيرت في برامجها وأدوارها ومسؤولياتها، وفرضت عليها الخروج من نماذجها التقليدية إلى تبني ممارسات جديدة تتناسب مع عصر الرقمنة، ثورة المعلومات والاتصالات، والانفجار المعرفي، والتغيرات الثقافية والاجتماعية، فباتت مسؤوليات الجامعات أكثر من أي وقت مضى؛ لتلبية احتياجات التنمية وسوق العمل المحلية والعالمية، و تعزيز قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية (القرني؛ الزائدي، ٢٠١٧، ٦٦).

ويتوقف نجاح أية مؤسسة على قيادتها، فالقيادة هي العنصر الموجه لسلوك المرؤوسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية، ولا شك أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين؛ لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة (الروسان، ٢٠١٨، ١٢١).

ويعد رئيس القسم العلمي من أبرز القيادات الأكاديمية بالجامعات حيث ترتبط مسؤولياته بجوانب متعددة بالقيادة الأخلاقية بالمجال المهني والشخصي والتعامل مع الآخرين؛ فالقيادة الأخلاقية هي الموجهات لسلوك القيادة، والتي تتمثل بجوانب متعددة منها: الأمانة، الإخلاص، والإتقان ومتابعة

الجديد في مجال تخصصه، وفي أساليب التدريس، والإنصاف والنزاهة في تقويمه للعاملين معه دون تحيز أو محاباة، وكذلك الصبر والرحمة واللين والتواضع في تعاملاته مع العاملين، واحترامهم، الاتصال المفتوح معهم وتقبل آراءهم المخالفة لرأيه.

ويحتاج القادة إلى القدرة على التعامل مع أي مشكلة أخلاقية قد تنشأ أثناء أنشطتهم المهنية إلى الكفاءة الأخلاقية؛ تلك الكفاءة التي تتكون من عدد من المهارات مثل الوعي بالقضايا الأخلاقية، والقدرة على حل المشكلات، وإدارة العمليات التنظيمية، والالتزام بالمبادئ والقواعد، والقدرة على الحوار والمشاركة (Kavathatzopoulos, 2012, 391).

فالقيادة الأخلاقية هي إظهار السلوك الملائم المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه (Brown and Trevino (2006, فالقادة الأخلاقيون هم أفراد يشجعون الممارسات الأخلاقية من خلال توصيل المعايير الأخلاقية، وتشجيع السلوك الأخلاقي، ونمذجة السلوك الأخلاقي، ومعارضة السلوكيات غير الأخلاقية (Dimitriou & Schwepker, 2019, 671).

وأشارت دراسة(Reave(2005,657 أن ممارسة الأمانة، العدالة، التواضع، الرحمة، حسن الإنصات، واحترام الآخرين، من أهم عوامل التأثير في المرؤوسين، وبالتالي نجاح القيادة في تحقيق أهدافها، وثبوت فعاليتها ووصفها بالأخلاقية.

وينظر (Heres, Leonie, Lasthuizen and Karin (2010 إلى القيادة الأخلاقية من منظور التعلم الاجتماعي، أن المرؤوسين سوف يتصرفوا بشكل مشابه لقائدهم من خلال التقيد والملاحظة، بينما يرى آخرون القيادة الأخلاقية من مدخل التبادل الاجتماعي، ويركز الباحثون الذين يستخدمون هذا المدخل بشكل أكبر على معيار المعاملة بالمثل، ويرون أن المرؤوسين يرغبون في المعاملة بالمثل عند معاملتهم بإنصاف وباهتمام من قبل قادتهم (Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne, De Hoogh & Annebel, 2011, 51).

وللقادة الأخلاقية آثار إيجابية تنعكس على أداء المرؤوسين من خلال التفاعل الاجتماعي الذي تقوم بتفعيله من خلال المعاملة الحسنة للمرؤوسين، وتبادل الثقة، مما يجعل المرؤوسين يقبلون على ممارسة السلوك الإيجابي، ويتيح المجال لتبادل العواطف، وتحقيق التعاطف التنظيمي (Tumasjan, Tlmm, Sprenger, Philipp, Sandner, sabell (&Welp.2012,160).

وكذلك بين (Sutherland, Alan, Devereux and Michae (2010,129) بأن ممارسة القيادة الأخلاقية تدعم مظاهر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتؤثر إيجابياً على النمذجة، والدافعية، والقيادة المبنية على القيم، والأخلاق، كما بين Michael, Brown Marie and Mitchell (2010,588) أن القيادة الأخلاقية المبنية على الاهتمام تحقق الرخاء للمرؤوسين، وتساعدهم على تطوير إمكاناتهم، وقدراتهم وتمكنهم من المشاركة، والقناعة بالعمل، وممارسة القيادة الأخلاقية يعني انخفاض الممارسات غير العادلة، وتوافر الفرص المتكافئة، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، ومؤسساتهم، ومجتمعهم، وانخفاض القلق، فمن دونها تتشكل بيئة إدارية سلبية، وغير ملبية لحاجات العاملين، وينتشر فيها الفساد الإداري، وأشار Michael, Brown Marie and Mitchell (2010,588) أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، الإنصاف).

ويُعد التعاطف التنظيمي أيضاً سمة حيوية للتواصل في أي مؤسسة، حيث يرتبط التعاطف ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي والثقافات التنظيمية الإيجابية، Gentry, Weber, and Sadri (2007)، وفي العقد الماضي، تزايدت بشكل مطرد الأدبيات التي تناقش التعاطف كمهارة في الحياة الشخصية، وتم إجراء عديد من الأبحاث في هذا الأمر ففي بحث تم إجراؤه في ديسمبر ٢٠١٤ عن المقالات التي تحتوي على مصطلح "التعاطف" في قاعدة بيانات CMMC التابعة لـ Ebsco Host، حيث تم نشر ما يقرب من ٨٠ بالمائة من المقالات، حيث ظهرت ٥٢ مقالة فريدة وكذلك ظهرت أول مقاليتين في المجالات الأكاديمية تتعلقان بالتعاطف في أوائل الثمانينيات.

حيث ظهر مفهوم التعاطف التنظيمي في نهاية القرن الماضي وفي مجال علم النفس تم وضع مفهوم بعنوان Einfühlung عرفه Lipps الذي استخدم هذا المصطلح لأول مرة في عام ١٩٩٤ على النحو التالي: قيام الفرد بتقمص دور الآخرين وبالتالي الإحساس بمشاعرهم، حيث يُعرف التعاطف التنظيمي علي أنه عملية الإحساس بمشاعر الآخرين ورؤية الأمور من منظور الآخرين (Pavlovich & Krahnke,2012,132).

حيث صدر تقرير عام ٢٠١٦ عن المنتدى الاقتصادي العالمي عبر المؤسسات المتعاطفة للغاية لتحديد الممارسات المشتركة لمؤسسات عالية التعاطف والتي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها لتحسين التعاطف يهتمون بثقافتهم حيث كل مؤسسة لديها ثقافة تشكل السلوك وتحسن الأداء في

المؤسسات الأكثر تعاطفاً، حيث يشارك الأفراد بنشاط، وحيث يتم تقدير القيمة التي يخلقونها للمؤسسة من خلال إنشاء ثقافات تلهم المشاركة والالتزام عن قصد، توجد المؤسسات عالية التعاطف أرضية خصبة لتجربة عملاء عالية الجودة.

ووفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٦)، فإن المؤسسات التي حصلت على درجات عالية في مؤشر التعاطف تقاوم الرغبة في التستر وصرف الانتباه عن الحقائق غير المريحة، ويرون الإفصاح الكامل كخطوة أولى في التعامل مع التحديات واغتنام الفرصة لإشراك قوتهم العاملة في عمليات حل المشكلات المنتجة التي تدفع التقدم نحو التحسينات المطلوبة.

فالتعاطف التنظيمي أصبح موضع اهتمام كبير لدى الكثير من التخصصات لاسيما في مجال علم النفس حيث يُنظر إلى التعاطف بشكل خاص للتطور الأخلاقي، مع المراحل الأكثر تقدماً من التفكير الأخلاقي القائم بشكل نقدي على القدرة التعاطفية، تم ربط التعاطف بالسلوكيات الاجتماعية تجاه الأفراد أو المؤسسات، في الوقت نفسه، هناك القليل من الوضوح نسبياً حول دور التعاطف كإدارة حيث دخل التعاطف إلى أجندة الإدارة في نهاية القرن العشرين، ولكن فقط كجزء أوسع من بناء "الذكاء العاطفي"، كثيراً ما يُنظر إليه على أنه عامل لتطوير القادة البارزين، في الآونة الأخيرة، ركز علماء الإدارة على فكرة "المؤسسات المتعاطفة" مما يشير إلى أن هذه المؤسسات يقودها أفراد متعاطفون (Chikeleze & Baehrend, 2017).

حيث يُنظر إلى التعاطف التنظيمي كأداة قوية في تطوير المهارات القيادية التي تؤدي دوراً أساسياً في تطوير موظفين جديرين بالثقة، لاكتساب مهارة ناعمة من أجل العمل معاً بشكل أفضل على جميع المستويات، وفقاً (Voss, Gruber, and Reppel (2010)، يتيح التعاطف للموظفين فهم وجهات نظر وآراء الآخرين بشكل أفضل، مما يجعل بيئة العمل أكثر متعة وإنتاجية، تشير الأبحاث إلى أن التعاطف التنظيمي هو أحد العوامل المهمة في تحسين الأداء في بيئة الأعمال اليوم، فالتعاطف التنظيمي هو عنصر حاسم يسمح للموظفين الاعتراف بمشاعرهم وأفكارهم (Matthewman, Rose & Hetherington, 2009).

للبقاء في المنافسة، من الضروري أن يكتسب رؤساء الأقسام العلمية مهارات التعاطف التنظيمي حتى يتمكنوا من التواصل بشكل فعال، وتحقيق النتائج المرجوة التي يطلبها السوق العالمي

اليوم, , تتيح مهارات التعاطف للقادة فهم وجهات نظر وآراء الآخرين بشكل أفضل, مما يجعل بيئة العمل أكثر إمتاعًا وإنتاجية(Voss, Gruber& Reppel, 2010).

صرح (1995) Goleman أن التعاطف التنظيمي فضيلة لا بد منها لأنها يمكن أن تلهم الآخرين وتحفزهم وتقودهم إلى فعالية أكبر, حيث يمكّن التعاطف التنظيمي التواصل مع الأعضاء, بحيث يتم تضمين الجميع ولا يشعر أي موظف بالاستبعاد, وعلى هذا النحو, يُنظر إلى القائد المتعاطف على أنه قائد فعال.

وتتسق تعريفات التعاطف التنظيمي من حيث أنها تشير جميعها إلى الإحساس بمشاعر شخص ما ومشاركتها مع شخص آخر, وحدد (2019) Laura & Sam أن التعاطف التنظيمي يتكون من ثلاثة أجزاء باعتباره (١) استجابة عاطفية لشخص آخر, والتي يعتقد البعض أنها تنطوي على مشاركة الحالة العاطفية لهذا الشخص؛ (٢) القدرة المعرفية لأخذ منظور الشخص الآخر, (٣) بعض آليات المراقبة التي تتبع الأصول (الذات مقابل الأخرى) للمشاعر المتوقعة, وبالمثل, وبذلك التعاطف التنظيمي وظيفة لشخص يعاني من نفس المشاعر مثل فرد آخر من خلال تقدير التشابه, وقد استشهدا أيضًا أن التعاطف التنظيمي يتطلب القدرة على تعليق الحكم والتحيز للمشي في حذاء الآخر, وبالتالي, فإن التعاطف هو اعتراف سلبي وملاحظة لتجربة شخص آخر يتضمن الاستجابات العاطفية والمعرفية.

التعاطف التنظيمي له بعض التشابه مع الذكاء العاطفي والعصابية والتوافق, لكنه يختلف عنه في نواحٍ كثيرة, فالذكاء العاطفي هو قدرة شاملة على فهم مشاعر الآخرين والتعرف عليها والاستجابة لها, والتعاطف يرتبط بشكل أكبر بكيفية ارتباط الشخص بشخص آخر من خلال الشعور بالقلق إزاء حالة الشخص (2016) (Leka & De Alwis), الشخص المتعاطف قادر على التواصل مع شخص آخر والعمل على تخفيف آلامه ومعاناته, ومع ذلك, فإن قد يكون الشخص الذكي عاطفيًا قادرًا على فهم موقف الهدف ولكنه لا يفعل ذلك, يشعر القائد المتعاطف بألم أتباعه ويعمل على إبعادهم عن الانزعاج.

أما العصابية هي عدم القدرة على التحكم في التعبيرات السلبية أو التعامل مع التوتر (2016) Leka and De Alwis, من المرجح أن يستجيب الشخص العصابي بشكل سلبي للمواقف المتطلبة, في حين أن القائد المتعاطف يفهم الموقف ويسعى جاهداً لإراحة الآخرين عند

مواجهة التحديات، فإن الشخص العصبي سيبعد وقد يفشل فشلاً ذريعاً خلال المواقف المتضاربة، الشخص المقبول للغاية هو متعاون وودود، من المرجح أيضاً أن يكون لديهم شبكات اجتماعية ومن غير المرجح أن يواجهوا صراعاً؛ ولذلك فإن بُعد التوافق يشترك في عديد من أوجه التشابه مع القائد المتعاطف؛ ومع ذلك، فإنه يختلف كقائد متعاطف قد لا يكون كذلك مقبول والعكس صحيح يتخطى القائد المتعاطف مجرد الاتفاق معه الآخرين، على غرار الشخص المقبول، قد يكون الشخص المتعاطف حريصاً أيضاً على ذلك تجنب الصراع ولكن فقط بعد القيام بما هو في مصلحة الفريق (Leka & DeAlwis,2016).

ويعد التعاطف التنظيمي سمة أساسية للرؤساء، إذا كان المتابعون يرون أن شخص ما لديه مستويات عالية من الذكاء العاطفي، الإنتاجية، والمشاركة في الأنشطة التي تقيد المؤسسة ولكنها خارج الوظيفة الأساسية للموظف، ويرى (Leka and De Alwis (2016 ان أبعاد التعاطف التنظيمي تتمثل في (التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني).

وبناءً عليه، القادة الأخلاقيون هم أفراد يشجعون الممارسات الأخلاقية من خلال توصيل المعايير الأخلاقية، وتشجيع السلوك الأخلاقي، ونمذجة السلوك الأخلاقي، ومعارضة السلوكيات غير الأخلاقية، ولهذا جاء البحث الحالي دور القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، فالتعاطف يمكّن القادة من الحصول على فهم أفضل للبيئة الاجتماعية الجديدة، ويساعدهم على التعلم بسرعة والتكيف مع البيئات الجديدة، على نفس المنوال، تساعد مهارات التعاطف القادة أيضاً على اتخاذ موقف إيجابي تجاه التكيف مع البيئات والاتجاهات الجديدة التي تُوجد جواً تعاونياً.

مشكلة البحث:

نظراً لأهمية الجامعات باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية في المجتمع، وأن النهوض برسالة الجامعة وتحقيق أهدافها يقع على كاهل القيادات الأكاديمية بها بوصفها الوحدات الأساسية التي تقع في قمة الهيكل التنظيمي للجامعة، ولن يتسنى له النجاح في عمله وتحقيق أهداف الكلية إلا إذا طبق المبادئ الأخلاقية المعروفة، وفي مقدمتها القيادة الأخلاقية؛ ومن ثم، فإنه يقع على عاتق القيادات الأكاديمية مسؤولية تطبيق القواعد الأخلاقية حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال علي أعضاء هيئة التدريس؛ إذ أن ممارسة السلوكيات الأخلاقية

يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، ومن ثم تحفيزهم على تجاوز حدود أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظيفتهم بشكل يفوق المهام المطلوبة منهم، نتيجة لشعورهم بأنهم جزء من الجامعة التي يعملون بها (مصطفي, ٢٠١٧, ١٢٠).

حيث أضحت القيادة المقياس الذي تعتمد عليه نجاح المؤسسة وهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، ويمكن تشبيهها كالدماع بالنسبة للإنسان، وأن معظم النجاحات أو الفشل في المؤسسة تعزي إلى كفاءة القيادة وفشلها كما أنها تعد المحك الأساسي الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها فهي تمتلك القدرة على التنسيق بين عديد من المكونات الأساسية للمؤسسة والجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ومن أجل أن تصل إلى مستوي التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية وتحقيق أهدافها لذا فلا بد من العمل على تطوير الأنماط القيادية التي تصل بطاقة الإنسان إلى أن تكون سابقة لمواقع ومتطلعة للمستقبل وبهذا تعد القيادة محورًا رئيسًا للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ولها تأثير مباشر على الإنتاجية لاعتبارها هدف أسمى تعمل كافة المؤسسات على تحقيقه بأعلى كفاية وجودة ممكنة(الروسان, ٢٠١٨, ١٢٠).

ولقد فرضت القيم الجديدة في عالم اليوم العديد من التحديات أمام الجامعات أهمها النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها خاصة في العلاقة ما بين الرئيس والمرؤوسين، وانطلاقًا من دور القائد في ممارسة قيم تستند على العدالة والنزاهة والأمانة والموضوعية في توزيع المهام والواجبات كان لا بد من توجيه الأنظار نحو نمط آخر من أنماط القيادة الحديثة إلا وهو نمط "القيادة الأخلاقية" والتي تعد سلوكًا أساسيًا للقادة، كون القائد الأخلاقي هو الذي يحمل رسائل أخلاقية تؤثر في وجهات نظر الآخرين وأنماط سلوكهم من خلال إدراكهم للمزايا الأخلاقية التي يمتلكها والتي ترتبط بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه والمبنية على التصرف بنزاهة وأمانة واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة وفق معايير تقييم واضحة، إضافة إلى غرس روح المسؤولية والالتزام لدى الأعضاء حيث أن إدراكهم لهذه القيم الأخلاقية يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي (Sharma, Agrawal & Khandelwal (2019) ويشكل مناخ العمل الوتيرة الأساسية لأي مؤسسة، إذا ما اتصف هذا المناخ بالصفة الأخلاقية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون بين أعضاء المؤسسة، انعكس ذلك على ديمومة المؤسسات التي تسعى إلي النجاح والبقاء والتميز، انعكس ذلك إلي شعور العاملين بعدم التعاطف التنظيمي لديهم، ونظرًا لأهمية التعليم الجامعي الذي يمثل أهم

القطاعات وأكثرها حيوية، فلا بد من توفر القيادة الأخلاقية لرئيس القسم العلمي التي تدعو إلي دعم والتزام وتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي التمسك بالأخلاقيات في العمل.

فقد نصت المادة ٩٦ من قانون الجامعات ٤٩ / ١٩٧٢ على ما يلي: على أعضاء هيئة

التدريس التمسك بالتقاليد والقيم الجامعية الأصيلة والعمل على بثها في نفوس الطلاب، وعليهم ترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب ورعاية شئونهم الاجتماعية والثقافية والرياضية، ويقع علي عاتق رئيس القسم العلمي تنمية ثقافة التنافس الشريف الذي يتيح الفرص المتساوية أمام الجميع لإبراز التفوق، تهيئة مناخ العمل في فرق ومجموعات ليتعود الجميع على العمل في فريق، وعلى أن نجاح العمل الجماعي ممكن، بل وفرصة أكبر في الإنجاز (قانون تنظيم الجامعات ولوائحه التنفيذية الصادر في عام ٢٠٠٦، ٢٣).

وسلط (Darcy 2010) الضوء على أن بيئة عمل المؤسسات في الوقت الحاضر تجعل الأفراد يشككون في تنفيذ القيم الحقيقية والمعايير الأخلاقية، في دراسة أجريت اتضح أن ٦٦ في المائة من الناس يشككون في وجود الأخلاق في السلوك القيادي ، مما يعني أن هناك "أزمة ثقة" في القيادة Sharma et al.,2019 , خلصت الدراسة إلى أن أحد أهم التحديات التي يواجهها رؤساء اليوم الحالي هو تطوير الثقة وبناء علاقات جديرة بالثقة في مكان العمل، وهذه عرفت باسم "جانب الظل للقيادة"، والذي يتضمن الاستخدام السيئ للامتياز والسلطة، والسلوك غير المتناسق وغير المسؤول، وغياب الولاء.

وأكد حسان؛ والعجمي(٢٠١٠، ١٢١) بأن بيئة العمل بالجامعات تنمو وتتطور بتوفر المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود بها وتشكل إطارًا رقميًا عن طريقه يتم ضبط العمل وتستمد منه الجامعات قوتها واستمرارها.

وكذلك توصلت نتائج عديد من الدراسات كدراسة عبدالله (٢٠١٦) إلي عدم التزام وتشجيع رئيس القسم العلمي للسلوكيات الأخلاقية في العمل وانفرادهم باتخاذ القرار دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وانخفاض مستوى المصادقية ومنها كثرة الوعود وعدم المحافظة عليها مما أدى إلي انخفاض مستوى الثقة في رئيس القسم العلمي.

ورئيس القسم العلمي بالجامعة ينبغي أن يكون قائداً أخلاقياً توجه سلوكياته وممارساته مجموعة من القيم والمبادئ والأخلاق وإن الخطورة في القيادة الأخلاقية تكمن في إساءة استخدام

السلطة الممنوحة لرئيس القسم العلمي وما يدفعه لسوء استخدامها؛ لكونه كما يذكر القرني؛ الزائدي(٢٠١٧, ٦٩) صاحب القرار الأول والأخير، ولا يحكمه أي معايير خارجية سوى ما يؤمن به من أخلاقيات، فتوافر القيم الأخلاقية يؤدي إلي رفع الروح المعنوية لديهم، وتحفيزهم علي أداء وظيفتهم بشكل يفوق المهام المطلوبة منهم، وفي المقابل، فإن غياب السلوكيات الأخلاقية يؤدي إلي عدم الشعور بالرضا لدي أعضاء هيئة التدريس ومن ثم ضعف مستوي التعاطف التنظيمي لديهم وهذا يحول دون تنفيذ مسؤولياتهم وينعكس سلبيًا علي مخرجات الجامعة.

وبالرغم من التأكيد علي أهمية القيادة الأخلاقية بالجامعات عامة، ورؤساء الأقسام العلمية علي وجه الخصوص، بوصفها أحد العوامل الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، إلا أن الواقع الحالي يشير إلي أن الجامعات تعاني من مشكلات ترتبط بتدني السلوكيات الأخلاقية فقد أشارت السعدية (٢٠١٢) إلى جملة من السلوكيات التي قامت باستنباطها من مجموعة من البحوث ذات العلاقة بسمات الأستاذ الجامعي، والتي أشارت إلي تراجع الممارسات الأخلاقية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات مثل استعمال موارد الجامعة لأغراضهم الشخصية، وشيوع مبدأ الغاية تبرر الوسيلة، والمصالح الشخصية، ولا يولون أهمية كبيرة لحاجات العاملين معهم، ولا يتعاملون بمنظومة أخلاقية سامية، ولا يركزون على تطبيق العاملين معهم للمعايير الأخلاقية في العمل، ويتخذون قرارات غير عادلة، وأفعالهم تناقض أقوالهم، وقد أكد ذلك نتائج دراسة حسانين (٢٠١١) كقلة موضوعية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتدخّل المحسوبية، والواسطة في الترقيات العلمية التي تتصف إجراءاتها بعدم الدقة، كما كشفت عن وجود آثار سلبية للقيادة غير الأخلاقية على سلوك العاملين والطالب.

كما يلاحظ أن عديد من المؤسسات في دول العالم النامي تفتقر إلى رؤية أخلاقية واضحة، كما أنها تتمسك بعقلية الأمر والتحكم وتتعامل بأسلوب بيروقراطي فتصر على اتخاذ القرارات بصورة انفرادية ولا تسعى لتطوير مهارات العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن إبداعهم، كما ترفض تفويضهم الصلاحيات، وهذا ما أثبتته دراسة مصطفى (٢٠١٧).

ويعد التعاطف التنظيمي أحد العوامل التي يمكن أن تسهم دراستها علي مساعدة القادة علي التخلص من مشاعرهم السلبية تجاه العمل، فهو من أهم العمليات المؤثرة في طبيعة التفاعل الاجتماعي داخل أي ثقافة أو مجتمع، وقد انتهت الدراسات السابقة إلي تدني مستوي التعاطف، وعدم

تقديم العون لهم، وضعف التواصل الاجتماعي واللامبالاة، وإهمال حاجاتهم، كما أشارت دراسة Goleman(1999) إلي أن الأفراد ذوي التعاطف المنخفض لديهم ضعف في القدرة علي التعبير الانفعالي، ولا يهتمون بمشاعر الآخرين وأحاسيسهم، ويمتازون بالعنف تجاههم، ويكونون أكثر شعورًا بالقلق والانسحاب الاجتماعي.

وهذا ما أكدته دراستا Goleman,(1999)؛ العاسمي (٢٠١٥) أن التعاطف التنظيمي من أهم السمات التي يجب أن يتصف بها الرؤساء لأنها تمكنهم من التواصل الاجتماعي الناجح، كما يُمكنهم من الاندماج مع أفراد العمل بالإحساس بمشاعرهم وفهم أفكارهم ومعتقداتهم وحاجاتهم.

وهذا ما أشارت إليه منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (Nations United Education, Scientific and cultural Organization, 2016) إلي أن انخفاض التعاطف التنظيمي ينتج عنه عديد من الاضطرابات النفسية باعتبار الألم لغة عالمية، وأفضل دواء للألم هو التعاطف، وأن نجاحنا في حياتنا الاجتماعية ونوعية علاقاتنا مع الآخرين يعتمد على مدى فهمنا للجوانب العاطفية للآخرين، من كل ما تقدم نرى أن التعاطف التنظيمي هو دخول عميق لشخصية الطرف الآخر، حيث يصبح أماننا كأنه كتاب مفتوح، مع الحفاظ على الفردية والاستقلالية وعدم الانصهار مع أحداث أو الآلام الشخص الآخر (الدخول الكلي للفرد في مشاعر وأحاسيس الآخرين نتيجة لفهمه لما يمرون به من خبرات فسيعد لسعادتهم ويتألم لألمهم) (العاسمي، ٢٠١٥، ٩٥).

ورغم ذلك إلا أن هناك قلة بالبحوث والدراسات العربية منها والمحلية التي تناولت علاقة القيادة الأخلاقية بالتعاطف التنظيمي، مما حدا بالباحثة إلي القيام بهذا البحث، خاصة موضوع التعاطف التنظيمي فهو من المظاهر الإيجابية في بيئة العمل بالمؤسسات، والتي تؤثر علي المنظومة الأخلاقية بالإيجاب، ومع وجود بعض الدراسات التي تناولت التعاطف التنظيمي وربطته بمتغيرات أخرى كفجوة سلوك الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، إلا أنها أشارت جميعها بشكل غير مباشر لدور القيادة الأخلاقية كدراسة مما دفع الباحثة القيام بهذا البحث لتوضيح دور القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي.

أسئلة البحث

حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للقيادة الأخلاقية بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري التعاطف التنظيمي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq \dots, ٥$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، الجنس، الرتبة الأكاديمية، السن، وعدد سنوات الخبرة)؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف) لدى رؤساء الأقسام العلمية ودورها في تحقيق التعاطف التنظيمي (التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني) من وجهة نظر العينة؟
- ٦- كيف يمكن التنبؤ بمستوى بالتعاطف التنظيمي من خلال القيادة الأخلاقية كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟
- ٧- ما التوصيات المقترحة لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق التعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث بشقيه النظري والميداني؟

أهداف البحث:

تمثل هدف البحث الرئيس في الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى التعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف وهي:

- ١- التعرف علي الإطار النظري للقيادة الأخلاقية بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- التعرف علي الإطار النظري للتعاطف التنظيمي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٣- رصد واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية : دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة.
- ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف متغيرات:(طبيعة الكلية, الجنس, الرتبة الأكاديمية, السن, وعدد سنوات الخبرة).
- ٥- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية (النزاهة, التوجه نحو الاستدامة, توضيح الدور, توجه أعضاء هيئة التدريس, مشاركة السلطة في صنع القرار, الإنصاف) لدى رؤساء الأقسام العلمية ودورها في تحقيق التعاطف التنظيمي (التعاطف السلوكي, التعاطف المعرفي, والتعاطف الوجداني) من وجهة نظر العينة؟
- ٦- الكشف عن التنبؤ بمستوى بالتعاطف التنظيمي من خلال القيادة الأخلاقية كما يراها أعضاء هيئة التدريس.
- ٧- التوصل إلي تقديم توصيات مقترحة لدور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث بشقيه النظري والميداني.

أهمية البحث:

برزت أهمية البحث في الجوانب التالية :

١. كونها تتناول موضوع القيادة الأخلاقية الذي أصبح مطلباً رئيساً في كافة المؤسسات ومؤشراً من مؤشرات الاعتماد الأكاديمي والتميز الإداري في بيئة عمل الجامعات، فوجود القيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية - ولاسيما الجامعات - أمر بالغ الأهمية يعزز مكانة هذه المؤسسات ودورها الاستراتيجي في بناء الكوادر البشرية التي يعقد المجتمع عليها آماله

وظموحاته، وبالبحث الحالي تم تسليط الضوء على تلك الممارسات للمساهمة بالمعرفة التراكمية بالموضوع وفتح المجال أمام الباحثين لدراسة علاقتها بمتغيرات أخرى غير التعاطف التنظيمي.

٢. يستمد هذا البحث أهميته كون سيغطي فجوة مهمة من البحوث السابقة، والتي أشارت إلى غياب بحث يربط بين متغيرات هذا البحث وبالتالي فهذا البحث محاولة جادة ومتواضعة لإيجاد توليفة مثلى تربط بين القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي.

٣. أنها تسد ثغرة علمية وتعمل على توفير معلومات تفيد متخذي القرار، كما توفر مرجع بالمكتبة للدارسين المهتمين بالقيادة بأنواعها المختلفة وخاصة القيادة الأخلاقية، وقد فتحت آفاقا لبحوث جديدة، بالإضافة إلى أنها الدراسات القليلة في هذا المجال على حسب علم الباحثة.

٤. يعد هذا البحث استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بالدراسات السلوكية المؤثرة على الأفراد بمؤسساتهم ومن بينها القيادة الأخلاقية، والتعاطف التنظيمي.

٥. إمكانية الإفادة من أداة البحث الحالي كأداة لتوضيح دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المصرية، بعد إثبات صدقها وثباتها.

٦. يواكب هذا البحث اهتمام الجامعات في سعيها نحو الاهتمام بأخلاقيات المهنة والتي أصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال، فهي تعد من الموضوعات الحيوية والتي أخذت الحاجة إليها تتنامى أثر تنامي الفضاء الأخلاقية وتراجع النظم القيمية في الجامعة ولما لها من آثار ايجابية على أداء العاملين.

٧. تسهم نتائج البحث في رصد واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة والتعاطف التنظيمي؛ بما يعطي المسؤولين ولأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مؤشراً واضحاً لكليات التطوير ومراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس عن الواقع الذي يمكن من اتخاذ الإجراءات العلاجية والوقائية منه.

٨. يؤمل استفادة المسؤولين بالجامعة من التوصيات والمقترحات المبنية على نتائج البحث، لتحسين ممارسات رؤساء الأقسام العلمية، وتحسين البيئة الجامعية وجعلها بيئة جاذبة للأعضاء بحيث تساعدهم على النجاح، وبما يحقق أهداف وتوجهات الجامعة الاستراتيجية.

منهج البحث وأداته:

البحث الحالي علي المنهج الوصفي والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ فقد استخدم المنهج الوصفي بوصفه طريقة يُعتمد عليها في وصف ظاهرة ما من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلي نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام (فان دالين, ٢٠٠٧, ٢٤٥) في وصف دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. وقد استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات البحث، وقد تم تحليل نتائج البحث الميداني باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف البحث، وتم الاستعانة بالحاسب الآلي لإدخال بيانات البحث وتحليلها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الاصدار رقم ٢٠ (SPSS, Version.20).

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على:

الحدود الموضوعية: التعرف على دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، بأبعادها المحددة بالبحث وهي (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف)، والتعاطف التنظيمي وتتمثل أبعاده في (التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني).

الحدود البشرية: طبقت أداة البحث الميداني (الاستبانة) علي عينة ممثلة لمجتمع البحث، تم اختيارها بطريقة عشوائية، مكونة من (٣٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، من مجتمع الأصل البالغ عدده (١٣٦٣) عضواً، حيث تمثل نسبة (٢٢,٠١ %) من حجم المجتمع الاصلي، وقد تم تحديد حجم عينة البحث باستخدام معادلة ريتشارد جيجر.

الحدود المكانية: اقتصر البحث الميداني علي جامعة جنوب الوادي فقط، وقد تم التركيز علي تلك الجامعة بعينها نظراً لكونها مقر عمل الباحثة، مما ييسر تطبيق البحث الميداني، هذا فضلاً عن قناعة الباحثة بضرورة توجيه البحث العلمي لخدمة الجامعة التي تنتمي إليها، وقد طبق البحث علي

بعض كليات جامعة جنوب الوادي البالغ عددها (٢٠) كلية من بينها (٥) كليات عملية، و(٤) كليات نظرية.

الحدود الزمنية: حدد هذا البحث بالسياق الزمني الذي أجريت فيه؛ خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣.

مصطلحات البحث:

تم تعريف مصطلحات البحث كالآتي:

القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:

تُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، والترجيح لمثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز وصنع القرار (Brown, Trevino & Harrison, 2005, 120).

كما تعرف بأنها القدرة المعززة على الشعور بالالتزام الأخلاقي بعدد كبير من الأتباع وهذه ليست مهارة ، بل هي معرفة ومنظور عالمي، وهذا يؤدي إلي نتائج إيجابية تنعكس في فعالية القادة المتصورين ورضاهم الوظيفي وزيادة التقاضي والإبلاغ عن المشكلات (Ciulla, 2005,162).

وتُعرف إجرائيًا بأنها قيام رئيس القسم بإدارة عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية في تعاملاته مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم من خلال الممارسات والسلوكيات والأفعال التي يقوم بها، بحيث يظهر أعلى درجات الاهتمام والرعاية بهم، وكيفية التحكم الفعال في سلوكياته وإدارتها بشكل ذكي من خلال قيام أعضاء هيئة التدريس بسلوكيات مقبولة ومناسبة في كل جانب من جوانب حياتهم بما ينعكس إيجاباً على زيادة أدائهم.

وتقاس القيادة الأخلاقية إجرائيًا بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث نتيجة لإجاباتهم علي فقرات المحور الأول بالاستبانة (من الفقرة ١ إلي الفقرة ٣٨) والتي تغطي أبعاد القيادة الأخلاقية السبعة (النزاهة (٦-١)، التوجه نحو الاستدامة (٦-١)، توضيح الدور (٦-١)، توجه أعضاء هيئة التدريس (٧-١)، مشاركة السلطة في صنع القرار (٧-١)، الإنصاف (٦-١).

التعاطف التنظيمي Organizational Empathy:

يُعرف التعاطف التنظيمي بأنه عملية الإحساس بمشاعر الآخرين ورؤية الأمور من منظور الآخرين, (Jaime (2007), ويعرف أيضًا علي أنه السمة الغالبة عن المعرفة وليس السمة العاطفية (Sophie & Elisa, 2018) .

وعرفا (Abdul Rahman and Ann Castelli (2013) على أنه استجابة عاطفية تجاه شخص آخر, والتعاطف هو استجابة تتبع من حالة معينة وتتطابق مع الحالة العاطفية لآخر, حيث إن السلوكيات الاجتماعية الإيجابية تتجم عن التعاطف, فالسلوك الإيجابي هو ذلك السلوك الطوعي المقصود الذي يهدف إلى مساعدة الآخرين(لا أري الجانب المرئي من أفعالك إنما الأسباب الكامنة وراءها).

ويُعرف إجرائيًا بأنه: قدرة رئيس القسم العلمي على فهم وتفسير مشاعر وتجارب أعضاء هيئة التدريس من خلال وضع نفسه في مكانهم وفهم معنى هذه المشاعر دون فقد الإحساس بمشاعرهم (سعادة, حزن, غضب...الخ) وإدراك الأسباب الحقيقية وراءها.

ويُقاس التعاطف التنظيمي إجرائيًا بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث نتيجة لإجاباتهم علي فقرات المحور الثاني بالاستبانة (من الفقرة ١ إلي الفقرة ٢١) والتي تغطي أبعاد التعاطف التنظيمي الثلاثة والتي شملت (التعاطف السلوكي (٧-١), التعاطف المعرفي (٧-١), والتعاطف الوجداني (٧-١).

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع علي البحوث والدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي استعرض البحث الحالي بعضها وفق محورين رئيسيين هما: المحور الأول ويتضمن دراسات تناولت القيادة الأخلاقية بالجامعات, والمحور الثاني ويتضمن دراسات تناولت التعاطف التنظيمي, من الأقدم إلي الأحدث ووفقًا لتوثيق APA6 كما يلي:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية بالجامعات

استهدف بحث عبدالله(٢٠١٦) دراسة العلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالاغتراب الوظيفي علي عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وذلك بثلاث جامعات خاصة بمدينة السادس من أكتوبر وهي (جامعة ٦ أكتوبر, جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا, جامعة مصر

لعلوم الحديثة والآداب، وبلغ حجم العينة ٢٥٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالاغتراب الوظيفي بالجامعات الخاصة المصرية، وأكدت نتائج الدراسة أن بعض متغيرات القيادة الأخلاقية أثرت علي جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي مما يؤكد أهمية هذه المتغيرات في خفض الاغتراب الوظيفي.

وهدفنا دراسة القرني؛ الزائدي (٢٠١٧) إلى الكشف عن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك والصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة على الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك البالغ عددهم (٤٤١١) تم اختيار (٨٦٤) عضواً باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وقام الباحثان بإعداد استبيان لقياس سلوكيات القيادة الأخلاقية، والتي تكونت من ٦٦ فقرة وزعت على (٦) أبعاد وهي (الإنصاف، وتوضيح الدور، مشاركة السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي، التوجه نحو أعضاء هيئة التدريس)، والثاني يقيس الصمت التنظيمي الذي تكون من ٩ فقرات، وكشفت النتائج عن وجود درجة عالية في ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وظهرت جميع أبعادها بدرجة عالية على ترتيبها: التوجه نحو أعضاء هيئة التدريس، والنزاهة، والتوجه الأخلاقي، والإنصاف، ومشاركة السلطة، وتوضيح الدور، كما تبين أن درجة الصمت التنظيمي متوسطة تميل للانخفاض وتبين وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي بلغت (-١٦)، كما تبين أنه يمكن التنبؤ بالصمت التنظيمي من خلال سلوك واحد فقط من القيادة الأخلاقية وهو النزاهة حيث بلغت قيمة التباين المفسر له (٠.٨) % بينما لا يمكن التنبؤ بأبعاد القيادة الأخلاقية الأخرى.

أما بحث (Chikeleze and Baehrend (2017) فقد استهدف دراسة القيادة الأخلاقية وأثرها على صناعة القرار، وذلك بالتطبيق في عدد من الجامعات في شمال الولايات المتحدة، واعتمد إجراء البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) أكاديمي من هذه الجامعات، واعتمد البحث على مقياس Kalshoven et

al,(2011) متعدد الأبعاد والمكون من ٣٨ فقرة في قياس القيادة الأخلاقية، وقد توصل البحث إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في الآتي: الوعي بالأفراد، العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح دور الأفراد، والنزاهة، كما توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على صناعة القرار.

استهدف بحث (Ahmad and Rahim (2018) دراسة القيادة الأخلاقية لدي الشباب، وذلك بالتطبيق على الجامعات الواقعة في شمال ماليزيا، واعتمد إجراء البحث على عينة تكونت من (٦٠٠) طالب من هذه الجامعات، واستخدمت أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات، واعتمد البحث على مقياس كالفن والمكون من ٣٨ فقرة في قياس القيادة الأخلاقية، وقد توصل البحث إلي أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في الآتي: الوعي بالأفراد، العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح دور الأفراد، والنزاهة، كما كشفت النتائج أن النزاهة حازت على أعلى درجة رضا بينما نال الإنصاف على أقل درجة، وأوصي البحث قادة الجامعات بتشجيع الثقافة الأخلاقية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وجاءت دراسة العاني (٢٠١٩) والتي هدفت إلي تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها، والنجاح الاستراتيجي في عدد من الكليات الأهلية في العراق، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوزيعها علي عينة عددها (٣٠٠) من الأفراد العاملين في عدد من الكليات الأهلية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة والنجاح الاستراتيجي في الكليات.

واستهدف بحث جبريل (٢٠١٩) دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية محل البحث، وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (٢٤١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات بنسبة استرداد ٧٧%، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أيضاً من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كلاً من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كانت (٣,٥) فوق المتوسط. وأوصى البحث بالعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك

من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء في العمل في الجامعات محل البحث، وترسيخ قيم العدل والنزاهة.

واندماجًا مع ما سبق استهدف بحث حمد (٢٠٢٠) بعنوان تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، إذ تم اختيار الكليات (الحدباء، نوروز، النور، الكتاب، والقلم) لتطبيق الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبانة تم الحصول على (٣٠٠) إجابة من أصل (٣٥٠) الذين تمثلوا بالموظفين والتدريسيين العاملين في الكليات، إذ جرى استقصاء آرائهم حول مدى تمتع قياداتهم بأبعاد القيادة الأخلاقية، وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات منها: تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافراً.

وهدف دراسة غنيم (٢٠٢٠) إلي رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الستة، لما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات التعليمية، وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية بالمدارس التابعة لهذه الإدارات، وقد توصلت الدراسة إلى تحقق القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولا تتحقق في بعد واحد هو بعد العدالة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، ووضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.

وركزت دراسة عبدالعزيز (٢٠٢١) إلي التأثير المباشر بين كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بجامعة أدرار، حيث تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في مختلف كليات الجامعة (الإداريين، الأساتذة، والموظفين)، البالغ عددهم (٩٢) عضواً وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد بدرجة متوسطة بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط ولا تتحقق إلا في بعد واحد وهو بعد العدالة.

وبحثت دراسة (Dey et al. (2022) في تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الأعمال المستدام من خلال الأدوار الوسيطة للمناخ الأخلاقي والسلوك البيئي التطوعي، تم جمع بيانات الدراسة من (٣٢٧) موظفًا إداريًا متوسط المستوى من صناعة مقطعية في بنغلاديش، كشفت النتائج عن تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك البيئي التطوعي للموظفين، مما أثر لاحقًا على الأداء المستدام لمنظمات الأعمال، كما حددت الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة المفترضة، تقدم النتائج مساهمات نظرية كبيرة وآثار عملية في مجال كل من القيادة الأخلاقية والأداء المستدام.

وركزت دراسة (Zahrani (2022) في دول الشرق الأوسط لمعرفة تأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات العكسية في العمل في التعليم العالي، تم استخدام نظرية العلاقات الإنسانية لمفهوم الإدارة لبناء نموذج نظري للقيادة الأخلاقية ونموذج إداري قائم على العلاقات الإنسانية، تم الكشف عن السمات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي والعلاقات مع المديرين والزلاء كعناصر أساسية في فرضيات نموذج البحث، كانت طريقة جمع البيانات عبارة عن استبيان استقصائي قائم على نظرية العلاقات الإنسانية للإدارة، تم استخدام برنامج SPSS ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) لفحص البيانات، وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي بين السمات الشخصية وعوامل العمل الجماعي، والتي جميعها لها آثار إيجابية على الصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية، حيث كان للصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية تأثير إيجابي على العلاقات مع المديرين والزلاء أيضًا، لذلك تساهم هذه النتيجة في التحقق من صحة نظرية العلاقات الإنسانية الموسعة للإدارة من خلال إثبات أن النموذج يتوقع أن يقوم موظفو الجامعة بتحسين العلاقات مع المديرين والزلاء من خلال السمات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت التعاطف التنظيمي

كشفت دراسة (William Gentry, Weber and Sadri (2007) والتي هدفت إلي دراسة التعاطف في ميدان العمل كأداة للقيادة الفعالة، وتكونت عينة الدراسة من ٦٧٣١ قائدًا من ٣٨ دولة، كان لدى هؤلاء القادة ثلاثة رؤوسين على الأقل قاموا بتقييمهم على عرض المشاعر العاطفية، قام المرؤوسون بتقييم المدير في أربعة عناصر: الحساسية لعلامات إرهاب الآخريين، الاهتمام باحتياجات وآمال وأحلام الآخريين، الاستعداد لمساعدة الموظف في المشكلات الشخصية، نقل التعاطف لدي الآخريين، الكشف عن الخسارة الشخصية، كما كشفت نتائج الدراسة أن التعاطف يرتبط ارتباطًا إيجابيًا

بالأداء الوظيفي، المرؤوسين يتنبؤون بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي، بينما من الواضح أن التعاطف مهم للعينة الكاملة وفي جميع البلدان التي شملتها الدراسة، وأظهرت أن العلاقة بين التعاطف والأداء أقوى في بعض الثقافات أكثر من الآخرين، وجدت أن العلاقة الإيجابية بين العاطفة والأداء أكبر بالنسبة للمديرين الذين يعيشون في البلدان ذات المسافة العالية للطاقة.

وهدف دراسة (MencI and May(2008) إلي استكشاف تأثير التعاطف على عملية صنع القرار الأخلاقي، استخدمت هذه الدراسة تصميمًا تجريبيًا متقاطعًا بالكامل، دراسة المستويات العالية والمنخفضة من حجم العواقب والمستويات الاجتماعية والنفسية المنطقية والمادية للقرب، تلقى كل مشارك واحدًا من الأشكال الستة للسيناريو الذي يمثل العاملين المتقاطعين، تم ترقيم النسخ بالتسلسل وإعادة ترتيبها بحيث يتلقى كل شخص جديد الوصول إلى موقع الويب الإصدار التالي من السيناريو، أعقب السيناريو دراسة استقصائية مكونة من مقاييس لقياس الاعتراف الأخلاقي، والتقييم النفعي، والتقييم القائم على المبادئ، والنية الأخلاقية، والتعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني، تتألف العينة من متخصصين في الموارد البشرية تم الاتصال بهم من خلال لوحة مناقشة إدارة الموارد البشرية عبر الإنترنت، والخطابات المرسلة إلى إدارات الموارد البشرية في المنظمات التي تضم أكثر من ٢٥٠ موظفًا كانوا موجودين في الغرب الأوسط، بلغ حجم العينة الإجمالي ٩٣، أظهرت النتائج حول التأثير الإيجابي من عينة من الأطباء أنهم استوعبوا المزيد من المعلومات في إجراء التشخيص وكذلك التمييز بين التركيبات المتعلقة بالتعاطف مثل القدرات والسمات المزاجية ومهارات التعامل مع الآخرين وردود الفعل العاطفية.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (Scott et al. (2010 تأثير تعاطف المدير على رفاية الموظف، وتم استخدام المسح وبلغ عددهم (٦٠) موظفًا تحت إشراف واحد من ١٣ مديرًا لمدة أسبوعين، مما أدى إلى إنتاج مجموعه مكونة من ٤٣٦ ملاحظة، كشفت النتائج أنه على المستوى اليومي، حقق الموظفون الذين أبلغوا عن شكاوى جسدية تقدمًا أقل في أهدافهم وشعروا بمستويات أقل من التأثير الإيجابي ومستويات أعلى من التأثير السلبي على مستوى المجموعة، وأن مجموعات الموظفين الذين لديهم مديرين متعاطفين شهدت مستويات منخفضة من الشكاوى الجسدية، وكان التقدم في الهدف اليومي مرتبطًا بشكل أكبر بالتأثير الإيجابي لمجموعات الموظفين ذوي الخبرة للمديرين المتعاطفين.

بحثت دراسة (Abdul Rahman and Ann Castelli 2013) في تأثير التعاطف على فعالية القيادة من خلال اختبار أربع فرضيات لتحديد العلاقات بين التعاطف وفعالية القيادة وخلفيات القادة باستخدام عينة من ٢١٦ من قادة الأعمال في الولايات المتحدة (٥١,٩%) وماليزيا (٤٨,١%). تم استخدام مؤشر تفاعل ديفيس الشخصي (IRI) لقياس التعاطف واختبار تأثير التعاطف على فعالية القيادة في الولايات المتحدة وماليزيا، تشير النتائج إلى أن قادة الأعمال الأمريكيين لديهم درجة تعاطف أعلى بكثير من قادة الأعمال الماليزيين، وأن القادة الذين يتمتعون بدرجة أعلى من التعاطف يبدو أنهم أكثر فاعلية، المعنى الواضح هو أن المنظمات متعددة الجنسيات تحتاج إلى قادة يتمتعون بمهارات عالية في التعاطف.

وجاءت دراسة (Wan Afezah Rahman 2016) والتي هدفت إلى تأثير التعاطف على الثقة وفعالية القيادة، استخدمت الدراسة استبيان عبر الإنترنت، وكان المشاركون من كبار قادة الشركات في ماليزيا والولايات المتحدة، استجاب ٢١٦ من قادة الأعمال من الولايات المتحدة وماليزيا و ١١٢ من الولايات المتحدة و ١٠٤ من ماليزيا، بمعدل استجابة ٢٤,٩٨%، وأظهرت النتائج أن مقياس التعاطف والثقة تتمتع باتساق داخلي قوي مع التعاطف ($\alpha = 0.852$) والثقة ($\alpha = 0.888$). وجدت اختبارات ANOVA أن متوسط درجات التعاطف ودرجات فعالية القيادة لم تختلف اختلافًا كبيرًا عبر الخصائص الديموغرافية للجنس والموقف، وجد البحث أن أصغر فئة من القادة إحصائيًا كانت لديها مستويات أعلى بشكل ملحوظ من التعاطف مقارنة بمجموعة القادة الأكبر سنًا وأظهر البحث أن فاعلية التعاطف والقيادة لها موثوقية قوية (معامل ألفا، $\alpha > 0.70$)، أظهر البحث أن التعاطف يساعد القادة على فهم أفضل، وإنشاء روابط أوثق، ومشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أفضل مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر سلامًا.

وامتثالاً للسابق هدفت دراسة عبدالجواد (٢٠١٩) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، والكشف عن درجة إسهام التعاطف في التنبؤ بالرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم للتربية الخاصة بمحافظة المنيا، بالمراكز الآتية: (مغاغة، بني مزار، مطاي، سما لوط، المنيا، ملوي)، ومن ثلاث فئات من مدارس التربية الخاصة (صم، مكفوفين، معاقين عقلياً)، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت أدوات الدراسة على مقياس التعاطف لمعلمي التربية الخاصة (إعداد الباحث)، ومقياس الرضا الوظيفي (ترجمة: فاروق

عبد الفتاح موسى، ٢٠٠٦)، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية دالة بين التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين معلمي التربية الخاصة مرتفعي التعاطف ومنخفضي التعاطف في درجة الرضا الوظيفي وفي اتجاه مرتفعي التعاطف، كما كشفت الدراسة إمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال التعاطف لدى عينة الدراسة.

وجاءت دراسة الجيوري (٢٠١٩) بعنوان "دور سلوك التعاطف التنظيمي في تقليل فجوة سلوك العاملين: دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء"، سعى البحث إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين سلوك التعاطف (المتغير المستقل)، وفجوة السلوك (المتغير تابع)، وتجلي هدف البحث بمحاولة معرفة مدى تأثير سلوك التعاطف على فجوة السلوك، وتكونت عينة البحث من (٦٠) فرداً، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ومن أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هي أن لسلوك التعاطف أثر في تقليل فجوة السلوك، وبنيت الاستنتاجات مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة إشاعة ثقافة التعاطف لما لها من دور بارز في سد فجوة السلوك.

وهدف دراسة Jonson(2019) إلي تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي للممرضات، والتعاطف التنظيمي، والتفكير وكيف كانت هذه السمات الثلاث مرتبطة باعتماد الممرضات الناجح أو الفاشل بموجب نموذج رعاية الجودة، واستخدمت الدراسة تصميم ارتباط وصفي بفحص ٤٧٤ ممرضاً مسجلاً في جميع مستويات التعليم والشهادات، تم تجنيدهم من منظمات التمريض عبر الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج أن ٩١,٨ ٪ من المشاركين قد نفذوا الممارسات القائمة على الأدلة في ممارساتهم على الرغم من أن التعاطف لم يكن كذلك حيث أظهر التحليل الاستكشافي الإضافي أن مكونات محددة من التعاطف كانت مرتبطة بتبني الممارسات القائمة على الأدلة، وذلك من خلال توفير إرشادات تطوير القوى العاملة والأكاديمية للممرضات والمعلمين والإداريين في تعزيز الممارسة القائمة على الأدلة من خلال تعزيز الممارسة الانعكاسية وبناء فريق عمل ملتزم تنظيمياً.

وركزت دراسة Nuncio(2020)، علي فهم كيف يؤثر تعاطف القائد المتصور على تعاون الفريق في ظل الطوارئ، وعرف مفهوم التعاطف بأنه الذي يتوافق مع قدرة الفرد على فهم وتجربة مشاعر الآخرين أو المعروف عمومًا باسم القدرة على "وضع نفسك في مكان شخص آخر"، أصبح وثيق الصلة بالموضوع، أي أهمية وعواقب القدرة على إظهار التعاطف في مكان العمل لهذا الغرض،

حيث أجري بحثاً تجريبياً مع ٨٣ طالباً، باستخدام "لعبة السلع العامة" لاختبار التعاون بين المجموعات، مع التلاعب بتعاطف القائد في ظل ثلاثة شروط مختلفة (قائد متعاطف، وقائد محايد وغير متعاطف)، في الوقت نفسه، قمنا بقياس الفردية / التنافسية والالتزام التنظيمي باستخدام التقارير الذاتية، أظهرت النتائج أن (١) التعاطف المتصور للقائد يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتعاون وأن التعاطف المعرفي يظهر باعتباره المتنبئ الوحيد المهم للمساهمة؛ (٢) التزام المجموعة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتعاون والالتزام المعياري هو العامل الوحيد الذي ينبئ بأن المساهمة الفردية مرتبطة سلباً بالتعاون.

هدفت دراسة Arghode et al. (2022) إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التعاطفية وأشار أن دراسة الثقافة التنظيمية ودراسة التعاطف لاستكشاف كيف تتأثر العلاقات بين القائد والتابع بالتصرف التعاطفي للقائد، وأشارت النتائج إلي أن القيادة التنظيمية تسهم في تشكيل أداء الموظف، في حين أن تصميم العمل والثقافة ودعم الأقران وإمكانية الوصول إلى الموارد يمكن تمييزها، إلا أن أسلوب القيادة والتحكم وغيرها من الأمور السرية، حيث يمكن أن تؤثر المواقف والتصرفات المتعاطفة للقادة بشكل إيجابي على الوظائف التنظيمية لتحسين الأداء، وأن الثقافة التنظيمية يجب أن تدعم النمو، حسن سير العمل والتنسيق الفعال بين الموظفين لتحسين التنظيمي بفعالية، وكذلك ارتبطت ثقافة التعاطف بالتحفيز الوظيفي والرضا والالتزام.

التعليق على الدراسات والبحوث السابقة:

ترى الباحثة أن الدراسات والبحوث السابقة قد ساعدت بشكل كبير في توسيع مداركها في موضوع البحث والمساهمة في تكوين الإطار النظري، كذلك الوصول إلى مشكلة البحث وبلورة الفجوة البحثية.

حيث تعدد البحوث العربية منها والأجنبية التي تناولت كل من القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وقلّة الدراسات العربية التي تناولت التعاطف التنظيمي كمتغير تابع، إلا أن هناك ندرة في البحوث التي تناولت المتغيرين معاً خصوصاً بالتطبيق في الجامعات المصرية.

-فيما يتعلق بالبحوث التي تناولت القيادة الأخلاقية؛ فقد بين العديد منها الأثر الإيجابي على بعض المتغيرات مثل صناعة القرار كما في بحث (Chikeleze & Baehrend 2017) ، وفي حين أوضح بحث القرني؛ الزائدي (٢٠١٧) الأثر السلبي للقيادة الأخلاقية على ظروف

العمل السيئة، والتي تناولت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي.

- اتفقت معظم البحوث - وخاصةً تلك التي طبقت في الجامعات - في الاعتماد على مقياس (2011) Kalshoven et al. متعدد الأبعاد والمكون من ٣٨ فقرة في قياس القيادة الأخلاقية، وحددت تلك البحوث أبعاد القيادة الأخلاقية في الآتي: الوعي بالأفراد، العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح دور الأفراد، والنزاهة.

- فيما يتعلق بالبحوث التي تناولت التعاطف التنظيمي؛ فقد بينت البحوث السابقة الأثر الإيجابي للتعاطف التنظيمي على بعض المتغيرات مثل الالتزام التنظيمي كما في بحث (2019) Jonson وصنع القرار الأخلاقي كما في بحث (2008) Mencl and May , ورفاهية الموظف كما في بحث (2010) Scott et al.

- اتفقت البحوث السابقة في الاعتماد على مقياس (2011) Kalshoven et al. والذي استهدف دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وصناعة القرار الأخلاقي كما في بحث (2017) Chikeleze & Baehrend

- اختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في تناوله دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي حيث لا توجد أي دراسة تناولت التعاطف التنظيمي وتطبيقها في جامعة جنوب الوادي، فجميع الدراسات السابقة تم تطبيقها في القطاعات المختلفة.

- استفادت الباحثة من البحوث والدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وفي تحديد متغيرات البحث وفرضيات البحث وأدواته، وتم استخدام البحوث والدراسات السابقة لدعم نتائج البحث بالبحوث والدراسات السابقة ومقارنتها به، كما استفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في الإطار النظري للبحث، اختيار أداة البحث المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير نتائج البحث.

خطوات السير في البحث

حتى يحقق البحث أهدافه وللإجابة عن تساؤلات فإن البحث سار وفق الخطوات الآتية:

١- تم تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على العناصر الآتية: مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أداة البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، خطوات السير في البحث.

٢- للإجابة عن التساؤل الأول: تم تخصيص المحور الأول بعنوان: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والذي تضمن: مفهوم القيادة الأخلاقية، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها.

٣- للإجابة عن التساؤل الثاني: تم تخصيص المحور الثاني بعنوان: الإطار النظري للتعاطف التنظيمي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والذي تضمن: التطور التاريخي للتعاطف التنظيمي، مفهوم التعاطف التنظيمي، وأهميته، وأبعاده.

٤- للإجابة عن التساؤل الثالث والرابع والخامس والسادس: تم تخصيص المحور الثالث بعنوان: تناول البحث في إطاره الميداني واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة الكلية، الجنس، الرتبة الأكاديمية، السن، وعدد سنوات الخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي، والتنبؤ بمستوى التعاطف التنظيمي من خلال القيادة الأخلاقية كما يراها أعضاء هيئة التدريس.

٥- للإجابة عن التساؤل السابع المتعلق بتقديم مجموعة من التوصيات، قام البحث في محوره الرابع والأخير بتقديم توصيات لدور القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، والدراسات المستقبلية المقترحة.

الإطار النظري للبحث

تم تناول الإطار النظري للبحث علي النحو التالي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

وقد تناول هذا المحور: مفهوم القيادة الاخلاقية، خصائص القيادة الأخلاقية، مبادئها،

أبعادها؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية جزء من الثقافة السائدة في الجامعة حيث يتم النظر إلى الآثار المترتبة عن الأفعال التي يقوم بها القادة والتي يمكن أن تؤثر على أصحاب المصالح المرتبطة بالجامعة، حيث تمتاز المؤسسة الأخلاقية (بالصدق/ العدل / الإنصاف) من خلال تعاملها مع الجميع ومن ثم أهم أسباب خلق الثقافة الأخلاقية يتمثل في (خلق الثقة مع أصحاب المصلحة، تحسين صورة الجامعة، إيجاد بيئة ايجابية مؤثرة على الابتكار، اتخاذ الخيارات الصحيحة لتحقيق الاستدامة) (Knights,2016) وتعد القيم والمعايير والمعتقدات الأخلاقية من ضمن الأخلاق التنظيمية والتي تمثل حجر الأساس لتعامل أصحاب المصالح مع بعضهم البعض وقد تبين أن الأخلاق التنظيمية تتكون من العناصر التالية:

• **الأخلاق الاجتماعية:** تمثل القيم الأخلاقية التي يضيفها نظام قانوني في مجتمع ما من

حيث القيم والأعراف السائدة في حياة المجتمع، والتي تقتضي امتثال الإدارة والأفراد لهذا القانون.

• **الأخلاق المهنية:** وهي القيم الأخلاقية التي تطورها جماعة ما من أجل أن تسيطر على مواردها المتاحة والمهام الموكلة .

• **الأخلاق الشخصية:** وهي القيم الأخلاقية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين.

فالأخلاق مصطلح فلسفي مشتق من الكلمة اليونانية "ethos" وتعني العرف أو الشخصية، يهتم بوصف المتطلبات والسلوكيات الأخلاقية، مما يشير إلى وجود طرق مقبولة وغير مقبولة للتصرف تعمل كوظيفة للمبادئ الفلسفية.

فيرعرف السلوك الأخلاقي على أنه سلوك مقبول أخلاقياً على أنه "جيد" و "صحيح" مقابل "سيء" أو "خطأ" في موقف معين, كما أنه الأعمال أو السلوكيات للوصول إلى الحد الأدنى من المعايير الأخلاقية (Treviño et al., 2006).

الأخلاق هي مدونة القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه السلوك الفردي أو الجماعي فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ, السلوك الأخلاقي مقبول قانونياً وأخلاقياً للمجتمع الأكبر. أما القيادة فتعرف على أنها فن إقناع أحد الأتباع برغبته في القيام بالأشياء والأنشطة التي يضعها القائد كأهداف, وبالتالي فإن دور القادة هو عملية توجيه سلوك الفرد نحو الهدف المنشود (Noubar, Che Rose, Kumar & Salleh, 2011).

ويصف (Vroom and Jago (2007) القيادة بأنها عملية تحفيز الآخرين على العمل معاً بشكل تعاوني لإنجاز أشياء عظيمة.

وأيضاً القيادة هي عملية تنمية تنطوي على تفكير شامل، واتخاذ خيارات، والتزام كامل بالعملية الدائمة للسعي وراء الهدف (Cuilla,2010).

في هذا التعريف نجد أن القيادة كعملية تتضمن التأثير أو التحفيز ولكن ليس لها مكافآت محددة مسبقاً، بدلاً من ذلك، فهم يعتبرون النتيجة الرئيسية لتفاعل القائد والتابع السعي لتحقيق هدف مشترك.

وتعد القيادة الأخلاقية حاسمة وحيوية في توفير التوجيه الذي يمكّن المؤسسة من تحقيق مهمتها ورؤيتها وتحقيق الأهداف المعلنة, كما تعد عاملاً رئيساً في إدارة سمعة المؤسسة في البيئة الخارجية وبالمقارنة مع المنافسين, وأن تجسيد قيم ومناخ وثقافة المؤسسة يكون من خلال القيادة والتي تعني تأثير القائد في تابعيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لذا يجب أن تتصف تلك القيادة بالأخلاق لكي تحقق المنفعة لجميع الأفراد في المؤسسة والمجتمع, ويمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنها محاولة لنشر العدالة، وإظهار الاحترام للخصائص المميزة للآخرين، بالإضافة إلى الصدق، الثقة، الإخلاص، النقاء، صنع القرار الديمقراطي، الدعم التشاركي، والتعاطف، ومن ثم ينشئ القادة الأخلاقيون نوعاً من الدوافع الذاتية لأنفسهم ودوافع خارجية لأتباعهم باستخدام مؤشرات الروحانية التنظيمية (Golestanipour,2016,697).

وفي سياق متصل تعرف بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال الاتصال ذي الاتجاهين وتعزيز واتخاذ القرار، بينما يرى (Knights 2016, 4) أن القيادة الأخلاقية هي عملية التأثير على الأفراد للتصرف من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تبني على سلوك أخلاقي. واتساقًا مع السابق ذكره تُعرف بأنها التأثير في الأفراد لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي تسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة، ويعرف السلوك الأخلاقي بأنه تلك الأعمال أو السلوكيات للوصول إلى الحد الأدنى من المعايير الأخلاقية (Treviño et al., 2006).

استخلاصًا للتعريف السابقة يتضح أن (١) سلوك القادة الأخلاقيين بمثابة سلوك نموذجي للأتباع حيث يتم قبول سلوكهم حسب الاقتضاء ؛ (٢) يتواصل القادة الأخلاقيون ويبررون أفعالهم لأتباعهم (أي يجعلون الأخلاق بارزة في بيئتهم الاجتماعية)؛ (٣) يرغب القادة الأخلاقيون في التصرف باستمرار وفقًا للأخلاقيات، وبالتالي يضعون معايير أخلاقية في المؤسسة ويكافئون السلوك الأخلاقي) من جانب الأفراد وكذلك معاقبة السلوك غير الأخلاقي ؛ (٤) يدمج القادة الأخلاقيون البعد الأخلاقي في عملية صنع القرار، ويأخذون في الاعتبار العواقب الأخلاقية لقراراتهم ، وقبل كل شيء يحاولون اتخاذ خيارات عادلة، يضع التعريف أعلاه القيادة الأخلاقية بين الأشكال الإيجابية للقيادة ويركز على سلوك القائد وبالتالي يفصل الخصائص الشخصية والمواقف عن السلوك الفعلي.

يقترح هدفين للقيادة الأخلاقية (الإدارية)، الأول: هو أن يذكر بوضوح البعد الأخلاقي الموجود في كل قرار إداري، بينما الثاني: هو صياغة وتبرير المبادئ الأخلاقية (التي تعد مساعدة أساسية للقيادة المسؤولة) والتي لا يمكن أن تحل محل المسؤولية الشخصية في صنع القرار، أن تكون أخلاقيًا ينطوي على فعل أكثر من مجرد تحقيق الحد الأدنى الأخلاقي والشجاعة الاخلاقية.

مما سبق ذكره يتضح أن القيادة الأخلاقية تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون وإيجاد مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل.

وفيما يلي توضيح للفرق بين القائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي

جدول (١)

الفرق بين القائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي

شخصيته ضعيفة	شخصيته قوية
متكبر	متواضع
المصلحة الذاتية	يهتم بالصالح العام للمؤسسة
خداع	صادق ونزيه
لا يفي بالوعد	يفي بالوعد
غير عادل	عادل
يلقي اللوم على الآخرين	يتحمل المسؤولية
يقلل من كرامة الآخرين	يظهر احترام كل فرد
لا يساعد الآخرين	يساعد الآخرين
يهمل تنمية المتابعين	يشجع وتطور الآخرين
يحجب المساعدة والدعم	يخدم الآخرين
جبان	يظهر الشجاعة للدفاع عن ما هو صواب

Sources: Mihelic, Lipicnik & Tekavcic (2010)

استخلاصًا للجدول السابق يتضح أن القائد الأخلاقي يتمتع بعدد من الصفات التي تتمثل في أنه شخص لديه كاريزما، متواضع، يهتم بالصالح العام، خدوم، نزيه، منصف، يُظهر الاحترام والتقدير، شجاع، فضلاً عن تحمل المسؤولية، أما القائد غير الأخلاقي فتظهر صفاته في التسلبية، يهتم بمصلحته الشخصية على حساب الآخرين، متكبر، لا يقدم الدعم للآخرين، يُقلل من كرامة الآخرين ويلقي اللوم عليهم عند حدوث أي خطأ، فضلاً عن المحسوبية وعدم الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

وفيما يلي توضيح للقيم التي يجب أن يتصف بها القائد الأخلاقي والتي تظهر في الجدول التالي:

جدول (٢)

القيم (الشخصية والاجتماعية والأخلاقية) والقيم الفعالة (الأخلاقية وقيم المنافسة)

السعادة، الصحة، الخلاص، الأسرة، النجاح الشخصي، الاعتراف، الوضع، السلع المادية، الصدقة، النجاح في العمل، الحب.	القيم الشخصية: ما هي أهم الأشياء في حياتك؟
السلام، بيئة الكوكب، العدالة الاجتماعية.	القيم الأخلاقية الاجتماعية: ماذا تريد أن تفعل للعالم؟
الصدق، الإخلاص، المسؤولية، الولاء، التضامن، الثقة المتبادلة، احترام حقوق الإنسان.	القيم الأخلاقية: كيف تعتقد أنك يجب أن تتصرف تجاه الناس الذين يحيطونك؟
المال، الخيال، المنطق، الجمال، الذكاء، التفكير الإيجابي، المرونة.	قيم المنافسة: ماذا تعتقد أنه ضروري للتنافس في الحياة

Source: (Krishnakumar& Rymph, 2012)

يتضح من الجدول السابق أن هناك عديد من القيم التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الأخلاقي والتي تظهر في القيم الشخصية كالسعادة، الصحة، الحب فضلاً عن النجاح في العمل، والقيم الأخلاقية الاجتماعية كالسلام، والعدل، والقيم الأخلاقية كالصدق، الولاء، الالتزام، وكذلك الاحترام، وأخيرًا قيم المنافسة كالذكاء، المرونة، والجمال.

مبادئ القيادة الأخلاقية:

هناك العديد من مبادئ القيادة الأخلاقية والتي تتمثل في الآتي: Sharma et al.

(2019)

أ- القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين: القادة الذين يحترمون الآخرين يتقدمون أيضًا في الاستقلال ولا يفرضون أي قيود شديدة، يظهر الاحترام للآخرين أن هناك الاحتياجات والمتطلبات الإبداعية، إنهم يتواصلون مع الأفراد الآخرين، يشمل الاحترام إعطاء مصداقية لأفكار الآخرين واستخدامها بطريقة عملية، في بعض الأحيان، قد يتطلب الأمر موافقة القادة مع

الآخرين، يجب على القادة تشجيع المتابعين على تلبية احتياجاتهم، واحترام الآخرين هي أخلاق متعددة الأوجه وهي أعمق من الاحترام الذي يعلمه الآباء لأطفالهم، الاحترام يعني أن القائد يستمع بعناية إلى وجهات النظر المتعارضة، وهذا يعني إعطاء المرؤوسين طرق تتفق مع قيمهم ومعتقداتهم.

ب- القادة الأخلاقيون يخدمون الآخرين: ويعرف هذا باسم الإيثار الأخلاقي، القادة الذين يخدمون هم إيثاريون، ويضعون رفاهية أتباعهم بشكل أساسي في خططهم في مكان العمل، يمكن اكتشاف سلوك الخدمة الإيثار في أنشطة العمل مثل التوجيه وسلوكيات التمكين وبناء الفريق وسلوكيات المواطنة، تشبه المسؤولية الأخلاقية للقائد في خدمة الآخرين المبدأ الأخلاقي في الرعاية الصحية للإحسان حيث يتم غرس مشاعر اللطف والرحمة والكرم والإحسان داخل القادة الأخلاقيين.

ج- القادة الأخلاقيون عادلون: القادة الأخلاقيون يهتمون قضايا المساواة والإنصاف والعدالة وهي تعني أن يضع القادة قضايا الإنصاف في مركز صنع القرار، لا ينبغي لأحد أن يتلقى معاملة خاصة أو اعتبار خاص، إلا عندما يتطلب وضعه الخاص، أو عندما يتم التعامل مع الأفراد بطريقة مختلفة، يجب أن تكون أسباب العلاج المختلفة واضحة، حيث هناك عدد من المواقف التي تُظهر ذلك منها: عندما يكذب الأفراد، ويذكرون المفاهيم والآراء الخاطئة، والمشاركة في أعمال غير أخلاقية، في مثل هذه الحالات، يحتاج القادة الأخلاقيون إلى الاستماع إلى كلا الجانبين وفرض عقوبات فقط على الذي ارتكب الخطأ، وتنفيذ القيود على الأعمال التي تعرقل الانضباط والقواعد ورموز السلوك المناسبة داخل المؤسسة.

د- القادة الأخلاقيون صادقون: يُعد الصدق أحد أكثر السمات الضرورية التي يجب أن يمتلكها جميع الأفراد، بغض النظر عن خلفيتهم وفئاتهم، من أجل أن يكونوا ناجحين في أدائهم في تحقيق الأهداف، يمكن فهم أهمية الصدق بطريقة مناسبة، عندما يفهم الأفراد معنى خيانة الأمانة، خيانة الأمانة هي فعل الكذب والغش وتحريف وضع الواقع، فعل خيانة الأمانة غير مؤات للأفراد إلى حد كبير ويفرض العديد من الآثار الضارة، ومن ناحية أخرى، يجب

على الشخص تأطير عقليته بطريقة يجب أن يكون دائماً صادقاً في تعاملاته مع الآخرين
يمكّن الصدق الأفراد من تكوين علاقات مناسبة مع الآخرين.

هـ- القادة الأخلاقيون يقومون ببناء المجتمع:- القيادة هي عملية، حيث يؤثر الشخص على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، هذا التعريف له بُعد أخلاقي واضح، والسبب في أنه يشير إلى الهدف المشترك حيث يتطلب أن يتفق القادة والأتباع ويعملون بشكل تعاوني مع بعضهم البعض، يحتاج القادة إلى مراعاة أغراضهم وأتباعهم أثناء العمل نحو الأهداف المناسبة لكليهما، عندما ينشئ القادة والأتباع شروطاً وأحكاماً مناسبة مع بعضهم البعض، فمن الأهمية بإمكانهم أن يتفقوا مع بعضهم البعض، وفي حال لم يوافقوا على وجهات نظر مختلفة.

استخلاصاً للسابق يتضح أن هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن تتضح في أخلاق القائد والتي تتلخص في: احترام الآخرين وهي أن القائد يستمع بعناية إلى وجهات النظر المتعارضة، وهذا يعني إعطاء المرؤوسين طرق تتفق مع قيمهم ومعتقداتهم، خدمة الآخرين ألا وهي الإيثار امتثالاً لقوله تعالي "ويؤثرون علي أنفسهم ولو كان بهم خصاصة"، وهذه من أنبل الصفات وأجلها، ثم تأتي قيمة العدل وهي الإنصاف في توزيع المهام والواجبات والاهتمام بالحقوق الوظيفية، فضلاً عن الصدق وهي أن يكون دائماً صادقاً في تعاملاته مع الآخرين وهذا يؤدي إلي إقامة علاقات قوية مع الآخرين، وأخيراً بناء المجتمع وهذا أن يكون لديه رؤية ثابتة تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي يعمل بها والبيئة المحيطة به.

نظريات القيادة الأخلاقية:

تتمثل نظريات القيادة الأخلاقية فيما يلي:

تنقسم النظريات الأخلاقية إلى فئتين، النظريات المرتبطة بسلوك القادة والنظريات المرتبطة بطابع القادة، وتسمى النظريات المرتبطة بالنتائج بالنظريات الغائية teleological theories، telos هي كلمة يونانية تُعني الأغراض أو النهايات، تركز هذه النظريات على ما إذا كانت تصرفات القائد أو سلوكه لها نتائج إيجابية، هذا يعني أن النتائج المتعلقة بسلوك الشخص تطلق ما إذا كان السلوك أخلاقياً أو غير أخلاقياً، وتسمى هذه النظريات المتعلقة بالواجب أو القواعد نظريات التخفيف، Deos هي كلمة يونانية تعني الواجب، تركز هذه النظريات بشكل أساسي على الأنشطة التي تؤدي إلى نتائج

وما إذا كانت الأنشطة قد تكون مناسبة أو غير مناسبة، يتم وصف هذه النظريات المتعلقة بالشخصية على أنها أساليب قائمة على الفضيلة، وهذه المدخل كالاتي(Kapur,2018).

١-مدخل الأساليب الغائية Teleological Approaches : هناك ثلاثة طرق للتقييم وما إذا كان يُنظر إليها على أنها أخلاقية أولاً: تحدد الأخلاقية تصرفات القادة للحصول على أقصى قدر من الخير للقائد، ثانياً: تشير النفعية إلى تصرفات القادة للحصول على الحد الأقصى لصالح أكبر عدد من الأفراد، ثالثاً: يصف الإيثار تصرفات القادة لإظهار الخوف من مصالح الآخرين، حتى لو كانت هذه المصالح تعارض المصالح الذاتية للقائد.

٢-مدخل التخفيف Deontological Approach: هذا المدخل مشتق من كلمة Does، كلمة يونانية تعني واجب أو فعل وهي تدعي أن ما إذا كان الإجراء أخلاقي أم لا، لا يعتمد فقط على عواصفه ولكن أيضاً على ما إذا كان الإجراء أو السلوك في حد ذاته جيداً بشكل متكامل، مثل التواصل، والحفاظ على الوعود، ويركز هذا المدخل على تصرفات القادة ومسؤوليتهم الأخلاقية عن القيام بما هو صحيح.

٣- المدخل القائم على الفضيلة Virtue Based Approach: تهتم النظريات القائمة على الفضيلة بطابع القائد، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعلم هذه الفضائل والاحتفاظ بها من خلال المشاركة والتفاهم والممارسة، يحدث هذا التعلم داخل عائلة الفرد والمجتمعات المختلفة التي يتفاعل بها الفرد طوال حياته، يعتقد أرسطو أنه يمكن مساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر تواصلًا مع بعضهم البعض.

انتهاجاً للسابق يتضح أن هناك نظريات للقيادة الأخلاقية والتي تتمثل في ثلاثة مدخل وهي مدخل الأساليب الغائية وتشمل الأخلاقية، النفعية، والإيثار، ثم مدخل التخفيف ويقصد به الواجب الأخلاقي الذي يجب أن يقوم به، فضلاً عن المدخل القائم علي الفضيلة وهذه مرتبطة بطبع القائد وتظهر من خلال ممارساته وسلوكياته وأفعاله.

أنماط القيادة الأخلاقية:

للقيادة الذين يرغبون في تطوير مهاراتهم القيادية، إنه يبدأ بالقيادة الداخلية للأفراد ويساعد على التأكد من قيمهم المركزية والمطالبة بها، وتطوير رؤية لكيفية اختلاف العالم، وإيجاد صوتهم الشخصي لتوضيح رؤيتهم والتعرف على المعرفة في نهاية المطاف، مما يؤدي إلى الالتزام الخارجي

بالمعيشة والتصرف بطرق تخدم المجتمع وتعزيز الرفاهية المشتركة، وبالتالي، فإن الغرض النهائي من القيادة هو تشكيل المستقبل المثالي والشامل، ويمكن جميع أفراد المجتمع من إنجاز متطلباتهم وأفكارهم وقدراتهم نموذج القيادة والتي تشمل علي (Mihelic et al.(2010)

أ- القيم: تبدأ القيادة الأخلاقية بفهم القيم الأساسية الفردية والالتزام بها، القيم هو مصطلح شامل يعني معايير ومبادئ ومعتقدات، من خلال تحديد القيم أولاً في صميم هوية الفرد، يبدأ الفرد عملية استيعاب القيم الفريدة مع إجراء اختيارات على جميع مستويات الحياة الشخصية والمدنية.

ب- الرؤية: الرؤية هي القدرة على تأطير تصرفات الفرد والأنشطة والوظائف، وخاصة في تقديم الخدمة للآخرين، ضمن صورة حقيقية لما يجب أن يكون، يقوم الفرد بتنفيذ مهامه ووظائفه مع الدافع الرئيس لتحقيق الأهداف المرغوبة، لهذا الغرض، من الضروري صياغة رؤية ثابتة للعمل من أجل الإنجاز.

ج- التصويت: المطالبة بصوت الفرد هو عملية توضيح الرؤية للآخرين بطريقة مقنعة تحفزهم على العمل، من الأهمية أن يوضح القادة الحقيقة والتواصل مع الأفراد حول واجبات عملهم، حيث يشار إلى التواصل وحيازة قدرات تفاعلية في المقام الأول على أنه صوت.

د- الفضيلة: يحتاج القادة إلى ممارسة السلوك الفاضل، وينبغي أن يكون المرء على دراية ويسعى جاهداً لفعل ما هو صحيح، وبهذه الطريقة، يطور المرء شخصيته، وأن تكون القيم والرؤية والصوت والفضيلة قادرة على مواكبة الصالح العام.

يتضح من خلال السابق أن هناك أربعة أنماط للقيادة الأخلاقية والتي تتمثل في القيم والتي تظهر في السلوكيات والمبادئ والمعايير والمعتقدات، الرؤية وهي صورة في الذهن للمستقبل المرغوب لتحقيق الأهداف المنشودة، والتصويت وهي توضيح الصورة للآخرين بطريقة تشجعهم علي العمل، فضلاً عن الفضيلة التي تلبس كل الصفات السابقة لباس التجمل بالأخلاق.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يأتي وهي:

النزاهة Integrity:

النزاهة إحدى سمات القائد الأخلاقي، النزاهة هي محاذاة الفعل الكلامي أو مدى توافق ما يقوله المرء مع ما يفعله (Kalshoven et al. (2011), تستند الثقة إلى النزاهة وعلى مستوى من الحقيقة، وليس التزييف، تصبح الثقة توقعًا والتزامًا شخصيًا بأن تكون جديرة بالثقة ويمكن الاعتماد عليها، يتم تشجيع هذا بشدة في ممارسة القيادة الأخلاقية، يجب رعاية هذا الأمر لأن الأفراد يتقون بأولئك الذين يتمتعون بشخصية أخلاقية عالية، (Yang and Wei (2017) يصفان أن القادة الأخلاقيون يظهرون سمات مثل الشفافية والمساءلة، أن يكون الشخص النزاهة أمينًا ويمكن الاعتماد عليه ويتوافق هذا أيضًا مع (Vito (2015) الذي يشير إلى أن الصدق هو أساس حاسم للقيادة الأخلاقية وكذلك (Salleh and Tiyunin (2014) يؤكدان أن القيادة الأخلاقية هي نتيجة لخصائص وسلوكيات القادة من خلال النزاهة.

التوجه نحو الاستدامة: Concern for sustainability

يهتم القادة الأخلاقيون أيضًا بتأثير المؤسسة على الآخرين (Kalshoven et al.(2011) من المهم أن يكون للقادة وجهات نظر أوسع حول الآخرين في المؤسسة والمجتمع وكذلك حول البيئة المحيطة، ويأخذوا في الاعتبار آثار سلوكياتهم على ما يحيط بهم في المجتمع، ويظهر الاهتمام بالاستدامة في الاهتمام بقضايا الاستدامة، مثل إعادة التدوير والخدمات المجتمعية وحقوق الموظفين (Rahim, 2016) تتكون عناصر هذه السمة من أسئلة حول العمل بطريقة صديقة للبيئة، وإعادة تدوير العناصر والمواد ويشير (Poff and Caldwell (2018) بأن القائد الأخلاقي سيكون شخصًا ملتزمًا بالاستدامة البيئية وكذلك معالج مشكلات التمييز العنصري.

توضيح الدور: Role clarification

توضيح الأولويات وتوضيح من المسؤول عن ماذا، القادة ذوو سمات القيادة الأخلاقية يعززون الشفافية، يتسم هؤلاء القادة بالشفافية لأنهم يشاركون في التواصل المفتوح، أشارا (2008) De Hoogh and Den Hartog أنه في ظل الشفافية، من المهم أن يوضح القادة الأدوار والمسؤوليات، نتيجة لذلك؛ هؤلاء القادة قادرين على توضيح أهداف الأداء وتوقعات المرؤوسين هذا

يضمن أن المرؤوسين يفهمون ما هو متوقع منهم ويعرفون متى يكون أداؤهم على أعلى مستوى، بالإضافة إلى ذلك، سيعرفون بالضبط كيف يمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، سيشعر القادة والمرؤوسون بمزيد من الثقة بمسؤوليات ومتطلبات واضحة لأنه يمنحهم مساحة وحرية للعمل وبالتالي يمكنهم تنفيذ مهمتهم بشكل أفضل، وبالمثل، من خلال توضيح الدور يمكن للاتباع معرفة السلوك المتوقع، والمكافأة، والمعاقبة من خلال نموذج الدور (Kalshoven et al.,2011).

توجه الأفراد (أعضاء هيئة التدريس): People orientation:

يُعد توجه الأفراد سمة أخرى يجب أن توجد داخل القادة الأخلاقيين، يعكس هذا المكون للقيادة الأخلاقية وجود قائد يهتم بصدق بالمرؤوسين ويحترمهم ويدعمهم ويضمن قدر الإمكان تلبية احتياجاتهم، يركز القادة الموجهون للأشخاص سلوكياتهم على ضمان تلبية الاحتياجات الداخلية للأشخاص، عادة ما يكون هؤلاء القادة ودودون ويمكن التواصل معهم، وبالتالي يُوجدون علاقات وثيقة بينهم وبين القائد، وتحفيز أعضائهم من خلال إقامة العلاقات الإنسانية، يعزز توجيه الأشخاص العلاقة الاجتماعية القوية بين القائد والاتباع، ونتيجة لذلك، يميل المتابعون إلى تقليد معاملة القائد الإيجابية والرعاية (Kalshoven et al.,2011).

مشاركة السلطة في عملية صنع القرار :

Authority sharing In a decision making process

يستمتع القادة الأخلاقيون إلى أفكار مرؤوسيههم، هذا هو الجانب التمكيني للقيادة، كما لاحظ Resick et al.(2006)، تحدث مشاركة السلطة عندما يسمح القادة للمرؤوسين بتقاسم المسؤوليات في تحقيق الأهداف التنظيمية مما يعزز ثقة المرؤوسين، وأن القادة الأخلاقيين يزودون المرؤوسين بـ "التصويت"، ذكر Northouse (2013) أن تقاسم السلطة يسمح للمرؤوسين بمزيد من السيطرة ويجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم، وفقاً لـ Brown and Trevino (2006) ، يتخذ القادة الأخلاقيون قرارات عادلة ومتوازنة خاصة عند اتخاذ قرارات مهمة للموظفين مثل تصميم الوظائف وتقييم الأداء والنظر في الترقية.

الإنصاف: Fairness:

يتخذ القادة الأخلاقيون اختيارات عادلة، وهم جديرون بالثقة وصادقون ولا يمارسون المحاباة ويتحملون المسؤولية عن أفعالهم (Trevino et al., 2000; Brown et al., 2005; De)

(Hoogh & Den Hartog, 2008) علاوة على ذلك، يهتم القادة الأخلاقيون بالأفراد ذوي المبادئ الذين يتخذون قرارات عادلة ومتوازنة عندما يمارس القادة الإنصاف، يشعرون أنهم يعاملون معاملة عادلة وأن آرائهم يتم أخذها في الاعتبار على قدم المساواة، وينظر إلى هذه أيضًا على غرار Brown et al. (2005). يشير إلى أنه من خلال الانخراط في إجراءات عادلة، يصبح القادة الأخلاقيون مصدرًا شرعيًا للمعلومات حول السلوك المناسب وهدفًا للمحاكاة، نتيجة لذلك، من خلال اهتمام القادة الأخلاقيين بقضايا العمل واحترام مدخلاتهم الفردية، لأن القادة يضعون معاييرًا أخلاقية لتنظيم سلوكيات التابعين.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتعاطف التنظيمي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

أولاً: التطور التاريخي للتعاطف التنظيمي

في نهاية القرن الماضي وفي مجال علم النفس تم وضع مفهوم بعنوان Einfühlung عرفه Lipps الذي استخدم هذا المصطلح لأول مرة في عام ١٩٩٤ على النحو التالي: قيام الفرد بتقمص دور الآخرين وبالتالي الإحساس بمشاعرهم، حيث استقاد Titchener من مفهوم empathia اليوناني القديم وترجمته إلى الإنجليزية على أنه تعاطف، تعني كلمة em في الداخل و pathia تعني الإدراك في اللغة اليونانية والتي تعني الوصول إلى طريق المرء، بعد هذا التحديد، حققت الدراسات حول مفهوم التعاطف (Fatih et al. (2006) تقدمًا مستمرًا، ظهر التعاطف مؤخرًا في مجموعة من دراسات الأعمال والإدارة كجزء من سمات القيادة والسلوك (Goleman, 1995) ؛ Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

التعاطف (Empathy): يسمي أيضًا التقمص العاطفي، وهو قدرة الشخص علي فهم مشاعر الآخرين ووضع نفسه مكانهم، ويعود أصل الكلمة الي الكلمة اليونانية القديمة (Empatheia) وتعني التأثير الفعلي للتعاطف علي الشخص، وهي مركبة من مقطعين (Patheia)(em) وتعني التعاطف أو المعاناة، وفي بداية القرن العشرين تبنى كلاً من " Herman Loutozy " شرح المصطلح اليوناني للوصول إلي الكلمة الألمانية Einfühlung والتي ترجمها لاحقاً Edward Eitchener إلي المصطلح الانجليزي المعروف حالياً بالتقمص العاطفي (Empathy).

التعاطف له عديد من التعاريف, فقد عرفه (Kail, 2011), بأنه فهم مشاعر شخص آخر في هذه الحالة, ينظر الموظفون إلى القادة فيما يتعلق بالتأثير الشخصي الذي أحدثه هؤلاء القادة على حياة موظفيهم يتم معرفة القائد العظيم من خلال علاقته مع من هم تحت قيادته أو تحت حكمه, فالقيادة ليست مجرد فكرة لتحقيق أهداف المؤسسة بل بذل الكثير من الجهد لإقناع الآخرين.

ويُعرف التعاطف بشكل أكثر إيجازًا على أنه "القدرة على فهم مشاعر الآخرين وإعادة تجربتهم بنفسهم, ما هو جدير بالملاحظة هو أن التعريف الأول المذكور أعلاه يصف التعاطف بأنه حالة (شعور مؤقت تجاه شخص ما), بينما يرى الثاني أنها قدرة (قدرة عامة للفرد) هذه المقاربات النظرية لا تتعارض بالضرورة مع الآخر, لكن التمييز يصبح مهمًا في تفسير نتائج دراسات معينة (Hoffman, 1976).

فيُعرف التعاطف أنه عملية الإحساس بمشاعر الآخرين ورؤية الأمور من منظور الآخرين, (Jaime, 2007), ويعرف أيضًا علي أنه السمة الغالبة عن المعرفة وليس السمة العاطفية (2018), Elisa and Sophie .

والتعاطف هو فعل بناء الذات العقلية لشخص آخر وهو استجابة عاطفية تجاه شخص آخر, حيث إن السلوكيات الاجتماعية الإيجابية تنجم عن التعاطف, فالسلوك الإيجابي هو ذلك السلوك التطوعي المقصود الذي يهدف إلى مساعدة الآخرين (لا أري الجانب المرئي من أفعالك إنما الأسباب الكامنة وراءها), يؤدي التعاطف التنظيمي دورًا داعمًا في التواصل المؤدي الي الفهم العميق, إذ توجد نبرة المدير أجواء عاطفية (Watanabe et al., 2017, 630).

وفي نفس السياق يعرف أيضًا بأنه عمليات مختلفة في المؤسسة تعتمد علي الملاحظات والمشاعر والأفعال المترابطة, وتخضع لديناميكيات غير خطية, وحلقات ردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة, وتصبح انجازًا جماعيًا فعالاً عندما تتضافر الاجراءات الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين وله تأثيرات ثانوية في رفع مستوي الفاعلية في مواجهة التحديات, ويعرف أيضًا بأنه اهتمام الأفراد ببعضهم البعض وشيوع مظاهر التعاطف والاهتمام بينهم (Watanabe et al., 2017, 631).

وكذلك يشير التعاطف إلى القدرة على وضع نفسه في مكان الآخر من خلال الإحساس بالمشاعر والارتباط بها ومشاركتها (Pavlovich and Krahnke, 2012, 43), حيث وصف التعاطف في ثلاثة أجزاء, على النحو التالي:

(١) استجابة فعالة لشخص آخر، والتي يعتقد البعض أنها تتطوي على مشاركة الحالة العاطفية لهذا الشخص؛ (٢) القدرة المعرفية لأخذ منظور الشخص الآخر؛ (٣) بعض آليات المراقبة التي تتبع أصول (الذات مقابل الأخرى) للمشاعر المتوقعة.

تم تصور التعاطف بعدة طرق، من الشعور بالاهتمام إلى فعل التعاطف البدء بفهم مشاعر الآخرين ثم تطوير شعور التعاطف الذي يشعر به المرء تجاه الآخر يؤدي إلى التعاطف. أقر العديد من الباحثين بالفهم الأولي لمشاعر الآخرين وقيمهم ووجهات نظرهم تم تطوير التعريف الأكثر شيوعاً الموجود في أدبيات العمل الاجتماعي بواسطة (Grant and Berry (2014؛ فالتعاطف هو القدرة على أن نضع أنفسنا في مكان الشخص على أمل أن نشعر ونفهم عواطف وأفكار وأفعال ودوافع شخص آخر ويتضمن التعاطف محاولة فهم طبيعة تجربة شخص آخر، بأكبر قدر ممكن من الدقة والحساسية.

استخلاصاً للتعريف السابقة يمكن القول بأن التعاطف التنظيمي هو القدرة على فهم مشاعر الآخر ومشاركتها وإثبات أن الفهم عنصر أساسي في التفاعلات الاجتماعية في مكان العمل على المستوى الفردي، يساعدنا التعاطف على الاستجابة بشكل مناسب في المواقف الاجتماعية، وبناء الروابط الاجتماعية، ودعم التنظيم العاطفي، وتشجيعاً على مساعدة الآخرين فالتعاطف التنظيمي هو القدرة الجماعية للمؤسسة لإظهار التعاطف مع جميع أصحاب المصلحة وكذلك التزام المؤسسة.

أبعاد التعاطف التنظيمي:

هناك عديد من أبعاد التعاطف التنظيمي، والتي تتمثل في الآتي:

١- تقصص الدور: يشير هذا البعد إلى تبني وجهات نظر معرفية معينة عن فرد معين ويشير (Sophie and Elisa(2018 أن المستويات العالية من تقمص الدور تؤدي إلى مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية للأفراد.

٢- الاهتمام العاطفي: يشير هذا البعد إلى التوجه نحو الشعور بالدفء والرحمة والاهتمام بالآخرين الذين يمرون بتجارب سلبية (Miller, et al.(2012، ويشير Elisa and Sophie (2018) إلى أن المستويات المرتفعة من الاهتمام العاطفي تولد مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية للأفراد من خلال تقليل مستويات الإجهاد.

ومنهم من ذكر بأن التعاطف التنظيمي تتمثل في:

حدد Clark et al. (2019) ثلاثة عناصر للتعاطف:

١- **التعاطف السلوكي:** الانخراط في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تظهر التعاطف المعرفي أو العاطفي.

٢- **التعاطف المعرفي:** فهم الحالة الداخلية لشخص آخر (أفكاره أو مزاجه أو عواطفه)، أخذ منظور شخص آخر من خلال تخيل أنفسنا في وضعهم، والقدرة علي تفهم مشاعر الآخرين ومواقفهم؛ غالبًا ما يشار إليه باسم "تبني المنظور".

والتعاطف المعرفي أيضًا أو المعروف أحياناً بالتعاطف العقلاني يهتم بالتفكير قدر اهتمامه بالشعور. ولذلك يمكن تعريفه بأنه استيعابٌ للمشاعر التي تخالغ الشخص الآخر أو معاناته والفهم المنطقي لأسبابها دون اختبار نفس المشاعر أو إسقاطها على أنفسنا، فالأشخاص الذين يتبعون أسلوب التعاطف المعرفي يضعون أنفسهم في ظروف مشابهة لظروف الشخص الآخر، ويجرون محاكاةً منطقية للأحاسيس التي تخالجه دون أن يشعروا بها بالضرورة أو أن تؤثر في عواطفهم بشكل مباشر، قد يتأثرون بها أو لا، لكن مجدداً ذلك متعلق بالتعاطف الوجداني، وعليه فإن الأفراد الذين يتمتعون بقدر عالٍ من التعاطف المعرفي عادةً ما يُتقنون تخمين مشاعر الآخرين والتنبؤ برود أفعالهم تجاه موقف ما (Galinsky, Maddux, Gilin & White (2008).

٣- **التعاطف الوجداني:** يشير المصطلح إلى قدرة الفرد على الإحساس بمشاعر الآخرين وإسقاطها على نفسه والتفاعل معها بالأسلوب المناسب، كما أن الأفراد الموسومين بمستوى عالٍ في هذا الجانب من شخصياتهم تتملكهم رغبة شديدة في تقاسم مشاعر الآخرين وهمومهم ولا مشكلة عندهم في اختبار نفس المشاعر وإسقاطها على أنفسهم، وعليه فإن مشاعر العطف تبرز تلقائياً عند الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التعاطف الوجداني تجاه من يعيشون أوقاتاً عصيبة الأمر الذي يمكّننا من الجزم بقدرة مثل هؤلاء الأشخاص العفوية والتلقائية على الإحساس بمعاناة الآخرين ومشاعرهم وقياسها على أنفسهم، وغالباً ما تحاكي عواطفهم مشاعر الشخص الآخر أو تمثل انعكاساً لأحاسيسه، الأمر الذي يمكّنهم من استيعاب الحالة العاطفية للشخص الآخر ومعايشتها عبر مشاطرته تلك الأحاسيس (Gardner & Stough, 2002).

عند النظر إلى هذه الأبعاد الثلاثة معًا، فَيُعَرَّفُ التعاطف بأنه القدرة على وضع نفسك في موقف شخص آخر، ومشاركة مشاعره وأفكاره كما لو كنت تعاني من شيء مشابه، والتصرف وفقًا لذلك. يعمل التعاطف كحجر زاوية لمجموعة واسعة من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية في العمل من مساعدة الأعضاء إلى إظهار السلوكيات المتعاطفة، والمساهمات التقديرية للمؤسسات التي توظفهم، فالتعاطف التنظيمي هو سمة تنظيمية ذات أثر إيجابي علي الأداء، فالتعاطف في مكان العمل يزيد من الرضا الوظيفي للأعضاء ويحسن رفايتهم ويعزز أدائهم.

ثانيًا: التعاطف والمفاهيم ذات الصلة

هناك عدد من المفاهيم التي يتم استخدامها بشكل متكرر جنبًا إلى جنب مع التعاطف، وأحيانًا بشكل متبادل، يمكن توضيحها علي النحو التالي:

في الأدب الإداري على وجه الخصوص، تمت دراسة التعاطف في المقام الأول على أنه مكون من الذكاء العاطفي (EI) (Goleman (1995)، استندت الكتابات الأولى حول الذكاء العاطفي بشكل أساسي حكايات ودراسات حالة للقيادة، ولكن تم تطوير النظرية منذ ذلك الحين ودعمها بالأدلة التجريبية، مع اعتبار نموذج (Salovey and Mayer (1990,189) الأكثر قوة، لقد عرّفوا الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على مراقبة مشاعر وعواطف الفرد والآخرين، للتمييز بينهم وعلى استخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء وأفعاله " فالذكاء العاطفي هو قدرة أوسع من التعاطف، ويهتم بشكل أساسي بقدرة الأفراد على إدراك العواطف بدقة، وحل المشكلات على هذا الأساس، بالإضافة إلى ذلك، فإن جانب التوجه الذاتي للذكاء العاطفي غير موجود في التعاطف، والذي يصف فقط فهم وتجربة مشاعر الآخرين.

الاهتمام التعاطفي Empathic concern والشفقة compassion والعطف sympathy والعدوى العاطفية، والرحمة جميعهما يتعلق بالتعاطف، ولكن تمثل رد فعل لمشقة شخص آخر، بدلاً من مجرد القدرة على فهم مشاعرهم.

١- الاهتمامات التعاطفية **Empathic concern** : هي التخفيف من معاناة شخص ما في استجابة لإدراك ذلك الشخص المحتاج لذلك، فإن الاهتمام بالتعاطف هو حالة تحفيزية بدلاً من مجرد تجربة عاطفة (Hein & Singer, 2008).

٢. **الشفقة compassion:** تشمل كلاً من الإحساس والتفاعل، مع عنصر العمل الذي يميز الشفقة عن التعاطف فيوصف بأنه عملية من ثلاثة أجزاء الإدراك والشعور والاستجابة للتخفيف من معاناة الآخرين، التعاطف هو فكرة الشعور كآخر بينما الشفقة هو الشعور بالآخر عندما تواجه شخصاً متوتراً، فإن التعاطف يجعلك تشعر أيضاً بالتوتر، بينما يثير الشفقة مشاعر القلق بشأن حالته العاطفية، لذا، فإن التعاطف لا يتطلب الشعور بأي نوع من المشاعر المتطابقة، بل هو بدلاً من ذلك إدراك أكثر انفصالاً عن حاجة شخص آخر Hein (& Singer, 2008).

٣. **العطف sympathy:** حيث يعرف بأنه "استجابة عاطفية تتبع من فهم الحالة العاطفية للآخر، والتي لا تمثل نفس حالة الآخر ولكنها تتكون من مشاعر الحزن أو القلق تجاه الآخر" (Singer and Kilmeney, 2014, 874) بينما العطف لا يتضمن فهم مشاعر شخص آخر، على عكس التعاطف، فإنه لا يشمل تجربة الشعور أيضاً.

٤- **العدوى العاطفية:** تحدث عندما يبدأ الناس في الشعور بمشاعر مماثلة بسبب ارتباطهم بالآخرين تبدأ في الشعور بالسعادة لأن الآخرين من حولك يكونون سعداء ومع ذلك، على عكس الشفقة، فإن العدوى العاطفية لا تتطلب الاعتراف بأن المشاعر التي تمر بها مرتبطة بالعواطف التي تلاحظها في الآخرين، أخيراً: على غرار التعاطف، يمكن التفكير في فكرة التعاطف على أنها شعور بدلاً من الشعور بها، فيعرّف Singer and Kilmeney (2014, 875) التعاطف بأنه "شعور بالقلق تجاه معاناة شخص آخر مصحوباً بدافع للمساعدة " التنشيط المحدد للشعور بالقلق، بدلاً من انعكاس الحالة العاطفية، يجعل فكرة التعاطف استجابة أكثر تركيزاً من التعاطف، مما يقلل من مطلب أن يكون الفرد المتعاطف قادراً على تفسير التجربة العاطفية للآخر، واستجابة لذلك فعلياً تجربة عاطفة متطابقة، هذا الجانب الفريد من التعاطف - فكرة تفسير وانعكاس مشاعر الآخرين - يجعل التعاطف قدرة قوية لبناء الثقة والاتصال في مكان العمل والتي يمكن أن تسفر عن آثار إيجابية للموظفين والعملاء على حد سواء.

جدول (٣)

العلاقة بين التعاطف وبعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة

الاستجابة للتخفيف من مشاعر الأخر	تعاني من مشاعر الآخرين	فهم مشاعر الآخرين	
	x	x	التعاطف
x	x		الاهتمامات العاطفية
x	x	x	الشفقة
		x	العطف

باختصار, يمكن أن يؤدي التعاطف إلى القلق تجاه الآخرين أو الشفقة أو العطف, ولكنه ليس السبب الوحيد لهذه الحالات, علاوة على ذلك, في حين أن دراسات التعاطف تهتم بشكل أساسي بكيفية تعاملنا مع المشاعر السلبية للآخرين, فإن التعاطف يصف الفهم والشعور بالعواطف الإيجابية والسلبية. في المقابل, فإن الاهتمام العاطفي والشفقة والعطف تصف طرقاً لمعالجة المشاعر السلبية للآخرين فقط.

ثالثاً: أهمية التعاطف التنظيمي

أظهرت الأبحاث أن التعاطف التنظيمي هو جزء قيم من التفاعلات الاجتماعية البشرية مع فوائد متنوعة تتراوح من تعزيز التعاون (Rumble, Van Lange and Parks (2009) وزيادة احتمالية سلوك المساعدة إلى تعزيز السلوكيات المرغوبة (Anaza, Inyang, and Saavedra (2018) وقيادة أكثر فاعلية توضح سبب أهمية بناء مؤسسة أكثر تعاطفاً للنجاح التنظيمي, وتتمثل أهمية التعاطف التنظيمي في (Anaza, Inyang, and Saavedra (2018) - أ- يحسن قدرة الأفراد واستعداداتهم للدفاع عن شخص آخر. - ب- يسمح للأفراد بالتصرف وفقاً لمصالح الآخرين. - ج- يؤدي إلي التفاهم والتسامح والتواصل ويعمل علي تمكين الآخرين لإيجاد تغيير حقيقي لدي الأفراد. - د- يعزز العلاقات من خلال الترابط بين القادة والموظفين.

- هـ- يساعد علي الرغبة في مساعدة الآخرين.
- و- يعزز الاحترام المشترك الذي يسمح بالتخطيط المشترك للأهداف.
- ز- يساعد علي التواصل مع الآخرين.
- ح- توقع الاستجابات وفهم العواطف يساعد علي إزالة الحساسية بين الأفراد.
- مما سبق يمكن القول بأن التعاطف التنظيمي له أهمية كبيرة تظهر في تقدير مشاعر الآخرين دون الدخول في تلك المشاعر ومشاركته تلك المشاعر من خلال فهم وتقدير الاحتياجات الفردية والقيم والثقافات والاحترام المتبادل والوعي الاجتماعي الذي يدفع السلوك وينظم العلاقات الذي هو مفتاح لجودة أي علاقة.

رابعًا: محاور التعاطف التنظيمي

- تظهر محاور التعاطف التنظيمي في الآتي: (Jonson 2019)
- أ- القيمة والاحترام: هما عنصران رئيسان لبناء التعاطف التنظيمي، وبناء الثقة يؤدي إلي اتخاذ قرارات قوية، ومنح الحرية والثقة يؤدي إلي جلب القيمة والاحترام لهم.
- ب- الاكتشاف الجماعي: احترام الأفراد وتقديرهم وتطوير التعاطف التنظيمي مع الآخرين وبشكل جماعي سوف يكشف كل منهم أنفسهم والآخرين ويمكن من خلال العمل الجماعي يستطيع القادة بناء التعاطف التنظيمي بين الأفراد.
- ج- تحدي الافتراضات: من الصعب إصدار أحكام وافتراضات حول الآخرين بناءً علي سلوكياتهم ولكي تصبح أكثر وعياً بالآخرين لابد أن تكون وعي بذاتك أولاً ولتحدي هذه الافتراضات لابد من البحث بعمق في تجارب الآخرين.
- د- تلبية الاحتياجات الأساسية: اشباع الاحتياجات الأساسية من العوامل المهمة المؤدية إلي التعاطف التنظيمي.

مما سبق يمكن القول أن عواطفنا ومشاعرنا وخبراتنا لا تحدث في عزلة؛ فالتعاطف يظهر في القدرة علي الفهم والاحساس بمشاعر الآخرين، وليس مجرد الشعور بآلام الشخص الآخر ولكن مشاركة هذا الألم معه، من خلال تعزيز التعاطف وظهر ذلك من خلال أربعة محاور أهمية القيمة والاحترام، الاكتشاف الجماعي، تحدي الافتراضات، وتلبية الاحتياجات الأساسية حيث يساعد اكتشاف الذات علي تعزيز قدرة الفرد علي الاحترام وتقدير قيمة الآخرين، ويساعد هذا الاحترام علي تحدي

الافتراضات واكتشاف بعضهما البعض بشكل جماعي، وكل ذلك قد لا يحدث إذا لم يتم تلبية الاحتياجات الأساسية.

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التعاطف التنظيمي بالجامعات:

الأخلاق كمعيار للسلوك الذي يوضح كيف يجب على الفرد التصرف بناء على الفضائل والقيم والمبادئ المعروفة، والجامعات لتكون منتجة ومبتكرة وتنافسية، يتطلب أن يكون لديها الدعائم الأساسية مع سلوكيات القيادة الأخلاقية، للبقاء في العمل على المدى الطويل، يجب أن يمتلك الرؤساء القدرة على التكيف مع عالم الأعمال المتغير.

وقد يعمل الرئيس كنموذج يحتذى به لأتباعه ويحفزهم على تبني الأساليب والطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، يُظهر القادة أسلوباً مناسباً للعمل لتحقيق التميز في الأداء في مجالاتهم الوظيفية، وبالتالي، فإنهم يمثلون نموذجاً يحتذى به للآخرين في المؤسسة.

فقد أجرى (Brown et al.(2005) عملية تطوير وتحقق رسمية للبناء وصمم أداة من عشرة عناصر، أي مقياس القيادة الأخلاقية لتقييم تصورات المتابعين تجاه القيادة الأخلاقية، والتي هي تعبير عن سلوك مناسب معيارياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية وتشجيع مثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، أي التعزيز واتخاذ القرار السليم، تتضمن القيادة الأخلاقية سلوكاً مقبولاً معيارياً للرؤساء وهو مشابه ومتسق بين المرؤوسين من خلال احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق الآخرين.

كما يعد بناء التعاطف التنظيمي عنصراً أساسياً في استراتيجية العمل للجامعات التي تحاول توظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بها في سوق عمل مليء بالتحديات، حيث يكشف البحث الذي أجرته شركة تكنولوجيا الفوائد (Business Solver (2019 أن التعاطف هو المحرك الرئيسي للاحتفاظ والتحفيز والإنتاجية، وجد الباحثون في استطلاعهم الذي شمل ١٠٠٠ موظف من مجموعة متنوعة من المؤسسات، أن ٧٥٪ ممن شملهم الاستطلاع يعتقدون أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة أعلى من التعاطف لديها موظفين أكثر تحفيزاً و ٦٩٪ يعتقدون أن المؤسسات المتعاطفة لديها موظفين أكثر إنتاجية، ويعتقد الرؤساء التنفيذيون في الاستطلاع بشكل كبير أن التعاطف يساهم في الأداء المالي لمؤسستهم.

بالإضافة إلى ذلك، عبر جميع مستويات الوظائف في الاستطلاع، حيث أشار أكثر من ٩٠٪ من الموظفين إلى أنهم كانوا أكثر عرضة للبقاء مع صاحب عمل متعاطف حتى أنهم على استعداد للمقايضة خارج ساعات العمل والدفع لصالح زيادة التعاطف ففي بيئة المواهب التنافسية المتزايدة حيث تبحث المؤسسات عن طرق لجذب المواهب المناسبة والاحتفاظ بها، يظهر بناء ثقافة التعاطف كجزء أساسي من استراتيجية الأفراد في المؤسسات (Choudhary, Ismail & Hanif, 2017, 114).

لاحظ الاستطلاع أيضًا وجود ما يسمى بـ "فجوة التعاطف" حيث يعتقد ٩٢٪ من CEOs أن مؤسستهم متعاطفة بينما كان ٧٢٪ فقط من الموظفين لديهم نفس الرأي كانت الفجوة أوسع عندما سأل الاستطلاع عما إذا كان متوسط الرئيس التنفيذي متعاطفًا، حيث يعتقد ٨٦٪ من الرؤساء التنفيذيين أن هذا صحيح يشترطون ٤٩٪ فقط من الموظفين الذين أجابوا بالإيجاب، يُظهر السلوك المتعاطف من الرؤساء للموظفين أنهم موضع تقدير، ويتم سماعهم، ويتم تقديرهم، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الروح المعنوية والمشاركة والاحتفاظ بالموظفين، على هذا النحو، يجب على الرؤساء التنفيذيين الاهتمام بفجوة التعاطف والعمل على مواءمة تصوراتهم عن التعاطف مع وجهة نظر موظفيهم.

يتميز الباحثون بين التعاطف السلبي وهو الشعور بالقلق تجاه الآخرين، والتعاطف التفاعلي بناءً على المشاعر والأفعال لتحسين الوضع (Castelli, 2016)، يمكن أن تعزز قدرات الرؤساء التعاطفية وأيضًا الإبداع والابتكار لأن الرئيس المتعاطف يمكن أن يخلق مساحة وبيئة داعمة ضرورية له، تعزيز المشاركة في المساعي الإبداعية (Castelli, 2002؛ Kellett et al. (2016).

إن فهم الحالة العاطفية للأعضاء يمكّن الرؤساء من قراءة المواقف بعناية والتدخل حسب الاقتضاء فالتعاطف يساعد في امتلاك الأدوات اللازمة لاستخدام التكتيكات بشكل انتقائي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ومع ذلك، فإن الرئيس المتعاطف ليس سهلاً في الأداء لأن التعاطف لا يعني السماح للمتابعين بفعل ما يريدون دون ممارسة أي سيطرة (Caza et al. 2015).

تم ربط القيادة الأخلاقية في الجامعات بالتعاطف التنظيمي حيث تؤدي ممارسة السلوكيات الأخلاقية إلى شعور العضو بالأمان والثقة ويؤدي الاحترام المتبادل والثقة والدعم والتقدير لمشاعر الآخرين وأفكارهم إلى الارتباط العاطفي والتعاون وأن الاتصال الوثيق الذي أنشأه هؤلاء الرؤساء يُجد فرصًا لمعرفة ما قد يحتاجه أتباعهم ويريدونه ويرغبون فيه ويبني التعاطف علاقات وأداء أفضل

(2015) Menges et al. من خلال التفاعل والمشاركة حيث يتمتعوا بفرصة بناء العلاقات (2013) Humphrey مع زملائهم في العمل ويظهرون الاهتمام والرحمة (Caza et al., 2015). وأوضح (2014) Kaplan et al. أن الحب الوجداني يعزز الأداء العالي فالرؤساء الذين يظهرون مستويات عالية من التعاطف يقللون من الشعور بالإجهاد والإرهاق الجسدي في مكان العمل ربما لهذا السبب، يصنف الأعضاء الرؤساء المتعاطفون على أنهم أكثر فعالية.

لقد ثبت أن الرؤساء الذين يتمتعون بدرجة عالية من القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي يتمتعون بميزة في التفاوض، وفي تحفيز أعضائهم وقيادتهم للنجاح، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وبالمثل، وجد أن الفرق متعددة الوظائف الأكثر فاعلية تم تمكينها من قبل رئيسهم لاتخاذ القرارات، وتقديم الدعم والتوصيات لتلك القرارات، فأولئك الذين يظهرون التضحية بالنفس، يبنون روابط أقوى لتعزيز الاستقلالية بين الأعضاء، (2013) Humphrey وجد أنه عندما يُظهر الرؤساء المتعاطفون اهتمامًا كبيرًا بهم، سوف يكتسب الأعضاء قدرًا كبيرًا من الاستقلالية ويصبحون أكثر إبداعًا وابتكارًا في عملهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق التعاطف التنظيمي سوف يُساعد حل المشكلات في مكان العمل لأنه يمكّن الرؤساء من إجراء اتصالات فورية مع الأعضاء، ويسهل إجراء تقييم أكثر دقة لأدائهم، ويحقق نتائج أفضل، تزداد أهمية الحاجة إلى القيادة الأخلاقية والتعاطف داخل الجامعة حيث تعد الرؤية المشتركة والانفتاح من العوامل الحاسمة للنجاح وإيجاد بيئة عمل أفضل وبالتالي، وبالتالي، فإن القيادة الأخلاقية هي مهارة حيوية وممارستها تسمح بأن يصبحوا رؤساء متعاطفين، والتعاطف مهم في المساعدة على تحفيز الأداء بما يفوق قدراتهم، مما يؤدي إلى زيادة احترام الأعضاء لأنفسهم (Boseman, 2008)، ووفقًا (Hoffman 2009)، فإن التعاطف التنظيمي أمر بالغ الأهمية بالنسبة للجامعات لأنه بدونها، لن يتمكن الرؤساء من التواصل مع أعضائهم وإلهامهم أو تحفيزهم نحو تحقيق رؤية مشتركة، خاصة في الأوقات الصعبة.

أشار (2002) Goleman, Boyatzis and McKee إلى أن القيادة الأخلاقية سوف تساعد على تكوين روابط، وبالتالي زيادة قدرتهم ورغبتهم في فهم المواقف وقبول التغييرات المقترحة وآراء الآخرين وإيجاد جو من الانفتاح، مما يجعلهم أكثر مرونة وانفتاحًا على الأفكار ووجهات النظر الجديدة ستؤدي هذه التطورات إلى تعاطف تنظيمي وبيئة عمل أفضل.

لذلك من المهم أن يكون الرئيس شخصًا محبوبًا من قبل الأعضاء، وهو الشخص الذي يستمتع حقًا بالعمل الذي قدمته له الجامعة، وليس الشخص الذي يسعى فقط إلى مناصب في السلطة على كميات كبيرة من الأعضاء، من المرجح أن ينتج الرئيس الذي تتوافق أهدافه مع هذه الجامعة عملاً أفضل، فإن القيادة هي شكل من أشكال العلاقة يحتاج كل جانب من جوانب العلاقة إلى العطاء للآخر حتى تكون الرابطة بينهما قوية (Dervitsiotis, 2006).

يحتاج الرؤساء أيضًا إلى إظهار الانفتاح والشفافية Martinovski, Traum and Marsella (2007) تجاه أعضائهم، حيث يمكنهم من الحصول على فهم أفضل لبيئة العمل من حولهم حيث أشار بحث أجراه (Mahsud, Yuki, and Prussia (2010) إلى أن القيادة الأخلاقية أصبحت ذات أهمية متزايدة لتحقيق التعاطف التنظيمي، لأن الرؤساء الأخلاقيين لديهم المهارات اللازمة للانفتاح والقدرة على التكيف.

وعلى نفس المنوال، فإن التعاطف يُساعد على تنظيم العواطف، وفهم ما يشعر به الآخرون، وتحديد الحالة العاطفية للآخرين بشكل حدسي من خلال وضع أنفسنا في مواقف مماثلة لتلك التي يواجهها موظفونهم، فإن الرؤساء لديهم القدرة على مساعدة أعضائهم على الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من الجامعة (Puvarattanakul & Muenjohn, 2009). وبالتالي، لا يمكن أن يساعد التعاطف في تحسين العمل الجماعي فحسب، بل سيساعد أيضًا الجامعة على الحفاظ على قدرتها التنافسية ولديها بيانات عمل أفضل.

باختصار، تؤدي القيادة الأخلاقية دورًا مهمًا في تحقيق التعاطف التنظيمي، علاوة على ذلك، فإن وجود قيادة أخلاقية داخل الجامعة مما يؤثر على الأداء التنظيمي وللحصول على أداء ناجح، تتطلب الجامعات رئيسًا أخلاقيًا فعالًا لتحفيز أعضاء هيئة التدريس، أخيرًا، وجود قيادة أخلاقية وتعاطف تنظيمي سيساعد الجامعات على الحفاظ على أعمال سمعتها الأخلاقية المتوافقة مع المبادئ والإنسانيات.

الإطار الميداني للبحث

أولاً: أهداف الإطار الميداني للبحث

هدف الإطار الميداني للبحث الحالي إلى:

- ١- إلقاء الضوء على واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي.
- ٢ - التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة الكلية، الجنس، الرتبة الأكاديمية، السن، وعدد سنوات الخبرة).

ثانياً: إجراءات الإطار الميداني للبحث

لتحقيق أهداف الإطار الميداني للبحث الحالي تمت الإجراءات التالية:

- تحديد عينة البحث.
- إعداد أداة البحث.
- عرض أداة البحث على السادة المحكمين.
- الحصول على الاستجابات إلكترونياً بغية المعالجة الإحصائية.
- تحميل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package for The Social Sciences (SPSS) الإصدار (٢٠) ويمكن ذلك توضيح بالتفصيل كما يلي:

١ - مجتمع وعينة البحث

تكمن مبررات اختيار جامعة جنوب الوادي كمجتمع للبحث وهو الحصول على معلومات دقيقة من خلال مجال عمل الباحثة، وتم اختيار الكليات عينة البحث لتجمع ما بين الكليات العملية والإنسانية، وكذلك تكمن مبررات اختيار مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بحكم تعاملهم مع رئيس القسم العلمي ومعايشة سلوكياته؛ ومن ثم فهو الأجدر في تقييمه حول القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي بجامعة جنوب الوادي.

وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة وفقاً لبيانات الإدارة العامة للموارد البشرية بالجامعة ٢٠٢٣/٢٠٢٢ (ملحق ١) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤)

توزيع مجتمع البحث بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٢

المجموع الكلي	أعضاء الهيئة المعاونة			أعضاء هيئة التدريس				الكلية
	المجموع	معيد	مدرس مساعد	المجموع	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	
٣٧٨	٢٣٣	٥٨	١٧٥	١٤٥	٨٤	٤٦	١٥	الطب
٧٦	٤٢	٢٦	١٦	٣٨	١٥	١١	١٢	الزراعة
٢٨٤	١٣٢	٧١	٦١	١٥٢	٧٩	٤٨	٢٥	العلوم
٥٢	٣٣	٢٢	١١	١٩	١٤	٤	١	التمريض
٨٠	٤٢	١٥	٢٧	٣٨	٢١	١٣	٤	الهندسة
٨٧٤	٤٨٢	١٩٢	٢٩٠	٣٩٢	٢١٣	١٢٢	٥٧	المجموع
٩٩	٣٨	٢٨	١٠	٦١	٣٢	١٣	١٦	التربية بقنا
١٢٦	٦٣	٢٩	٣٤	٦٣	٢٩	٢٠	١٤	التربية النوعية
٢٠٠	٦٧	٣٧	٣٠	١٣٣	٩١	٢٩	١٣	الآداب
٦٤	٣٥	٢٥	١٠	٢٩	٢٢	٣	٤	التجارة
٤٨٩	٢٠٣	١١٩	٨٤	٢٨٦	١٧٤	٦٥	٤٧	المجموع
١٣٦٣	٦٨٥	٣١١	٣٧٤	٦٧٨	٣٨٧	١٨٧	١٠٤	المجموع الكلي لعينة البحث
٧٦,١٠ %	٥٠,٢٥ %	٨١ %	٢٧,٤٣ %	٢٧,٧٣ %	٣٩ %	٧١ %	٧,٦٣ %	النسبة من المجموع الكلي للمجتمع

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:-

- شملت الكليات عينة البحث عدد (٩) كليات، (٤) كليات إنسانية نظرية هي: التربية بقنا، التربية النوعية، الآداب ، التجارة، كما شملت العينة عدد (٥) كليات عملية هي: الطب، الزراعة، العلوم، التمريض، الهندسة.

- بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس لعينة البحث (١٣٦٣) بنسبة بلغت (٧٦,١٠) % من إجمالي العدد الكلي لمجتمع البحث (١٧٩١) منهم: عدد (٦٧٨) عضو هيئة تدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بنسبة (٧٣,٢٧) % وعدد (٦٨٥) هيئة معاونة (معيد، مدرس مساعد) بنسبة (٢٥,٥٠) %.

- بلغ عدد أفراد عينة التطبيق (٣٠٠) من إجمالي (١٣٦٣) يمثلون العينة بنسبة (٢٢,٠١) % عضو.

و تم حساب حجمها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر:

$$(Z_{\alpha})^2 \times (0.05)^2$$

d

$$n = \frac{d^2}{(Z_{\alpha})^2 \times (0.05)^2 - 1}$$

$$N = \frac{d^2}{(Z_{\alpha})^2 \times (0.05)^2 - 1} + 1$$

N d

(n) حجم عينة البحث

(N) حجم مجتمع البحث

(Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥.

(d) نسبة الخطأ وهي عند ٠,٠٥.

(1) رقم ثابت في المعادلة

(٠,٠٥) رقم ثابت في المعادلة

$$n = (1.96 / 0.05)^2 (0.05)^2 \div 1 + 1 / 1363((1.96 / 0.05)^2 ((0.05 - 1)) = 300$$

والجدول التالي يوضح وصف لعينة التطبيق وفقاً للبيانات الأولية:

جدول (٥)

توزيع عينة البحث بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣

عينة البحث			المتغيرات		م	
النسبة من حجم المجتمع الأصلي	النسبة من حجم العينة	العدد				
%7.55	%34.3	15	الطب	عملية	١	
		38	الزراعة			
		23	العلوم			
		8	التمريض			
		19	الهندسة			
		103	المجموع			
%22.01	%65.7	74	التربية بقنا	إنسانية نظرية		الكلية وطبعتها
		46	التربية النوعية			
		68	الآداب			
		9	التجارة			
		197	المجموع			
%29.56	%100	300	المجموع			
%4.47	%20.3	61	معيد	الرتبة الأكاديمية	٢	
%3.66	%16.7	50	مدرس مساعد			
%7.63	%34.7	104	مدرس			
%3.37	%15.3	46	أستاذ مساعد			
%2.86	%13.0	39	أستاذ			
%21.99	%100	300	المجموع			
%7.11	%32.3	97	ذكر	الجنس	٣	
%14.89	%67.7	203	أنثى			
%22.00	%100	300	المجموع			

م	عينة البحث			المتغيرات	
	النسبة من حجم المجتمع الأصلي	النسبة من حجم العينة	العدد		
٤	%9.90	%45.0	135	من ٢١-٣٠ سنة	السن
	%5.94	%27.0	81	من ٣٠-٤٠ سنة	
	%3.88	%17.7	53	من ٤٠-٥٠ سنة	
	%2.27	%10.3	31	من ٥٠ سنة فأكثر	
	%21.99	%100	300	المجموع	
٥	%12.54	%57.0	171	من ٥-١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة
	%3.22	%14.7	44	من ١٠-١٥ سنة	
	%4.18	%9.3	57	من ١٥-٢٠ سنة	
	%2.05	%19.0	28	من ٢٠ سنة فأكثر	
	%21.99	%100	300	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:-

- شملت عينة البحث (٣٠٠) عضو هيئة تدريس، بنسبة (٩٩, ٢١%) من المجتمع الأصلي للبحث، وهي تمثل نسبة كبيرة توفر الثقة في عينة البحث، وتعطي نتائج يمكن تعميمها.

- طبيعة الكليه لأفراد العينة كانت أكبر في الكليات الإنسانية النظرية عنها في الكليات العملية، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية النظرية (١٩٧) بنسبة

(٦٥,٧%) من إجمالي حجم عينة التطبيق، ونسبة (٢٢,٠١%)، من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، أما في الكليات العملية فقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية (١٠٣)، بنسبة (٣, ٣٤%) من إجمالي حجم عينة التطبيق، ونسبة (٧,٥٥%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

- الرتبة الأكاديمية لأفراد العينة جاءت متنوعة وتتراوح ما بين عدد (٦١) لفئة المعيد بنسبة (٢٠,٣%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٤,٤٧%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، وعدد (٥٠) لفئة المدرسين المساعدين بنسبة (١٦,٧%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٣,٦٦%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (١٠٤) لفئة المدرسين بنسبة (٣٤,٧%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٧,٦٣%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (٤٦) لفئة الأساتذة المساعدين بنسبة (١٥,٣%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٣,٣٧%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (٣٩) لفئة الأساتذة بنسبة (١٣,٠%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٢,٨٦%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

- متغير الجنس عدد (٩٧) ذكور بنسبة (٣٢,٣%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٧,١١%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، بينما متغير الأنثى مثله عدد (٢٠٣) من أفراد العينة بنسبة (٦٧,٧%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (١٤,٨٩%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

- متغير السن من ٢١ - ٣٠ سنة عدد (١٣٥) بنسبة (٤٥,٠%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٩,٩٠%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، بينما من ٣٠ - ٤٠ سنة عدد (٨١) من أفراد العينة بنسبة (٢٧,٠%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٥,٩٤%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، من ٤٠ - ٥٠ سنة عدد (٥٣) بنسبة (١٧,٧%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٣,٨٨%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، أما من ٥٠ سنة فأكثر فقد بلغ عدد (٣١) بنسبة (١٠,٣%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٢,٢٧%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث.

- متغير عدد سنوات الخبرة مثله عدد (١٧١) من ٥- ١٠ سنوات بنسبة (٥٧,٠%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (١٢,٥٤%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، أما من

١٠-١٥ سنة عدد (٤٤) بنسبة (١٤,٧%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٣,٢٢%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، وأيضًا من ١٥-٢٠ سنة عدد (٥٧) بنسبة (٩,٣%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٤,١٨%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، وأخيرًا من ٢٠ سنة فأكثر عدد (٢٨) بنسبة (١٩,٠%) من إجمالي عينة التطبيق، وبنسبة (٢,٠٥%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث.

٢- أداة البحث (الاستبانة):

تم إعداد أداة البحث (الاستبانة) في ضوء ما يلي:

- الإطار النظري للبحث والمتعلق بالقيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي.
- الدراسات والبحوث السابقة في مجال القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي.
- وتم تقنين الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها؛ وذلك على النحو التالي :

أ - صدق أداة البحث:

يعد الصدق الخاصية الأولى التي يجب أن تتوفر في وسيلة القياس، بل إن الصدق يعد من أفضل الأساليب التي تستخدم لتقييم فاعلية الأدوات المستخدمة، وصدق الاستبانة يعني: "مقدرتها على قياس ما وضعت لأجله (فان دالين، ١٩٩٤، ٤١٠)؛ أي تقيس الاستبانة فعلاً الوظيفة التي يفترض أن تقيسها.

ومن ثم تعد الاستبانة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها، ويبدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله والسمة المراد قياسها، وعندما تحقق الأداة ما تنبأ به الإطار النظري، وتكون النتائج التي يتم الحصول عليها من أداة البحث منسجمة مع توقعات الإطار النظري، فتصبح الأداة صادقة البناء (عطوان؛ مطر، ٢٠١٨، ١١٠).

وتم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:-

(١) صدق المحكمين (الصدق الظاهري):-

تعتمد طريقة صدق المحتوى بوجه عام على تقديرات المحكمين، ويعد من أهم أنواع الصدق في الاختبارات بوجه عام للكشف عن مدى الاتفاق في تقديراتهم (أبو ناهية، ١٩٩٤، ٣٤٠).

وفي البحث الحالي تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي تضمنت (٧٨) عبارة، ثم عرضها على بعض أساتذة كليات التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية(ملحق ١)^(١)، لتحكيم العبارات والتأكد من سلامتها ودقتها وكذلك إعادة صياغتها إذا كانت الصياغة غير ملائمة، ثم أعيد تصميم الاستبانة بعد الإفادة من آراء المحكمين سواء بالحذف أو إعادة الصياغة بالإضافة، حتى أخذت صورتها النهائية مع الأخذ في الاعتبار أن درجة الاتفاق بين هؤلاء المحكمين لا تقل عن ٢٣% على كل بند من بنود الاستبانة.

وبعد التأكد من الصورة النهائية للاستبانة (ملحق ٢)^(٢) من خلال صدقها أصبحت الاستبانة تتكون من (٥٩) عبارة، تضمنت محورين كما يلي:

المحور الأول: واقع القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتتضمن أبعادها المقترحة المكونة لها من خلال الدراسة النظرية:(النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف)، وهذا المحور اشتمل على (٣٨) عبارة.

المحور الثاني: واقع التعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتتضمن أبعاده المقترحة المكونة له من خلال الدراسة النظرية:(التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني)، وهذا المحور اشتمل على (٢١) عبارة.

(٢) صدق المحتوى (الصدق المنطقي):

وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجوانب المقاسة، حيث تم صياغة عبارات محاور الاستبانة بناء على النظري الإطار للبحث، ومحاولة أن تغطي العبارات جميع أبعاد القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي والمتمثلة في: (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، الإنصاف، التعاطف السلوكي، والتعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني)، التي تضمنتها حدود البحث، كما روعي في صياغة العبارات أن تكون سليمة وواضحة ومفهومة ولا تحتمل التأويل وأن تكون قابلة للقياس.

(١) ملحق (١)، قائمة بأسماء السادة المحكمين، ص ٩٧.

(٢) ملحق (٢)، الاستبانة في صورتها النهائية، ص ٩٨.

(٣) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة Internal Consistency

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين المحاور والأبعاد والعبارات

م	البعد	العبارة	معامل الارتباط	البعد	العبارة	معامل الارتباط	البعد	العبارة	معامل الارتباط
	البعد الأول	١	١	١	١	١	١	١	١
		٢	٢	١	٢	٢	٢	٢	.420**
		٣	٣	١	٣	٣	٣	٣	.484**
		٤	٤	١	٤	٤	٤	٤	.390**
		٥	٥	١	٥	٥	٥	٥	.435**
		٦	٦	١	٦	٦	٦	٦	.435**
	البعد الرابع	١	١	١	١	١	١	١	١
		٢	٢	١	٢	٢	٢	٢	-.006-
		٣	٣	١	٣	٣	٣	٣	.212**
		٤	٤	١	٤	٤	٤	٤	.398**
		٥	٥	١	٥	٥	٥	٥	.361**
		٦	٦	١	٦	٦	٦	٦	.257**
		٧	٧	١	٧	٧	٧	٧	.451**
	البعد الثاني	١	١	١	١	١	١	١	١
		٢	٢	١	٢	٢	٢	٢	.493**
		٣	٣	١	٣	٣	٣	٣	.386**
		٤	٤	١	٤	٤	٤	٤	.462**

م	البعد	العبرة	معامل الارتباط	العيا رة	البعد	معامل الارتباط	العبرة	البعد	معامل الارتباط
		٥	.418**	٥		.153**	٥		
		٦	.384**	٦		.343**	٦		
		٧	.384**	٧		.502**	٧		

(**) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

(*) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة أغلبها معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، وتماسكها.

(٤) صدق المحك:

كذلك تم التأكد من صدق تجانس وتماسك المحاور مع بعضها البعض بحساب معامل الارتباط بين درجات المحاور، والدرجة الكلية للاستبانة فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين المحاور بأبعادها والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	قيم معاملات الارتباط
١	الأول	.982**
٢	الثاني	.954**

(**) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات المحاور المختلفة للاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة جميعها معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وهو ما يؤكد اتساق وتجانس المحاور المختلفة للاستبانة فيما بينها، وتماسكها مع بعضها البعض.

ب - ثبات أداة الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أنها " تعطي نفس النتائج إذا طبقت عدة مرات تحت ظروف متماثلة" (جابر؛ كاظم، ١٩٩٦، ٢٧٦) وقد تم التحقق من ثبات درجات الاستبانة والمحاور الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٨)**معاملات ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها المختلفة**

المحور الأول	المحور الثاني	الاستبانة ككل
.793	.940	.916

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ثبات محاور الاستبانة لها قيمة مرتفعة، مما يشير إلى قوة ثبات محاور الاستبانة، وأيضاً ثبات الاستبانة ككل، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق. كما يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي.

٣- إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم اتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحثة من كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي (ملحق ٣).

- تم تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ببعض كليات جامعة جنوب الوادي على الرابط

<https://forms.gle/sVjfrAQYSDXbhaw68>

- وتضمنت المشاركة أربع كليات نظرية هي: التربية بقنا، الآداب، التربية النوعية، التجارة، وخمس كليات عملية وهي: الطب، العلوم، الزراعة، التمريض، الهندسة.

- تم توضيح أهداف الاستبانة، وبيان أهميتها، كما تم توضيح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المتضمنة في الاستبانة والطلب من أفراد العينة الإجابة عن عباراتها بصدق

وموضوعية.

- تم التطبيق بالكليات عينة البحث بعد انتهاء الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، حيث تم مشاركة رابط الاستبانة واستقبال الاستجابات.

ثالثاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدم البحث الحالي في المعالجة الإحصائية عدة أساليب إحصائية تتناسب مع طبيعة

البحث وهي :

١- الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistics** استخدم البحث الاختبارات الآتية:-

- اختبارات مقاييس النزعة المركزية لإيجاد التكرارات والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث .

- اختبار مقاييس التشتت لإيجاد الانحرافات لاستجابات عينة البحث .

٢- الإحصاء الاستدلالي **Inference Statistical** استخدم البحث الاختبارات الآتية:-

- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لإيجاد معامل الثبات.

- اختبار T -Test في حالة عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، تم استخدامه للفروق التي تعزي لمتغير طبيعة الكلية، والجنس.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance- ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، تم استخدامه للفروق التي تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، والسن، وعدد سنوات الخبرة.

- اختبار (Post Hoc- Test) للفروق بين متوسطات الاستجابات، ثم استخدامه لمعرفة عائديه الفروق التي تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، والسن، وعدد سنوات الخبرة، وطريقة (Scheffe) لمقارنة هذه المتوسطات.

٣- تفرغ بيانات أداة البحث (الاستبانة):

لقد تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة من خلال الاختيار من خمسة بدائل تعبر عن واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وهي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا). لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، والدرجة العالية في أي عبارات في الأبعاد تعبر عن درجة عالية من الاتفاق، والجدول التالي يوضح درجة القطع بناءً علي المتوسطات الحسابية للعبارات.

جدول (٩)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

من	إلى	مستوى الاستجابة
من ٤,٢ إلى ٥	من ٤,٢٤ إلى ٥	يتحقق بدرجة عالية جدا
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	من ٣,٤٣ إلى أقل من ٤,٢٣	يتحقق بدرجة عالية
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	من ٢,٦٢ إلى أقل من ٣,٤٢	يتحقق بدرجة متوسطة
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦١	يتحقق بدرجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١,٨	من ١ إلى ١,٨	يتحقق بدرجة منخفضة جدا

٤- جمع البيانات : اتبع البحث الإجراءات التالية

-الحصول على جميع البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel بما يناسب تساؤلات البحث من الإجراءات الإحصائية باستخدام تحليل البيانات إحصائياً ببرنامج

Excel، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20.

رابعاً: نتائج الإطار الميداني للبحث وتفسيرها:

تم تناول نتائج الإطار الميداني للبحث وتفسيرها وفقاً لتساؤلات البحث كما يلي:

١- نتائج الإجابة علي التساؤل الرابع للبحث:

ينص التساؤل الرابع للبحث الحالي على "ما واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى

رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات محاور وأبعاد الاستبانة، وذلك لتحديد واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي لكل عبارة من تلك العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

حيث شملت أداة البحث الميداني محورين يندرج تحت كل محور عدد من الأبعاد وفقاً لما يلي:

المحور الأول: القيادة الأخلاقية، وتضمن ستة أبعاد وهي (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف).

المحور الثاني: التعاطف التنظيمي، وتضمن ثلاثة أبعاد وهي (التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني).

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق أبعاد القيادة الأخلاقية:

البعد الأول: النزاهة

فيما يخص رئيس القسم العلمي

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول:

النزاهة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يحافظ علي حقوق أعضاء هيئة التدريس المعنوية.	3.51	.782	2	عالية
٢.	يعتمد في تصرفاته علي منظومة السلوك الأخلاقي.	4.03	.771	1	عالية
٣.	يتجنب المحسوبية في قيادته لأعضاء هيئة التدريس.	3.33	.850	5	متوسطة
٤.	يفي بوعوده.	3.34	.712	4	متوسطة
٥.	يتجنب مسئولية الأخطاء التي لم أكن سبباً فيها.	3.44	.830	3	عالية
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل	3.46	0.55	5	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٠) الخاص ببعد النزاهة يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة عالية ليحتل المرتبة الخامسة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح

عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,١٦) - (٤,٠٣)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (٢, ٣, ٤) بدرجة عالية، أما العبارات (١, ٤, ٥) تحققت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارات (٢, ٣, ٤) في المرتبة الأولي والثانية والثالثة، ونصهما "يعتمد في تصرفاته علي منظومة السلوك الأخلاقي"، "يحافظ علي حقوق أعضاء هيئة التدريس المعنوية"، "يتجنب مسئولية الأخطاء التي لم أكن سببًا فيها"، بمتوسطات حسابية (٣,٥١, ٤,٠٣, ٣,٤٤)، وانحرافات معيارية (٠,٧٧١, ٠,٧٨٢, ٠,٨٣٠)، علي الترتيب، وهذا ما يُفسر التزام رؤساء الأقسام بالقواعد والمعايير التي تحكم السلوك الأخلاقي من خلال توضيحهم لها، وإدراكهم بأن تكون أساليب العمل أخلاقية ويأتي ذلك من خلال المحافظة علي حقوق أعضاء هيئة التدريس ورفع قيمتهم المعنوية، وممارسة السلوك الأخلاقي يحفز أعضاء هيئة التدريس ويُسجِعهم علي العمل وذلك لإيمان رئيس القسم بهذه المنظومة الأخلاقية وانتهاجه لها، ونتيجة لممارسته للقواعد الأخلاقية يجعله يتقاضي الأخطاء وعدم إلقاء اللوم علي عضو هيئة التدريس تجاه الأخطاء التي لم تصدر منه، وهذا يتفق مع دراسة ريان (٢٠١٩).

- وجاءت العبارات (١, ٤, ٥) في الترتيب الرابع والخامس والسادس، وبمتوسطات حسابية (٣,٣٤, ٣,٣٣, ٣,١٦)، وانحرافات معيارية (٠,٧١٢, ٠,٨٥٠, ٠,٧٩٥)، علي الترتيب والتي نصهما "يفي بوعوده"، "يتجنب المحسوبية في قيادته لأعضاء هيئة التدريس"، "يفضل مصالح أعضاء هيئة التدريس على مصالحه الشخصية" وهذا يفسر ضعف التزام رئيس القسم العلمي بالسلوكيات الفعلية وإعطاء الوعود دون الالتزام بها، وتفضيله في قيادته لعضو علي آخر لقربه الشخصي من بعضهما وقبوله دون الآخر، وعدم تحميله أي مسئولية لقيامه بمهام موكلة إليه من قبل رئيس القسم نتيجة انخفاض دافعتهم وما يدور حولهم من فعاليات تنظيمية، وضعف وضوح الآليات اللازمة لضمان الحماية الكافية، وهذا يختلف مع دراسة القرني؛ الزايدي (٢٠١٧) والتي جاءت بدرجة توسط عالية والتي أكدت علي إدراك أعضاء هيئة التدريس للممارسات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية والتي تهدف إلي تحقيق الصالح العام بما ينعكس بالإيجاب على الجامعة.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني:
التوجه نحو الاستدامة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يأخذ في الاعتبار آثار السلوكيات التي تحدث في المجتمع.	3.56	.771	2	عالية
٢.	يهتم بقضايا الاستدامة كإعادة التدوير والخدمات المجتمعية.	3.18	.724	5	متوسطة
٣.	يوظف مهارات أعضاء هيئة التدريس.	3.39	.752	3	متوسطة
٤.	يشجع علي استخدام منتجات صديقة للبيئة.	3.10	.708	6	متوسطة
٥.	يوازن بين العمل ومتطلبات حياة أعضاء هيئة التدريس.	3.24	.863	4	متوسطة
٦.	يسعى إلي المشاركة في المشروعات الممولة من الجامعة.	3.58	.902	1	عالية
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل	3.34	0.54	6	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١١) الخاص ببعد التوجه نحو الاستدامة يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السادسة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,١٦ - ٤,٠٣)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارتان (١, ٦) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارات (٢, ٣, ٤, ٥) بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارتان (١, ٦) في الرتبة الأولى والثانية، بمتوسط حسابي (٣,٥٦, ٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧٧١, ٠,٩٠٢)، بدرجة عالية واللاتان تتصان علي "يأخذ في الاعتبار آثار

السلوكيات التي تحدث في المجتمع", "يسعي إلي المشاركة في المشروعات الممولة من الجامعة" وهذا يفسر وعي وإيمان رئيس القسم العلمي لأهمية العمل الأخلاقي وهذا يتعين أن تكون بيئة العمل الجامعي بيئة ملائمة لأعضاء هيئة التدريس ومناسبة لاحتياجاتهم وهذا يؤدي به أن يأخذ السلوكيات البيئية بعين الاعتبار, ويجعله يسعى إلي الإقدام علي المشروعات التي تطرحها الجامعة والتي تحقق التنمية المستدامة علي المدى الطويل لتفعيل الخدمات المجتمعية وتنمية البيئة, والتي تُعد من أهداف العمل الجامعي, وهذا يتفق مع دراسة (Chikeleze and Baehrend 2017) والتي أكدت علي وجود ممارسات عالية للقيادة الأخلاقية.

- وجاءت العبارات (٢, ٣, ٤, ٥) في الرتبة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة, وبمتوسطات حسابية (٣,١٨, ٣,٣٩, ٣,١٠, ٣,٢٤), وانحرافات معيارية (٧٢٤, ٧٥٢, ٧٠٨, ٨٦٣), علي الترتيب, بدرجة متوسطة, وينصوا علي "يهتم بقضايا الاستدامة كإعادة التدوير والخدمات المجتمعية", "يوظف مهارات أعضاء هيئة التدريس", "يشجع علي استخدام منتجات صديقة للبيئة", "يوازن بين العمل ومتطلبات حياة أعضاء هيئة التدريس" وهذا يُفسر احتياج رئيس القسم العلمي إلي مزيد من الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التي تعقد بشأن الاهتمام بالقضايا البيئية وخاصة في ظل التغيرات المناخية التي نعاصرها اليوم وتوجه الجامعات إلي التحول للأخضر وتحويلها إلي جامعات خضراء لمواجهة التغيرات المناخية التي نعاصرها اليوم كإعادة التدوير واستخدام المعلبات الورقية والتقليل من استخدام الزجاجات البلاستيكية واعتبارها منتجات صديقة للبيئة استجابة لمتطلبات العصر, واكتساب مهارات القيادة والتوجيه وقدرته علي التوظيف والتوافق بين متطلبات الحياة اليومية لتحقيق الأهداف المنشودة وقدرة أعضاء هيئة التدريس علي الاعتزاز بالعمل وتأديته علي أكمل وجه.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث:

توضيح الدور

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يوضح من المسؤول عن العمل.	4.03	.611	2	عالية
٢.	يوضح نطاق مسؤولية كل عضو من أعضاء هيئة التدريس.	4.04	.591	1	عالية
٣.	يرتب أولويات العمل بشكل واضح.	3.79	.704	4	عالية
٤.	يحدد مؤشرات الأداء المتوقع من كل عضو هيئة تدريس.	3.25	.773	6	متوسطة
٥.	يقيم مؤشرات الأداء المتوقع من كل عضو هيئة تدريس.	3.28	.701	5	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		3.73	0.47	1	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٢) الخاص ببعد توضيح الدور يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة عالية ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,٠٤ - ٣,٢٥)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

-تحققت العبارات (١, ٢, ٣, ٤) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارتان (٥, ٦) بدرجة متوسطة.

-جاءت العبارات (١, ٢, ٣, ٤) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة، وبمتوسطات حسابية (٣,٩٩, ٤,٠٣, ٤,٠٤, ٣,٧٩)، وانحرافات معيارية (٩٥٦, ٦١١, ٥٩١, ٧٠٤)، علي الترتيب، وبدرجة عالية، ونصهما "يحدد العمل المطلوب من أعضاء هيئة التدريس"، "يوضح من المسؤول عن العمل"، "يوضح نطاق مسؤولية كل عضو من أعضاء هيئة

التدريس"، "يرتب أولويات العمل بشكل واضح"، وهذا يرجع إلي التنظيم والتنسيق وتقسيم رئيس القسم العلمي وتوزيعه للمهام والواجبات والأعمال لأعضاء هيئة التدريس داخل القسم، ويوضح من المسئول عن العمل ويحدد العمل المطلوب ويرتب الأولويات وأداء المهم ثم الأهم، وقد يرجع أيضًا إلي التزام رئيس القسم العلمي بالقواعد الأخلاقية وممارستها، وهذا يُضفي علي سلوك أعضاء هيئة التدريس طابع القبول وبالتالي رضا أعضاء هيئة التدريس وولائهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (٢٠١٦) والتي أكدت علي قيام رؤساء الأقسام العلمية بممارسة السلوكيات الأخلاقية في العمل وتوضيح الأدوار والتطبع بالطابع الأخلاقي.

- وجاءت العبارتان (٥، ٦) في المرتبة الخامسة والسادسة علي الترتيب، بمتوسطات حسابية (٣,٢٥، ٣,٢٨) وانحرافات معيارية (٧٧٣, ٧٠١)، علي الترتيب، وبدرجة متوسطة، ونصهما "يحدد مؤشرات الأداء المتوقع من كل عضو هيئة تدريس"، "يقيم مؤشرات الأداء المتوقع من كل عضو هيئة تدريس" ويفسر مجيئهما في الرتبة قبل الأخيرة والأخيرة إلي اختلاف ممارسة هذا الأداء بين رؤساء الأقسام العلمية وقلة درايتهم بأدوات مؤشرات الأداء كمقياس الأداء البشري والموازنة وبطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية وغيرها لقياس مدي النجاح في تحقيق أهداف القسم وتحقق الأداء وفقًا للهدف المنشود وأدوات لقياس الفجوة ومدي الانحراف عن الهدف والقيام بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع:

توجه أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.67	.896	4	عالية
٢.	يحافظ علي حقوق أعضاء هيئة التدريس المادية.	3.12	.496	7	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
٣.	يُشجع أعضاء هيئة التدريس على الحوار البناء.	3.80	.661	3	عالية
٤.	يساعد في حل مشكلات التي تواجه القسم.	3.89	.719	2	عالية
٥.	يساعد أعضاء هيئة التدريس في المهام الموكلة إليهم.	3.59	.878	5	عالية
٦.	يتقبل نقد أعضاء هيئة التدريس بصدق رحب.	3.35	.965	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		3.61	0.56	3	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٣) الخاص ببعد توجه أعضاء هيئة التدريس يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة عالية ليحتل المرتبة الثالثة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٨٩ - ٣,٣٥)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (١, ٢, ٤, ٥, ٦) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارتان (٣, ٧) بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارات (١, ٢, ٤, ٥, ٦) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة، وبمتوسطات حسابية (٣,٨٩, ٣,٨٩, ٣,٨٠, ٣,٦٧, ٣,٥٩), وانحرافات معيارية (٨٦٧, ٧١٩, ٦٦١, ٨٩٦, ٨٧٨), علي الترتيب، وبدرجة عالية، ونصهما "يُشجع أعضاء هيئة التدريس الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم"، "يساعد في حل مشكلات التي تواجه القسم"، "يُشجع أعضاء هيئة التدريس على الحوار البناء"، "ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس"، "يساعد أعضاء هيئة التدريس في المهام الموكلة إليهم" ويفسر ذلك وعي وإيمان رؤساء الأقسام العلمية لأهمية العمل الأخلاقي حيث يشجع معاوني أعضاء هيئة التدريس علي الاستفادة في مجال تخصصهم وإرشادهم وتعريفهم بأهمية البحث العلمي وكيف

تجري الأمور في القسم والاستفادة من خبراتهم بحكم عملهم الجامعي وخبراتهم السابقة، وبحكم الصلاحية الممنوحة لرئيس القسم وقدرته علي إقامة العلاقات الإنسانية بين الأعضاء ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، وقدرتهم علي تحمل المسؤولية والمبادرة بالقيام بأعمال القسم، وإبداء الاهتمام بهم، وهذا ما أكدته دراسة القرني؛ الزايدي (٢٠١٧) من إبداء اهتمام رئيس القسم العلمي بأعضاء هيئة التدريس والمساعدة في حل مشكلاتهم حيث حصلت علي درجة عالية.

- وجاءت العبارتان (٧, ٣) في المرتبة قبل الأخيرة والأخيرة، وبمتوسطات حسابية (٣,٣٥, ٣,١٢)، وانحرافات معيارية (٩٦٥, ٤٩٦)، علي الترتيب، وبدرجة متوسطة، وينصان علي "يقبل نقد أعضاء هيئة التدريس بصدر رحب"، "يحافظ علي حقوق أعضاء هيئة التدريس المادية"، وهذا يدل علي اختلاف التقدير نتيجة اختلاف المواقف، وهذا ما يؤكد الوضع الراهن والذي يعكس معاناة عضو هيئة التدريس فيما يتعلق بالجانب المادي، واحساسه بعدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة مصطفى (٢٠١٧) والتي كشفت أن الجانب المادي له تأثير كبير علي سلوكيات أعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس:

مشاركة السلطة في صنع القرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يشرك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات.	3.22	1.153	3	متوسطة
٢.	يتحيز في اتخاذ القرارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.	2.98	.909	7	متوسطة
٣.	يناقش أعضاء هيئة التدريس القرارات التي يتخذها في مصلحة العمل.	3.10	.740	6	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
٤.	يُعطى تفاصيل إضافية عند استفسارهم عن القرارات المتخذة.	3.16	1.876	5	متوسطة
٥.	يستمتع إلى أفكار أعضاء هيئة التدريس.	3.74	.801	2	عالية
٦.	يُنفذ اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	3.07	.571	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل	3.31	0.56	7	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٤) الخاص ببعد مشاركة السلطة في صنع القرار يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السابعة والأخيرة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩٢ - ٢,٩٨)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارتان (١, ٦) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارات (٢, ٣, ٤, ٥, ٧) بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارتان (١, ٦) في المرتبة الأولى والثانية، وبمتوسطات حسابية (٣,٩٢, ٣,٧٤)، وانحرافات معيارية (٨١٢, ٨٠١)، علي الترتيب، وبدرجة عالية، ونصهما " يشجع عضو هيئة التدريس على المشاركة في صياغة رؤية ورسالة القسم"، " يستمتع إلى أفكار أعضاء هيئة التدريس" وربما يرجع هذا إلي السماح لجميع أعضاء القسم للمشاركة في إعداد رسالة القسم والصيغة النهائية للرؤية من خلال عمل اللجان المختلفة وفرق العمل وتوزيع جميع أعضاء القسم فيها لأعمال الخطط التشغيلية علي غرار الخطة الاستراتيجية للجامعة والخطط القصيرة والمتوسطة المدى والتي يتطلب إعدادها مشاركة أكبر عدد من الأعضاء بالجامعة وإخراجها في الصورة النهائية لها واستماعه لآراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس وقراءته لأفكارهم.

- ثم تتبعا الفقرات (٢, ٣, ٤, ٥, ٧) والتي جاءت في المراتب الثالثة وحتى السابعة، وبمتوسطات حسابية (٣,٢٢, ٣,١٦, ٣,١٠, ٣,٠٧, ٢,٩٨)، وانحرافات معيارية (١,١٥٣, ٥٧١, ٨٧٦, ١, ٧٤٠, ٩٠٩)، علي الترتيب ونصهما "يُشرك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات" "يُنفذ اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بالقسم" "يُعطى تفاصيل إضافية عند

استفسارهم عن القرارات المتخذة" " يناقش أعضاء هيئة التدريس القرارات التي يتخذها في مصلحة العمل" "يتحيز في اتخاذ القرارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس"، وربما يعود السبب إلي اختلاف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المستجيبين في أن رئيس القسم العلمي يُشرك الأعضاء في بعض الأمور ويفوضهم فيها والتي تتطلب آرائهم كتدريس المقررات والإشراف وعمل اللجان داخل القسم ولكن غالبية الأمور يتخذ رئيس القسم فيها قراراته ولا يفوض أحد كون هذه الأمور حساسة وتتعلق بأمور حاسمة تتعلق بالقسم وهذا يتفق مع ما أظهرته دراسة Chikeleze and Baehrend (2017) والتي أكدت علي أن القيادة الأخلاقية لها تأثير علي صناعة القرار واتخاذها.

- البعد السادس: الإنصاف

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد السادس:

الإنصاف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يعدل في توزيعه للمكافآت علي أعضاء هيئة التدريس .	2.37	.735	6	منخفضة
٢.	عندما يتخذ قرارًا متعلقًا بعضو هيئة التدريس فإنه يراعي ظروفه الخاصة.	3.38	.930	3	متوسطة
٣.	عندما يتخذ قرارًا متعلقًا بعضو هيئة التدريس فإنه يشرح له بوضوح تام الأسباب المنطقية التي دعتة إلي اتخاذ ذلك القرار.	3.24	.897	4	متوسطة
٤.	يحل الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	3.39	.812	2	متوسطة
٥.	يُوظف جهود أعضاء هيئة التدريس لإنجاز الواجبات.	3.00	.524	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل	3.15	0.53	9	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٤) الخاص ببعد الإنصاف يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٦ - ٢,٣٧)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

-تحققت العبارة (١) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارات (٣, ٤, ٥, ٦) بدرجة متوسطة، بينما تحققت العبارة (٢) بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وانحراف معياري (٧٧١)، وبدرجة عالية وتتص علي " يُهدر الكثير من الوقت في الشكوى من أمور تافه" وقد يرجع ذلك إلي تعدد الشكاوي لأعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض وفي أبسط الأمور وأتفهمها وتلكؤهم لبعضهم ربما للغيرة أو المنافسة إما لتوزيع مقررات أو اشراف أو توزيع لجان أو تكليفات عمل أو الترقيات وغيرها من الأمور التي لا تستدعي الشكوى ويحجبون عن الإفصاح عن أفكارهم ومقترحاتهم حفاظًا علي مصالحهم الشخصية وإثبات ذواتهم فضلاً عن مكانتهم بين زملائهم مما يؤدي إلي استغلال معظم الوقت في حل هذه المشكلات والافصاح عنها في العمل يُضعف إنتاجية المؤسسة، وكذلك يولد عدم الثقة بينهم مما ينعكس بالسلب علي المؤسسة بأكملها، وهذا من شأنه أن يقتل الإبداع لدي أعضاء هيئة التدريس وابتكارهم ويؤدي إلى انخفاض مستوى إنتاجيتهم، وباستقراء باقي العبارات (٣, ٤, ٥, ٦) والتي تحققت بدرجة متوسطة واحتلوا المراتب الثانية، الثالثة، والرابعة، وأخيرًا الخامسة، بمتوسطات حسابية (٣,٣٩, ٣,٣٨, ٣,٢٤, ٣,٠٠) وانحرافات معيارية (٨١٢, ٩٣٠, ٨٩٧, ٥٢٤) علي الترتيب واللاتي نصهما "يحل الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة"، "عندما يتخذ قرارًا متعلقًا بعضو هيئة التدريس فإنه يشرح له بوضوح تام الأسباب المنطقية التي دعتة إلي اتخاذ ذلك القرار"، "يوظف جهود أعضاء هيئة التدريس لإنجاز الواجبات"، وربما يرجع ذلك إلي حرص رئيس القسم العلمي علي إظهار العدالة التنظيمية مع أعضاء هيئة التدريس بأبعادها الثلاثية التوزيعية والإجرائية وكذلك المعاملات وإدراكه للممارسات الأخلاقية كونها مبدأ مهم للقيادة الأخلاقية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Charoensap et al.(2018) من وجود

تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية، بينما جاءت العبارة (٢) في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٣٥)، والتي نصت علي " يعدل في توزيعه للمكافآت علي أعضاء هيئة التدريس"، وربما يعود ذلك إلي ضعف تطبيق رئيس القسم العلمي للعدالة التوزيعية حيث لا يوزع العوائد المالية (كالبدايات كبذل الجودة، أو مكافآت امتحانات أو اشراف أو انتدابات أو مذكرات) حسب الاستحقاق (مبدأ الإنصاف) علي أعضاء هيئة التدريس، فكل عضو لا يحصل علي عائد يتناسب مع الجهد الذي يبذله، ويعود ذلك أيضًا إلي عدم تطبيق رئيس القسم العلمي لمبدأ التساوي عند توزيع العوائد المالية، وهذا ما أكدت عليه دراسة مصطفى (٢٠١٧) من تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية بدرجة منخفضة، وفضلاً عن دراسة (Ahmad and Rahim (2018) والتي كشفت نتائج أن الإنصاف نال على أقل درجة، وكذلك اتفاتها مع دراسة عبدالعزيز (٢٠٢١) في تتحقق بعد الإنصاف بدرجة منخفضة.

المحور الثاني: التعاطف التنظيمي، وتضمن ثلاثة أبعاد وهم(التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني).

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق أبعاد التعاطف التنظيمي وهي كالاتي:

البعد الأول: التعاطف السلوكي

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول:

التعاطف السلوكي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	ينجح في الحكم علي أقوال وأفعال أعضاء هيئة التدريس.	3.29	.942	4	متوسطة
٢.	يتأثر بمشاعر الآخرين.	3.20	.773	6	متوسطة
٣.	يُقدر جهود أعضاء هيئة التدريس.	3.53	.790	1	عالية
٤.	يري العالم من خلال عيون الآخرين.	3.02	.838	7	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
٥.	يستمتع إلي حجج أعضاء هيئة التدريس.	3.34	.753	3	متوسطة
٦.	ينظر في كل جوانب الموقف قبل أن يتخذ قرارًا بذلك.	3.35	.767	2	متوسطة
٧.	يتأثر بما يحدث أمامه.	3.26	.802	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل	3.27	0.56	8	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٥) الخاص ببيد التعاطف السلوكي يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثامنة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٣ - ٣,٠٢)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارة (٣) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارات (١, ٢, ٤, ٥, ٦, ٧) بدرجة متوسطة.

- احتلت العبارة (٣) المرتبة الأولى، التي تحققت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وانحراف معياري (٧٩٠)، والتي تنص علي " يُقدر جهود أعضاء هيئة التدريس" ويرجع ذلك إلي تقدير رئيس القسم العلمي لما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من أعمال وما يكلفون به وقدرته علي توزيع الأعمال وتنسيقها وتنظيمها بما يتفق مع أهداف القسم مما يزيد من فعالية أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم وهذا يتفق مع العبارة (٣, ٤) في البعد الثالث الخاص بتوضيح الدور من توضيحه لورهم ومن المسئول عن العمل وتقديره لجهودهم.

- وجاءت العبارات (١, ٢, ٤, ٥, ٦, ٧) والتي تحققت بدرجة متوسطة في الرتبة من الثانية حتي السابعة، بمتوسطات حسابية (٣,٣٥, ٣,٣٤, ٣,٢٩, ٣,٢٦, ٣,٢٠, ٣,٠٢)، وانحرافات معيارية (٧٦٧, ٧٥٣, ٩٤٢, ٨٠٢, ٧٧٣, ٨٣٨)، علي الترتيب، وهذا يرجع إلي ضعف التزام رؤساء الأقسام العلمية بالقيم الأخلاقية والمتمثلة في التعاطف والتراحم والإصغاء للآخرين، وضعف الاهتمام بمشاعر الآخرين ووضع أنفسهم مكانه، وضعف إدراكهم بأن هذه القيم قد تساهم في الارتقاء المهني، وقد يعزو أيضًا إلي عدم توفر الوقت الكافي لدي رؤساء

الأقسام العلمية للاندماج مع أعضاء هيئة التدريس والتواصل معهم والاستماع لحججهم والتأثر بمواقفهم والنظر إليها فيكون هدفهم الاهتمام بتحقيق أهداف أخرى دون النظر إلي تحقيق حاجات الآخرين والتمعن فيها وتلبية مطالبهم، وضعف تدقيق نظره ووعيه بحق مشاعر الآخرين، وتجاهله لمشاعر الآخرين يهدم سلوك التعاطف بينهم، وضعف انتباهه لهم عن طريق الصمت من خلال عدم النظر إلي عينيهم والإيماء برأسه لهم، وامتنالاً للقاعدة الذهبية المتعارف عليها "عامل الناس كما يفضلون أن تعاملهم" فعلي سبيل المثال إذا جاء إليك أحد الأعضاء شاكيًا فسوف تقدم له نصيحة ولكنه ربما يحتاج إلي حزن، فهذا يتطلب من رئيس القسم لفهم التعاطف بذل المزيد من الجهد لفهم الآخرين واحتياجاتهم والإقرار بها، وهذا ما أكدته دراستا (MencI and May(2008), Mahsud et al.(2010) بأن سلوك الرئيس نحو العلاقات مع الأعضاء يتوسط العلاقة مع التعاطف التنظيمي، وضعف مراقبته لعواطف الآخرين، والتشديد بأدائهم الفعال.

البعد الثاني: التعاطف المعرفي

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني:

التعاطف المعرفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يمنح الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم.	3.65	.878	5	عالية
٢.	يبادر بمساعدة أعضاء هيئة التدريس.	3.79	.672	4	عالية
٣.	يجب معرفة ما يحدث لأعضاء هيئة التدريس.	3.94	.936	1	عالية
٤.	يفهم مشكلات أعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل.	3.36	.844	6	متوسطة
٥.	يضع نفسه مكان أعضاء هيئة التدريس،	3.05	.951	7	متوسطة
٦.	يفرح لنجاحات أعضاء هيئة التدريس.	3.80	.822	3	عالية
٧.	يقنع أعضاء هيئة التدريس بوجهة نظره.	3.83	.848	2	عالية
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل	3.63	0.63	2	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٦) الخاص ببعد التعاطف المعرفي يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة عالية ليحتل المرتبة الثانية بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩٤ - ٣,٠٥)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

-تحققت العبارات (١, ٢, ٣, ٦, ٧) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارات (٤, ٥) بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارات (١, ٢, ٣, ٦, ٧) في المرتبة الأولى وحتى الخامسة، بمتوسطات حسابية (٣,٩٤, ٣,٨٣, ٣,٨٠, ٣,٧٩, ٣,٦٥)، وانحرافات معيارية (٩٣٦, ٨٤٨, ٨٢٢, ٦٧٢, ٨٧٨)، علي الترتيب، ونصهما "يحب معرفة ما يحدث لأعضاء هيئة التدريس"، "يقنع أعضاء هيئة التدريس بوجهة نظره"، "يفرح لنجاحات أعضاء هيئة التدريس"، "يبادر بمساعدة أعضاء هيئة التدريس"، "يمنح الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم"، ويرجع ذلك إلي حيث جاءت بدرجة عالية لإظهار التعاطف في العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، كما أن طبيعة العلاقات الإنسانية بين رئيس القسم العلمي وأعضاء هيئة التدريس بحكم مجالس الأقسام والاجتماعات والتكليفات داخل القسم تفرض عليه أن يعرف ما يحدث لهم، ولا يصلح أن يكون في منصب إداري إلا إذا استطاع أن يقنع الآخرين بوجهه نظره، ومساعدتهم والمبادرة للتعاون معهم، وتقديم المشورة لهم ودعم الآخرين والوقوف بجانبهم حيث يفرح لفرحهم ويحزن لحزنهم وهذا ما أكدته نتائج دراسة (May and Mencl(2008) حيث أظهرت التأثير الإيجابي للتعاطف مثل القدرات والسمات المزاجية ومهارات التعامل مع الآخرين وردود الفعل العاطفية، فضلاً عن دراسة (Wan Afezah Rahman(2016) التي أظهرت أن التعاطف يساعد الرؤساء على فهم أفضل، وإنشاء روابط أوثق، ومشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أفضل مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر سلاماً.

- واحتلت العبارتان (٣, ٤) المرتبة قبل الأخيرة والأخيرة، بمتوسطين حسابيين (٣,٣٦, ٣,٠٥) وانحرافين معياريين (٨٤٤, ٩٥١)، علي الترتيب، ونصهما "يفهم مشكلات أعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل"، "يضع نفسه مكان أعضاء هيئة التدريس" وجاءت هاتين العبارتين بدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلي كثرة المهام والأعباء الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية مما

يحول دون تمكن البعض من رؤساء الأقسام العلمية من تفهم مشكلات البعض بشكل أفضل، ووضع نفسه مكانهم، كما يعزو الأمر لعدم وجود الوقت الكاف لإقامة الرؤساء علاقات عميقة مع أعضاء هيئة التدريس فيقل الاهتمام بحاجات الآخرين واهتمامهم، ويتفق ذلك مع العبارتان الثانية والرابعة الخاص بالبعد الأول وهو التعاطف السلوكي، ويتفق ذلك مع دراسة الجيوري (٢٠١٩) والتي أشارت إلي ضرورة إشاعة ثقافة التعاطف لما لها من دور بارز في تحسين السلوك.

البعد الثالث: التعاطف الوجداني

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث:

التعاطف الوجداني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتصرف وفقاً لمصالح الآخرين.	3.26	.862	7	متوسطة
٢.	يتعامل مع المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بخبراته السابقة.	3.70	.706	2	عالية
٣.	يصدر أحكامه حول أعضاء هيئة التدريس بناء علي سلوكياتهم.	3.65	.690	3	عالية
٤.	يخبر أعضاء هيئة التدريس رئيس القسم بأشياء مهمة عن أنفسهم.	3.36	.828	6	متوسطة
٥.	يحترم زملائه في العمل.	3.85	.641	1	عالية
٦.	ينخرط عاطفياً مع مشكلات أعضاء هيئة التدريس.	3.56	.818	4	عالية
٧.	يشعر بالشفقة علي أعضاء هيئة التدريس الذين يعاملون بشكل سيئ.	3.42	.887	5	عالية
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل	3.54	0.53	4	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٧) الخاص ببعد التعاطف الوجداني يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة عالية ليحتل المرتبة الرابعة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٨٥ - ٣,٢٦)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

-تحققت العبارات (٢, ٣, ٥, ٦, ٧) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارات (١, ٤) بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارات (٢, ٣, ٥, ٦, ٧) في المرتبة الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، والخامسة، بمتوسطات حسابية (٣,٨٥, ٣,٧٠, ٣,٦٥, ٣,٥٦, ٣,٤٢) وانحرافات معيارية (٨١٨, ٧٠٦, ٦٩٠, ٨١٨, ٨٨٧)، علي الترتيب، ونصهما "يحترم زملائه في العمل"، "يتعامل مع المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بخبراته السابقة"، "يصدر أحكامه حول أعضاء هيئة التدريس بناء علي سلوكياتهم"، "ينخرط عاطفياً مع مشكلات أعضاء هيئة التدريس"، "يشعر بالشفقة علي أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بشكل سيئ"، حيث تحققت بدرجة عالية، ربما يعزو ذلك أن التمسك بالسلوكيات الأخلاقية والالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية، وهذا يدل علي وعي وإيمان والالتزام رؤساء الأقسام العلمية بالمعايير الأخلاقية، ويضفي علي سلوكياتهم طابع القبول والاحترام وبالتالي سيحصل علي رضا أعضاء هيئة التدريس وزيادة ولائهم وبالتالي قلة معدلات غيابهم وزيادة دافعية إنتاجيتهم، ويظهر ذلك من خلال احترامهم والتعاطف معهم وجدائياً وعاطفياً والاندماج معهم وحبهم والانخراط معهم، ولبناء علاقات ناجحة مع أعضاء هيئة التدريس، فرئيس القسم بحاجة إلى فهم واهتمام الآخرين، والتعاطف يساعد على فهم الآخرين، بدون التعاطف، تكون محاولات تواصله مع الأعضاء وكأنها حركة المرور في اتجاه واحد، بل أسوأ من ذلك لأنه سوف يعمل ويتصرف حسب مصلحته الذاتية دون اهتمام بالآخرين.

-جاءت العبارتين (١, ٤) في المرتبة السادسة والسابعة، وبمتوسطتين حسابيين (٣,٣٦, ٣,٢٦) وانحرافين معيارين (٨٢٨, ٨٦٢)، علي الترتيب، حيث جاءوا بدرجة متوسطة، ونصهما "يخبر أعضاء هيئة التدريس رئيس القسم بأشياء مهمة عن أنفسهم"، "يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتصرف وفقاً لمصالح الآخرين"، ويعزو ذلك إلي انشغال رئيس القسم العلمي

وكنزة الأعباء الملقاة علي عاتقه فلم يجد رئيس القسم وقتاً للاتصال الفردي بكل فرد علي حدة وكثرة التكاليف والتدريس وعمل اللجان ومشاركة الأنشطة والقيام بالبحث العلمي, وضعف علاقات التآلف والعلاقات الإنسانية المتحابية فلا يجد عضو هيئة التدريس أيضاً القبول من الطرف الأخر لإخباره عن خصوصياته ومعلقاته الشخصية, وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة Arghode (2022) والتي أشارت نتائجها إلي أن أسلوب القيادة والتحكم وغيرها من الأمور السرية, يمكن أن تؤثر علي المواقف والتصرفات المتعاطفة لرئيس القسم بشكل إيجابي على الوظائف التنظيمية لتحسين الأداء, وكذلك ارتبطت ثقافة التعاطف بالتحفيز الوظيفي والرضا والالتزام.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

نص السؤال الرابع علي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف متغيرات:(طبيعة الكلية, الجنس, الرتبة الأكاديمية, السن, وعدد سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف متغيرات البحث، تمَّ استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (**Independent Sample T test**)، وذلك للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق وفقاً لطبيعة الكلية، والجنس وكذلك تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد - (**One Way ANOVA**) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات التي تُعزي لمتغيرات البحث: الرتبة الأكاديمية، السن، وعدد سنوات الخبرة، وذلك على التفصيل الذي توضحه الجداول التالية:

١- متغير طبيعة الكلية، عرض البحث الحالي متغير طبيعة الكلية، وجدول (١٨) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير طبيعة الكلية

(T-test)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة الكلية	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
٠,٠٥	٢,٨١٢	٢٧,٣٨٩	٢٠٧,١١٦	١٩٧	إنسانية نظرية	الدرجة الكلية للاستبانة
		٢٧,٢٧٢	١٩٧,٧٦٧	١٠٣	عملية	

** يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٨)، توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير طبيعة الكلية، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test)، وذلك لصالح الكليات الإنسانية النظرية، حيث بلغت قيمة (ت) (٨١٢,٢) ومستوي دلالتها (٠,٠٥)، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى أن الكليات الإنسانية النظرية أكثر ارتباطاً بالقيم الأخلاقية والنظريات التربوية، كما أن الكليات الإنسانية النظرية تقدم مقررات دراسية للطلاب مرتبطة بالقيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي، فضلاً عن الأنشطة التربوية وأنشطة الكلية التي يبرز فيها الطلاب وتعرض عديد من الموضوعات عن القيادة والقيم الأخلاقية والتعاطف عن الكليات العملية نظراً لانشغالها ودراساتها الأكاديمية الشاقة وعدم توفر الوقت لطرح كثير من الأفكار، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالله بن عالي القرني (٢٠١٧) من وجود فروق تعزي لصالح الكليات الإنسانية النظرية.

٢-متغير الجنس، عرض البحث الحالي متغير الجنس، وجدول (١٩) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير الجنس

(T-test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ت)					
,٣٥٤	١,٩٢٨	١٨,٢٤٥	٢٠٦,٠٥١	٩٧	ذكر	الدرجة الكلية
		٣١,١٦٥	٢٠٢,١٦٥	٢٠٣	انثي	للاستبانة

** يوجد دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٩)، لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير الجنس، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test) عند مستوي دلالة (٠,٠٥) مما يدل علي عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي ويرجع ذلك إلي تشابه الظروف البيئية والإداريات داخل الأقسام العلمية وتعامل كلا النوعين مع رئيس القسم العلمي، وتشابه الممارسات الدالة علي القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي داخل الأقسام، فالجميع يشترك في عمل اللجان والتكليفات دون فرق، وتتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة عبدالله بن عالي(٢٠١٧)، ودراسة (Núncio(2020), Arghode(2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين الجنسين، فضلاً عن دراسة (Wan Afezah Rahman(2016) التي أكدت علي ذلك، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بني صخر (٢٠١٧)، الحربي (٢٠١٥) من وجود فروق بين الجنسين تعزي لصالح الذكور.

٣- متغير الرتبة الاكاديمية، عرض البحث الحالي متغير الرتبة الاكاديمية، وجدول (٢٠)

يوضح ذلك كما يلي:

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الاكاديمية	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة		
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين							
.000	7.266	5130.552	4	بين	26.65613	213.8689	61	معيد	الدرجة الكلية للاستبانة		
		706.079	295	داخل	23.83278	215.2800	50	مدرس مساعد			
		299	مجموع	29.19450	299	مجموع	29.19450	196.3942		104	مدرس
				30.24177			197.5435	46		أستاذ مساعد	
				15.29009			201.2821	39		أستاذ	
				27.66349			203.9067	300		المجموع	

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٢٠)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة

الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من

وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار

One-Way ANOVA، وحصل (٥٠) لرتبة مدرس مساعد علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة

الكلية للاستبانة، إذ بلغ (٢١٥,٢٨٠)، يليهم (٦١) لرتبة معيد بمتوسط حسابي (٢١٣,٨٦٨)، يليهم

(٣٩) لرتبة أستاذ بمتوسط حسابي (٢٠١,٢٨٢)، ومن بعدهم جاء (٤٦) لرتبة أستاذ مساعد بمتوسط

حسابي (١٩٧,٥٤٣)، وأخيراً جاء (١٠٤) من لرتبة مدرس بمتوسط حسابي (١٩٦,٣٩٤)، وأن

الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (٧,٢٦٦) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (١,٧٤) عند مستوي دلالة (٠,٠١)، ولتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير الرتبة الأكاديمية علي إجمالي الاستبانة والذي بلغ (٠,٣٨) حيث يشكل قيمة قوية للأثر، ولمعرفة عائديه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية وجدول (٢١) يوضح ذلك.

جدول (٢١)

نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
الدرجة الكلية للاستبانة	معيد	213.8689	-	-	-	-	-
	مدرس مساعد	215.2800	-	-	-	-	-
	مدرس	196.3942	17.47462°	18.88577°	-	-	-
	أستاذ مساعد	197.5435	16.32537°	17.73652°	-	-	-
	أستاذ	201.2821	-	-	-	-	-

يتضح من جدول (٢١)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة كان لحساب رتبة (المدرس، والأستاذ المساعد) مقابل رتبة(المعيد، المدرس المساعد، والأستاذ)، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى كثرة الحاصلين علي درجة الدكتوراه والترقيات لدرجة أستاذ مساعد، ووصولهم علي نصاب تدريسي كبير وخاصة أن بعض الكليات بها أقسام نظرية لا يوجد بها محاضرات عملية للطلاب ولا يتم إلحاقهم بالكنترول الخاصة بنتائج الطلاب إلا بعد الدكتوراه، وقلة أعداد الأساتذة بالجامعة في جميع الكليات، وبالتالي فإن المدرسين والأساتذة المساعدين أيضًا لهم الحق في أن يكونوا رؤساء فرق، معايير، وحدات، أنشطة، وتكليفات أخرى، فيعي هؤلاء بالممارسات الإدارية القائمة علي القيادة

الأخلاقية والتعاطف التنظيمي بدرجة أعلى من حيث توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، توزيع المهام والمسئوليات، التنظيم، والتنسيق، العدالة، توجيه الأعضاء وإرشادهم، وتتفق جزئياً هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القرني؛ الزائدي (٢٠١٧) والتي كانت لصالح الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد، وتختلف مع دراسة بني صخر (٢٠١٧) والتي ترجع إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية تعزي لصالح الرتبة الأكاديمية، وتختلف أيضاً مع دراستي دراسة عبدالجواد (٢٠١٩)، والجيوري (٢٠١٩) في الممارسات الخاصة بالتعاطف التنظيمي من عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية.

٤- متغير السن، عرض البحث الحالي متغير السن، وجدول (٢٢) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير السن

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السن	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.001	5.389	3949.809	3	بين	28.81979	210.4963	135	21-30 سنة	الدرجة الكلية للاستبانة
			296	داخل	25.46529	196.2840	81	30-40 سنة	
		732.993	299	مجموع	30.30042	199.0000	53	40-50 سنة	
					14.19829	203.5161	31	50 سنة فأكثر	
			27.66349	203.9067	300	المجموع			

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) ** يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٢٢)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير السن، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار **One-Way ANOVA**، وحصل (١٣٥) من ٢١-٣٠ سنة علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (٢١٠,٤٩٦٣)، يليهم (٣١) من ٥٠ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٢٠٣,٥١٦١)، يليهم (٥٣) من ٤٠-٥٠ سنة بمتوسط حسابي (١٩٩,٠٠٠٠)، وأخيرًا جاء (٨١) من ٣٠-٤٠ سنة بمتوسط حسابي (١٩٦,٢٨٤٠)، وأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (٥,٣٨٩) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (١,٥٦) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير السن علي إجمالي الاستبانة والذي بلغ (٣,٥) حيث يشكل قيمة قوية للأثر، ولمعرفة عائدبه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية وجدول (٢٣) يوضح ذلك.

جدول (٢٣)

نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدي رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير السن

مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	21-30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	50 سنة فأكثر
الدرجة الكلية للاستبانة	21-30 سنة	210.4963	-	-	-	-
	30-40 سنة	196.2840	14.21235°	-	-	-
	40-50 سنة	199.0000	-	-	-	-
	50 سنة فأكثر	203.5161	--	-	-	-

يتضح من جدول (٢٣)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة كان لحساب سن من ٣٠-٤٠ سنة، مقابل سن ٢١-٣٠ سنة، وتعزي هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس أصبحوا أكثر خبرة

بالمهام التدريسية وقدرتهم علي إعداد مقرر وتوصيفه وإعداد تقرير له وأكثر معرفة بالأمر الإداري بالقسم والخبرة الفعلية، ومرحلة جديدة للاعتماد علي النفس والانتقال للترقية لدرجة أستاذ مساعد ودرجة أستاذ وتوليه عدد من المناصب الإدارية بعد حصوله علي هذه الترقية، وأصبح أكثر إدراكاً لممارسات القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي، وأنهم في مرحلة الشباب حتي يتسني الاستفادة من أفكارهم الإبداعية في طبيعة العمل، وأكثر اطلاعاً علي كل ما جديد في ميدان العمل، واتفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هند خليفة (٢٠١٩) من وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر لصالح السن من ٣٥-٤٥ سنة.

٥- متغير عدد سنوات الخبرة، عرض البحث الحالي متغير عدد سنوات الخبرة، وجدول (٢٤) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.000	9.513	6707.186	3	بين	27.00086	207.9766	171	5-10	الدرجة الكلية للاستبانة
		705.047	296	داخل	28.72074	188.3409	44	10-15	
			299	مجموع	31.04006	191.1786	28	15-20	
					20.38554	209.9649	57	20 سنة فأكثر	
				مجموع	27.66349	203.9067	300	المجموع	

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) ** يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٢٤)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار **One-Way ANOVA**، وحصل (٥٧) من ٢٠ سنة فأكثر علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (٢٠٩,٩٦٤٩)، يليهم (١٧١) من ٥-١٠ سنة بمتوسط حسابي (٢٠٧,٩٧٦٦)، يليهم (٢٨) من ١٥-٢٠ سنة بمتوسط حسابي (١٩١,١٧٨٦)، وأخيرًا جاء (٤٤) من ١٠-١٥ سنة بمتوسط حسابي (١٨٨,٣٤٠٩)، وأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (٩,٥١٣) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (١,٧٣) عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير السن علي إجمالي الاستبانة والذي بلغ (٣٨)، حيث يشكل قيمة قوية للأثر، ولمعرفة عائديه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية وجدول (٢٥) يوضح ذلك.

جدول (٢٥)

نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات لواقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	١٠-٥ سنة	١٥-١٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
الدرجة الكلية للاستبانة	١٠-٥	207.9766	-	-	-
	١٥-١٠	188.3409	19.63570*	-	21.62400*
	١٥-٢٠	191.1786	16.79804 ^{pde*}	-	18.78634*
	٢٠ سنة فأكثر	209.9649	-	-	-

يتضح من جدول (٢٥)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة كان لحساب ١٠-١٥ سنة، ١٥-٢٠ سنة، مقابل ٥-١٠ سنوات، وتعزي هذه النتيجة إلي أنها تتفق مع النتيجة السابقة أن أعضاء

هيئة التدريس أصبحوا أكثر معرفة بالأمور الإدارية بالقسم والخبرة الفعلية، ومرحلة جديدة للاعتماد علي النفس والانتقال للترقية لدرجة أستاذ مساعد وأستاذ وتولييه عديد من المناصب الإدارية بعد حصوله علي هذه الترقية، وكلما طالت بهم مدة الخدمة أصبحوا أكثر وعيًا بالأمور الإدارية وكيفية تنفيذها علي أرض الواقع، وأكثر ادراكًا لممارسات القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي، وأنهم في مرحلة الشباب حتي يتسني الاستفادة من أفكارهم الإبداعية في طبيعة العمل، وأكثر اطلاعًا علي كل ما جديد في ميدان العمل، واختلفت مع دراسة هند خليفة (٢٠١٩) من وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة أقل من ٥ سنوات.

وللإجابة علي التساؤل الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، الإنصاف) لدي رؤساء الأقسام العلمية ودورها في تحقيق التعاطف التنظيمي (التعاطف السلوكي، التعاطف المعرفي، والتعاطف الوجداني) من وجهة نظر العينة؟

وللإجابة علي هذا التساؤل وهو دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدي رؤساء الأقسام العلمية ودورها في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي، ويوضح جدول (٢٦) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها بين محاور الاستبانة.

جدول (٢٦)

قيم معاملات الارتباط ودلالاتها بين محوري الاستبانة القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي من وجهة نظر العينة

معامل الارتباط							
الإنصاف	مشاركة السلطة في صنع القرار	توجه أعضاء هيئة التدريس	توضيح الدور	التوجه نحو الاستدامة	النزاهة	التعاطف التنظيمي	
.821**	.716**	.819**	.722**	.745**	.629**	1	التعاطف التنظيمي
.609**	.612**	.634**	.646**	.586**	1	.629**	النزاهة

معامل الارتباط							
الإنصاف	مشاركة السلطة في صنع القرار	توجه أعضاء هيئة التدريس	توضيح الدور	التوجه نحو الاستدامة	النزاهة	التعاطف التنظيمي	
التوجه نحو الاستدامة	.547**	.710**	.721**	1	.586**	.745**	.699**
توضيح الدور	.589**	.744**	1	.721**	.646**	.722**	.669**
توجه أعضاء هيئة التدريس	.631**	1	.744**	.710**	.634**	.819**	.802**
مشاركة السلطة في صنع القرار	1	.631**	.589**	.547**	.612**	.716**	.687**
الإنصاف	.687**	.802**	.669**	.699**	.609**	.821**	1
*معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05				**معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول السابق جدول (٢٦) أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائيًا بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التعاطف التنظيمي، وبين إجمالي القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي، وجميعها دالة عند مستوى 0.01، كما أن جميع أشارت معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يدل على أن القيادة الأخلاقية لها تأثيرًا إيجابيًا في تحقيق التعاطف التنظيمي.

للإجابة عن التساؤل السادس: كيف يمكن التنبؤ بمستوى بالتعاطف التنظيمي من خلال القيادة الأخلاقية كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة علي هذا التساؤل قامت الباحثة بالتعرف علي إمكانية التنبؤ بتحقيق التعاطف التنظيمي لدي أفراد عينة البحث الحالي بمعلوماتية درجاتهم في القيادة الأخلاقية وأبعادها (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف).

وللإجابة علي هذا تم استخدام الأسلوب الاحصائي المعروف بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* بطريقة التحليل المتتابع *Stepwise*، والتي يتم فيها عرض كل معاملات انحدار أثر المتغير المستقل علي المتغير التابع، علي اعتبار المتغير التابع (التعاطف التنظيمي)، والمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وأبعادها (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف)، وتم عرض النتائج في جدول (٢٧)، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لما يأتي:

تحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة للقيادة الأخلاقية وأبعادها، (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، الإنصاف)، وذلك للوقوف على أهم هذه المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع (التعاطف التنظيمي). وتم استخدام *GPOWER* في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدماً نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي:

١- مصفوفة معاملات الارتباط *Correlation Matrix*

٢- حساب معامل الارتباط المتعدد *Coefficient of Multiple Correlation (R)* وكذلك حساب معامل التقدير أو معامل التحديد (معامل التأثير) *Coefficient of Determination* الذي تعبر قيمته عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

٣- تحليل تباين الانحدار *ANOVA for Regression* حيث يتم حساب قيمة "ف" نتيجة إدخال المتغيرات المستقلة للمعادلة التي تقيد في الكشف عن طبيعة تباين الانحدار ومعرفة ما إذا كان دال إحصائياً.

٤- مدى دلالة معاملات الانحدار *Significance of Regression Coefficient* فإذا

كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول (٢٧)

دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بتحقيق التعاطف التنظيمي من خلال القيادة

الأخلاقية (ن=٣٠٠)

النموذج	ر	ر ^٢	قيمة (ف)	المعاملات	قيمة (ت)	مستوي (الدلالة) (ت)
				المعيارية		
				بيتا		
1	.892	.795	189.60	الثابت (التعاطف التنظيمي)	1.449	.148
				النزاهة	.002	.961
				التوجه نحو الاستدامة	.190	.000
				توضيح الدور	.072	.115
				توجه اعضاء هيئة التدريس	.281	.000
				مشاركة السلطة في صنع القرار	.203	.000
				الإنصاف	.273	.000

يوضح الجدول السابق، جدول (٢٧) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (ت)، مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الاحصائية)، ومن أجل معرفة العلاقة بين التعاطف التنظيمي والمتغيرات المفسرة (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور،

توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف)، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغيرات (النزاهة، التوجه نحو الاستدامة، توضيح الدور، توجه أعضاء هيئة التدريس، مشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف) كمغيرات تنبؤية ومتغير التعاطف التنظيمي كمغير تابع، وأظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (189.60)، حيث مستوى الدلالة (0.000). أصغر من مستوى المعنوية (0.0001)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (79%) من التباين الحاصل في التعاطف التنظيمي وذلك بالنظر إلي قيمة معامل التحديد (ر^٢)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التعاطف التنظيمي والنزاهة بقيمة (0.002). أنه ليس ذو قيمة إحصائية، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، كما جاءت قيمة بيتا بين التعاطف التنظيمي والتوجه نحو الاستدامة بقيمة (0.190). أنه ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة هي (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت النزاهة بمقدار وحدة تحسن مستوى التعاطف التنظيمي بمقدار (0.190)، كما جاءت قيمة بيتا بين التعاطف التنظيمي وتوضيح الدور بقيمة (0.072). أنه ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة هي (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن توضيح الدور بمقدار وحدة تحسن مستوى التعاطف التنظيمي بمقدار (0.072)، كما جاءت قيمة بيتا بين التعاطف التنظيمي وتوجه أعضاء هيئة التدريس بقيمة (0.281). أنه ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة هي (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن وتوجه أعضاء هيئة التدريس بمقدار وحدة تحسن مستوى التعاطف التنظيمي بمقدار (0.281)، كما جاءت قيمة بيتا بين التعاطف التنظيمي مشاركة السلطة في صنع القرار بقيمة (0.203). أنه ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة هي (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن وتوجه أعضاء هيئة التدريس بمقدار وحدة تحسن مستوى التعاطف التنظيمي بمقدار (0.203)، كما جاءت قيمة بيتا بين التعاطف التنظيمي والإنصاف بقيمة (0.273). أنه ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة هي (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن وتوجه أعضاء هيئة التدريس بمقدار وحدة تحسن مستوى التعاطف التنظيمي بمقدار (0.273)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

التعاطف التنظيمي (المتوقع) = 3.428 + 0.002 * النزاهة + 0.190 * التوجه نحو الاستدامة + 0.072 * توضيح الدور + 0.281 * توجه أعضاء هيئة التدريس + 0.203 * مشاركة السلطة في صنع القرار + 0.273 * الإنصاف + خطأ التنبؤ

القسم الخامس: خلاصة النتائج

في ضوء الإطار النظري للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية ودورها في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي, وفي ضوء ما توصل إليه البحث الميداني من نتائج، والتي تمثلت في:

-جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.16)، كما جاءت أبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية) بمستويات عالية، وكان أعلاها بعد توضيح الدور بمتوسط حسابي (3.73)، يليها بعد توجه أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (3.61)، ثم بعد النزاهة بمتوسط حسابي (3.46)، ثم بعد التوجه نحو الاستدامة بمتوسط حسابي(3.34) ، ثم بعد مشاركة السلطة في صنع القرار بمتوسط حسابي (3.31) ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الإنصاف بمتوسط حسابي (3.15).

-كما جاءت أبعاد المحور الثاني (التعاطف التنظيمي) بمستويات عالية، وكان أعلاها بعد التعاطف المعرفي بمتوسط حسابي (3.63)، يليها بعد التعاطف الوجداني بمتوسط حسابي (3.54)، ثم بعد التعاطف السلوكي بمتوسط حسابي (3.27).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزى إلى: طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، السن، وعدد سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزى إلي الجنس.

-وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي عند مستوى (0.01).

للإجابة عن التساؤل السابع: ما التوصيات المقترحة لدور القيادة الأخلاقية لدى

رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب

الوادي في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث بشقيه النظري والميداني؟

للإجابة عن هذا التساؤل أنه في ضوء النتائج التي توصل لها البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية: ينبغي لرؤساء الأقسام العلمية القيام بالأمور التالية لتفعيل القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي في ميدان العمل الجامعي من خلال:

١. يمكن زيادة التعاطف التنظيمي والقيم الأخلاقية والسلوكيات الموجهة للعلاقات في الجامعة بالإجراءات المستخدمة لتطوير رؤساء الأقسام العلمية وتقييمهم ومكافأتهم، من خلال استخدام

برامج التطوير الإداري والتدريب التنفيذي لتحسين المهارات الشخصية مثل التعاطف، وأيضًا برامج التغذية الراجعة متعددة المصادر والتدريب على القيادة لتحسين استخدام سلوكيات العلاقات، كما يمكن تضمين القيم الأخلاقية في المعايير المستخدمة لتقييم الأداء الإداري، واستخدام اجتماعات التحدي والخطوط الساخنة للأخلاقيات للسماح بالتساؤل عما إذا كانت القيم الأساسية للمؤسسة يتم الالتزام بها، المساعدة في إنشاء ثقافة أخلاقية قوية والحفاظ عليها من خلال نمذجة وتشجيع السلوك الأخلاقي، وتحدي الإجراءات والقرارات غير الأخلاقية، وتحميل الجميع المسؤولية عن السلوك الأخلاقي.

٢. نشر أجواء من التفاهم لتساعدهم علي تحقيق أهداف الكلية ثم أهداف الجامعة، وتعزيز الرضا في الجامعات من خلال زيادة صلاحيات العاملين فيها.

٣. عقد دورات تدريبية ذات طابع عملي تطبيقي لتطوير قدرات رؤساء الأقسام العلمية في إدارة الانفعالات، والسيطرة على المشاعر السلبية، وتوجيهها نحو سلوكيات إيجابية.

٤. تصميم برامج تدريبية تتضمن موضوع التعاطف التنظيمي والقيادة الأخلاقية للوصول إلى مستوى متميز من الأداء وإيجاد بيئة تنافسية في هذا المجال حتى يصبح التعاطف التنظيمي والقيادة الأخلاقية جزءًا أساسيًا من حياتنا.

٥. الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال دراسة التعاطف التنظيمي والقيادة الأخلاقية، والإفادة من كل ما هو جديد من خلال اقامة حلقات اتصال وتبادل معلومات مع الجامعات.

٦. ضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء لأقسام العلمية في جامعة جنوب الوادي للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظرًا لأهميتها في إعطاء الديمقراطية من خلال توعية رؤساء الأقسام العلمية ودورها في تحقيق التعاطف التنظيمي لديهم والتخلي بها وإضفاء طابع تسمو بها أرواحهم.

٦. وضع منظومة قيمية ومدونة أخلاقية للاقتداء بها لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك غير الأخلاقي، حيث أن طبيعة العمل بالجامعة تستلزم الالتزام بالأخلاقيات وعدم التهاون مع أي اختراقات تسمها.

٧. إظهار الصفات الشخصية الأخلاقية لرؤساء الأقسام العلمية أثناء تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس مما يعطى انطباع ايجابي الأمر الذي ينجم عنه أثار ايجابية على سير العمل،

وتدعيم السلوك الأخلاقي ليتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه على اعتبار أن الأخلاق ركن أساس في العمل الإداري وبدونها لا تستقيم الأمور.

٨. لتفعيل القيادة الأخلاقية، ينبغي العمل على وضع التوقعات العالية، والسعي نحو توفير بيئة العمل الإيجابية، وتعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع الخارجي، بالإضافة إلى تحقيق عملية اتصال وتواصل فعالة، والتركيز على عمليتي التعليم والتعلم، والسعي نحو تحقيق التنمية المهنية للجميع، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الإبداعية في العمل، كما ينبغي تبني ثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتكوين دافع الولاء والانتماء لدى الأفراد، وتعزيز مهارات بناء العلاقات الإنسانية والقدرة على التعامل مع الآخرين ودعم القيم المرتبطة بالإنجاز، وتحسين مستوى الحوار والنقاش.

٩. القيادة الأخلاقية: حجر أساس في العمل الناجح، وتعد القيادة الأخلاقية بوابة النجاح في أي عمل، ولا يتعلق مفهوم القيادة الأخلاقية فقط بقيادة الجامعة، بل بجميع الأفراد الذين يتحملون مسؤولية أخلاقية معينة تدعم الأسس والمبادئ بما يتوافق مع قواعد العمل المهنية.

١٠. كذلك تشمل القيادة الأخلاقية كثير من السمات الجيدة، فهي تتضمن الاحترام، الثقة، الإنصاف، الشفافية، والصدق، إذ يجب على كل رؤساء الأقسام العلمية إظهار هذه الأخلاق في جميع الأوقات كجزء من واجبات عملهم، وكذلك في تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس.

١١. سيادة ثقافة القيادة الأخلاقية والتي تتمثل في كونها مجموعة من النظريات الأخلاقية التي تعطي رئيس القسم العلمي طريق واضح لتطوير أعضاء القسم، وتمنحه سبيل إيجاد إطار لتنمية دوره القيادي.

١٢. عدم فصل الأخلاق عن العمل اليومي: يتعين عليهم أن يوضحوا للأعضاء أن الأخلاق هي الطريقة التي نعمل بها وليست مجرد برنامج تدريبي أو دليل مرجعي، كل نشاط، سواء كان برنامجاً تدريبياً، لقاءات مع أعضاء هيئة التدريس، أو ورشة عمل، ينبغي أن تتضمن الحديث حول الأخلاق.

١٣. يجب علي رؤساء الأقسام عدم السماح للسلوكيات الشخصية السلبية أن تجعل الثقة تتآكل: ويظهر ذلك من خلال جعل الاحترام هو الشعاع والأساس الذي تستند عليه ثقافته،

- فضلاً عن زراعة بيئة محترمة تمكن الأفراد أن يتحدثوا فيها عن الأخلاق و يقتسموا المسؤولية في أن يعيشوها ويطبقوها، الثقة، تتطلب التواصل المفتوح وتقاسم ملكية القيم التنظيمية.
١٤. ضرورة عدم التفكير في الأخلاق على أنها مجرد اتباع القوانين واللوائح: إذ يحتاج رئيس القسم العلمي إلى اتخاذ إجراءات توضح للأعضاء أن الجامعة مرتبطة بنشاط القضايا الأخلاقية التي تهم وتنفذها، وإثبات أن الجامعة ملتزمة بالقضايا الأخلاقية، بما في ذلك حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والاستدامة.
١٥. ضرورة عدم إعفاء أي عضو هيئة تدريس من الالتزام بالتوقعات الأخلاقية، وعدم السماح بأي أضرار، والحفاظ على مكانة الأخلاق كإجمالي مطلق، "يجب أن ننفذه بدون استثناءات.
١٦. ينبغي لرؤساء الأقسام العلمية الاحتفال باللحظات الأخلاقية الإيجابية: من خلال كونه قائداً أخلاقياً سباقاً، يحفز السلوك الأخلاقي العالي ويركز عليه ويتجنب أي سلوك غير أخلاقي.
١٧. ضرورة إدماج الأخلاق في كل عمل في الجامعة كل شيء يفعله الأعضاء، باعتبار الأخلاق رحلة تعلم مستمرة، لا شيء تملكه أو لا تملكه، وأن العالم يتغير باستمرار، وهذا السلوك الأخلاقي يتطلب من الجميع توخي الحذر فإن الأخلاق لا تتغير والقيم ثابتة.
١٨. ضرورة إقامة الندوات اللازمة لترسيخ ثقافة التعاطف والتراحم بين جميع الأعضاء وفي جميع المستويات التنظيمية.
١٩. ضرورة قيام الجامعة بإقامة بعض الطقوس التي من شأنها أن تزيد من الانسجام، التعاون والتعاطف بين الأعضاء، فضلاً عن الاستعانة بالمختصين لمقابلة الأعضاء الجدد لمعرفة الصورة المتشكلة في أذهانهم عن القسم ومن ثم الجامعة، ومن ثم العمل على تصميم بيئة عمل تتسجم مع هذه الأفكار، الطموحات والغايات لردم فجوة السلوك المتنبئ حدوثاً بسبب اختلاف الواقع عما هو مخطط .
٢٠. اعتبار التعاطف مهارة ولا يمكن تزويرها، إنها عقلية وثقافة وجوهر منظمة صحية، يجب أن يكون التعاطف قوة دافعة تغطي جميع الأنشطة داخل الجامعة، يبدأ بالاستماع إلى الآخرين وفهمهم وتوقع احتياجاتهم، هذا يعني أن تضع نفسك في مكان الأعضاء وأن ترى مشكلتهم من وجهة نظرهم، فالتعاطف هو توقع ما تريده واحتياجاته في لحظة محددة من

رحلته، ثم الأمر كله يتعلق بتلبية هذه الرغبات والاحتياجات من خلال إيجاد تجربة إيجابية وخالية من الاحتكاك.

٢١. ضرورة انتباه رؤساء الأقسام العلمية لعلامات الإرهاق في الآخرين: حيث يمثل الإرهاق في العمل مشكلة حقيقية اليوم، ويتعرض لخطر أكبر في أوقات الإجهاد والضغط الشديد، يشعر الكثير من الأفراد بالتوتر، ويقضون ساعات عمل أكثر من أي وقت مضى ويجدون صعوبة في الفصل بين العمل والحياة المنزلية، ويظهر ذلك من خلال تخصيص بضع دقائق إضافية كل أسبوع لتسجيل الوصول مع الأعضاء وقياس كيفية تعاملهم مع عبء العمل الحالي ومساعدتهم على التعافي من العمل الزائد.

٢٢. ضرورة إظهار رؤساء الأقسام العلمية الاهتمام الصادق باحتياجات وآمال وأحلام أعضاء هيئة التدريس، وتضمين جزء من القيادة مع التعاطف في العمل على فهم الاحتياجات والأهداف الفريدة لكل عضو وكيفية مطابقة مهام العمل بشكل أفضل للمساهمة في الأداء ورضا الأعضاء.

٢٣. ضرورة إظهار الرغبة في مساعدة أعضاء هيئة التدريس في حل مشاكلهم الشخصية، حيث أصبحت الخطوط الفاصلة بين العمل والحياة الشخصية غير واضحة بشكل متزايد، فيجب أن الرؤساء أن الأعضاء هم أفراد ديناميكيون يتحملون مشاكل شخصية بينما يضطرون إلى الحفاظ على مسؤولياتهم المهنية، إنهم يدركون أن من دورهم قيادة ودعم الأعضاء عندما يكونوا في أمس الحاجة إليه.

٢٤. ضرورة الحفاظ على خطوط الاتصال المفتوحة وتشجيع الشفافية طريقة جيدة لتعزيز السلامة النفسية بين الرئيس ومساعدة الأعضاء على الشعور بالراحة في المشاركة.

٢٥. ضرورة تعلم الرؤساء مهارات الاستماع، من خلال فهم الآخرين واستشعار ما يشعرون به، أن يكونوا مستمعين جيدين، ماهرين في تقنيات الاستماع النشط، والذين يخبرون الآخرين أنه يتم سماعهم ويعبرون عن فهمهم للمخاوف والمشاكل، والتركيز على الاستماع لسماع المعنى الكامن وراء ما يقوله الآخرون من خلال الانتباه ليس فقط للكلمات التي تُقال، ولكن أيضًا للمشاعر والقيم التي يتم إظهارها، من خلال الإشارات غير اللفظية مثل النبرة وسرعة الكلام وتعبيرات الوجه والإيماءات.

مراجع البحث:

- أبو ناهية، صالح الدين محمد (١٩٩٤). القياس التربوي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- بني صخر، محمد خالد عوده الحماد(٢٠١٧). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية(رسالة ماجستير). الجامعة الهاشمية، الزرقاء -الأردن.
- جابر، جابر عبد الحميد؛ كاظم، أحمد خيري (١٩٩٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية.
- جبريل، هيثم محمد عبدالعزيز(٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية بجامعة بورسعيد، ج١، ٢٠(٢)، ١٨٨-٢١٠.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات (٢٠٠٦). ط٢٤، ١-٢٠١.
- الجيوري، علي عبودي نعمة (٢٠١٩). دور سلوك التعاطف التنظيمي في تقليل فجوة سلوك العاملين: دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٦(٢)، ٧١-٨٦.
- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (٢٠١٥). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية. مجلة الإدارة العامة بالسعودية، ٥٥(٣)، ٥٥٣-٦٢٤.
- حسان، حسن محمد؛ العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بجامعة سوهاج ، ٢٥(١)، ٥١-٢.
- حمد، فهد عبد آل (٢٠٢٠). تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية: دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية. مجلة تنمية الرافدين، ٣٩(١٢٥)، ١٠٨-١٣١.

- الروسان, هدى محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٣ (١٩)، ١١٩-١٤١.
- ريان, عادل ريان محمد (٢٠١٩). أثر ادراك العاملين للقيادة الأخلاقية علي شعورهم بالاغتراب في ميدان العمل: دراسة تطبيقية, مجلة البحوث التجارية المعاصرة, بجامعة سوهاج,
- السعدية, حمدية حمد هلال (٢٠١٢). الأخلاقيات المهنية للأستاذ الجامعي وانعكاساتها على المؤسسة الأكاديمية (دراسة نظرية تحليلية). مجلة دراسة تربوية واجتماعية, كلية التربية بجامعة حلوان, ١٨(١), ٧٧-١٠٧.
- العاسمي, رياض (٢٠١٥). دليل مقياس التعاطف، دمشق: مكتبة العائدي.
- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز(٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية"دراسة حالة". مجلة كلية التربية بسوهاج، ٧٧، ٢١٩٤-٢٢٢٩.
- العاني, ألاء عبد الموجود (٢٠١٩). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, ١٥(٤٨), ٢١٦-٢٣٦.
- عبدالجواد, عاطف سيد (٢٠١٩). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة, المجلة العلمية بكلية الآداب جامعة طنطا, ١(٣٤), ٦٨٢-٧٣٦.
- عبدالعزيز, هيري (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار(رسالة ماجستير), كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أحمد دراية أدرار.
- عبدالله, شيماء (٢٠١٦). إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات الخاصة المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية, (٣), ١٣٧- ٢٠٨.
- عطوان, أسعد حسين؛ مطر, يوسف جميل (٢٠١٨). مناهج البحث العملي, لبنان: دار الكتب العملية.

فان دالين, ديو بولد (١٩٩٤). مناهج البحث في التربية وعلم النفس(ط١٠)، ترجمة محمد نبيل نوفل، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

القرني, عبد الله بن عالي؛ الزائدي, أحمد بن محمد خلف (٢٠١٧). سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بجامعة تبوك، ١٧(٥)، ٦١ - ١٥٥.

مصطفي, أميمة حلمي (٢٠١٧). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية).مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٣(٤١)، ١١٣-٢٥١.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) (٢٠١٦).التقرير العالمي للعلوم الاجتماعية: بشأن المنظمات المتعاطفة، ١-٣٦١.

Abdul Rahman, W. & Ann Castelli, P. (2013). The Impact of Empathy on Leadership Effectiveness among Business Leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies – IJEBMS*, 2(3), 83-97.

Anaza, N. A., Inyang, A. E. & Saavedra, J. L. (2018). Empathy and affect in B2B salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 29-41.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. & Dasborough, M. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 247-261.

Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K.& McLean, G. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*. 46 (1), 239-256.

Bailie, H. (2011). Developing multicultural leaders: The journey to leadership success. *International Business Journal*,21(3), 328-329.

Boseman, G. (2008). Effective leaders in a changing world. *Journal of Financial Service Professionals*, 62(3), 36-38.

Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Business Solver (2019). State of workplace empathy. <https://www.businessolver.com/resources/businessolver-empathy-monitor>, accessed 30 February, 2023.
- Canals, J. (2014). Global leadership development, strategic alignment and CEOs commitment. *Journal of Management Development*, 33(5), 487-502.
- Castelli, P.A. (2016). Reflective leadership review: a framework for improving organizational performance, *Journal of Management Development*, 35(2), 217-236.
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L. & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, 26 (4), 518-531.
- Cheng, J. (2013). The effect of kindergarten principal's leadership behaviors on teacher work performance, *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 41 (2), 251-262.
- Chikeleze, M.C. & Baehrend, W. R. (2017). Ethical Leadership Style and Its Impact on Decision- Making. *Journal of leadership Studies*, 11(2), 45-47.
- Choudhary, S., Ismail, A. & Hanif, R. (2017): Individual Compassion Leading to Employees' Performance: An Empirical Study from Pakistan. *Journal of Management and Research (JMR)*, 4(1), 114-148.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411-421.
- Ciulla, J. B. (2005). Integrating leadership with ethics: is good leadership contrary to human nature? In P. J. Doh & S. A. Stumpf (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business* (pp. 159-179). Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited.

- Clark, M.A., Robertson, M.M., & Young, S. (2019). I feel your pain: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166– 192.
- Darcy, K.T. (2010). Ethical leadership: the past, present and future. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 198-212.
- Davis, M. H., & Matthews, K. A. (1996). Do gender-relevant characteristics determine cardiovascular reactivity? Match versus mismatch of traits and situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 527-535.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Davis, M.H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Madison, WI: Westview Press.
- De Hoogh, A.H. & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Dervitsiotis, K. (2006). Building trust for excellence in performance and adaptation to change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(7), 795-810.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., & Uddin, Md. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production* 337(1), 1 -27.
- Dietz, J. & Kleinlogel, E. (2014). Wage cuts and managers' empathy: How a positive emotion can contribute to positive organizational ethics in difficult times. *Journal of business ethics*, 119(4), 461-472.
- Dimitriou, C. K., & Schwepker C. H. (2019). Enhancing the lodging experience through ethical leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 669-690.
- Elizabeth Parks, E. (2015). Listening with empathy in organizational communication. *Organization Development Journal*, 33(3), 9-22.

- Fatih, T., Ekinci, M., Karakus, E. (2006). Influence of managers' empathic skills on school success. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 490-499.
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D. & White, J. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological science*, 19(4), 378-384.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Goleman, D. (1999). emotionally Intelligent work we. *Futurist*, 33(3), 14-19.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ?* New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Golestanipour, M. (2016), Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 12(2), 696-710.
- Grant, A. M. & Berry, J. W. (2014). The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosaically motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Hein, G. & Singer, T. (2008). I feel how you feel but not always: The empathic brain and its modulation. *Current Opinion in Neurobiology*, 18, 153-158.
- Heres, Leonie, Lasthuizen & Karin (7-9 September, 2010). *Ethical Leadership: A Variform Universal Phenomenon*", A Paper presented at the EGPA conference in Toulouse, France, Study Group Ethics and Integrity of Governance, Research group Integrity of Governance, VU University Amsterdam.
- Hoffman G. D. (2009). Applying principles of leadership communication to improve mediation outcomes. *Journal of Dispute Resolution*, 64(3), 24-29.

- Hoffman, M.L. (1976). Empathy, role taking, guilt and the development of altruistic motives. In T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior*(pp.124-143). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Holt, S., Marques, J. (2012). Empathy in Leadership: Appropriate or Mislplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Busiess Ethics*,105, 95–105.
- Humphrey, R.H. (2013). The benefits of emotional intelligence and empathy to entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 287-294.
- Jaime, B. (2007). The Effect of Empathy in Pro Environmental Attitudes and Behaviors. *Journal of Environment and Behavior* ,39 (2), 269-283.
- Jonson, L. (2019). *The Relationship of Organizational Commitment, Empathy, and Reflection and Their Effects on Evidence-Based Practice Adoption by Nurses (Doctorate Thesis)*. School of Nursing and Public Health. Adelphi University.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N., De Hoogh, Annebel H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: a theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 563-580.
- Kapur, R. (2018). *Ethical Leadership*, Retrieved from December 1,2022 https://www.researchgate.net/publication/323829602_Ethical_Leadership.
- Karnes, R. (2009). A change in business ethics: The impact on employer-employee relations. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 189–197.
- Kavathatzopoulos, Iordanis (2012). Assessing and Acquiring Ethical Leadership Competence, In: Prastacos, P. Gregory, Wang, Fuming, Soderquist, Klas Eric (Eds.). *Leadership through the Classics: Learning Management and Leadership from Ancient East and West Philosophy*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, (pp. 389–400).

- Keeler, C. and & Kroth, M. (2012). Managerial caring behaviors: development and initial validation of the model. *Journal of Education for Business*, 87 (4),223-229.
- Knights, J. (2016), Ethical Leadership: How to develop ethical leaders,https://www.researchgate.net/publication/315069722_Ethical_Leadership_How_to_develop_ethical_leaders
- Krishnakumar, S. & Rymph, D. (2012). Uncomfortable ethical decisions: The role of negative emotions and emotional intelligence in ethical decision making. *Journal of Managerial Issues*, 321-344.
- Laura & Sam (2019). Empathy and Leader Decision-Making in Organizations Review of Literature and Evidence. *Human Change Agents, Organizational Analysis*, 11(3), 171-191.
- Leka, S. & De Alwis, S. (2016). Work, life and personality: the relationship between the big five personality traits and work-life conflict, *South Asian Journal of Management*, 23 (4), 31-53.
- Mahsud R., Yukl G. & Prussia G. (2010). Leader empathy, ethical relationship, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6),561-577.
- Maibom, H. (2009). Feeling for others: Empathy, sympathy, and morality. *Inquiry*, 52(5), 483-499.
- Marques, J. (2010). Spirituality, meaning, interfering, leadership, and empathy: Smile. *Inter being*, 4(2), 7-17.
- Martin, C. L. (1993). Feelings, emotional empathy and decision making: Listening to the voices of the heart. *Journal of Management Development*, 12(5), 33-45.
- Martinovski, B., Traum, D. & Marsella, S. (2007). Rejection of empathy in negotiation. *Group Decision & Negotiation*, 16(1), 61-76.
- Matthewman L., Rose A. & Hetherington A. (2009). *Work Psychology*, New York: Oxford University Press.
- McCallum, S. & O'Connell, D. (2009). Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 152-166.
- McCormick, D. (1999). Listening with empathy: Taking the other person's perspective. In NTL Institute, Reading book for human relations training (8th ed. pp. 9-12). Arlington, VA: NTL Institute.

- McCuddy, M. K. & Cavin, M.C. (2008). Fundamental moral orientations, servant leadership, and leadership effectiveness: An empirical test. *Review of Business Research*, 8(4), 107-117.
- Mencel, J. & May, D. (2016). An exploratory study among HRM professionals of moral recognition in off-shoring decisions: The roles of perceived magnitude of consequences, time pressure, cognitive and affective empathy, and prior knowledge. *Business & Society*, 55(2), 246-270.
- Mencel, J. & May, D. (2008). The Effects of Proximity and Empathy on Ethical Decision-Making: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 85(2):201-226.
- Menges, J., Kilduff, M., Kern, S. & Bruch, H. (2015). The awestruck effect: followers suppress emotion expression in response to charismatic but not individually considerate leadership. *The Leadership Quarterly*, 26 (4), 626-640.
- Michael, E., Brown Marie, S. & Mitchell, B. (2010). Ethical and unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future business. *Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Mihelic, K.K., Lipicnik, B. & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Miller, T.L., Grimes, M.G., McMullen, J.S. & Vogus, T.J. (2012). Venturing for others with heart and head: how compassion encourages social entrepreneurship. *Academy Manager Review*, 37(4) 616–640.
- Mitra Madanchian, Norashikin Hussein, Fauziah Noordin, Hamed Taherdoost. (2016). The Relationship between Ethical Leadership, Leadership Effectiveness and Organizational Performance: A Review of Literature in SMEs Context. *European Business & Management*. 2, (2), 17-21.
- Molinsky, A. L., Grant, A. M. & Margolis, J. D. (2012). The bedside manner of homo economics: How and why priming an economic schema reduces compassion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 27-37.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.). Thousand Oaks, Sage Publications.

- Noubar, H., Che Rose, R., Kumar, K. & Salleh, L. (2011). Learning culture to organizational breakthroughs in Malaysian companies. *Economics & Management*, 16(1), 852-858.
- Núncio, A.T. (2020). The effects of leader's perceived empathy, group commitment and individualism on team cooperation (Dectorate Thesis). Católica Porto Business School, Universidade Católica do Portuguesa.
- Othman, Z. & Rahman, R. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359.
- Pavlovich, K. & Krahnke, K. (2012). Empathy, connectedness and organization. *Journal of Business Ethics*, 105(1),131-137.
- Poff, D. & Caldwell, C. (2018). Ethical leadership and the role of scholars. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 59-62.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15(7), 343-356.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A. & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Puvarattanakul, S. & Muenjohn, N. (2009). Leadership personality traits and satisfaction, effectiveness and productivity. *International Business Academics Consortium*, 5(1), 1-7.
- Rahim, N.A. (2016). Assessing the influence of ethical leadership behaviours, leadership styles and leader roles as determinants of online Corporate Social Responsibility (CSR) disclosures in Malaysia (PhD dissertation). Retrieved from University of Gloucestershire.
- Rahim, N.& Ahmad -Zaluki, A. (2018). The extent of ethical leadership among youth The case of a developing country. *Journal of Society and Space*, 4(14), 123-135.
- Rahman, W. A. & Castelli, P. A. (2013). The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(3), 83-97.

- Reave, L. (2005). *Spiritual Values and Practices related to Leadership Effectiveness*, University of Western Ontario, Canada.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W., & Mitchelson, J.K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Reynolds, W., Scott, B. & Jessiman, W. (1999). Empathy has not been measured in clients' terms or effectively taught: A review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 30, 1177-1185.
- Riess, H. (2017). The science of empathy. *Journal of Patient Experience*. 4(2), 74-77.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Rumble, A. C., Van Lange, P. A. & Parks, C. D. (2010), The benefits of empathy. *Journal of Social Psychology*, 40, 856-866.
- Salleh, M.J. & Tiyunin, Z.A. (2014). Best practice of ethical leadership among the academic administrators in Islamic tertiary education institution: Academic staff's perceptions. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3(11), 43-51.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, Elizabeth L.& Judge, T. A. (2010). daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113 (2), 127-140.
- Sharma, A., Agrawal, R. & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6),712-734.
- Shipper, F. Kincaid, J. Rotondo, D. & Hoffman, R. (2003). A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. *International Journal of*
- Singer, T. & Klimecki, O. (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, 24(18), 875-878.
- Skinner, C. & Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: A study of empathy, leadership

- behavior and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18(1), 1-12.
- Sophie, B. & Elisa, A. (2018). Feeling capable and valued: A prosaically perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33 (3), 119-160.
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47 (1), 1-14.
- Straussner, S. & Phillips, N. (2005). The role of empathy in work with women offenders. *International Journal of Prisoner Health*, 16(2), 255 – 262.
- Sutherland, Alan, Devereux & Michael, B. (2010). Valuation Effects and the Dynamics of Net External Assets. *Journal of international Economics.Elsevier*,80(1).129-143.
- Treviño, K., Linda, Gary, R., Weaver, Scott, J.& Reynolds (2006). Behavioral Ethics in Organizations. A Review **Journal of Management**,34(3), 951-990.
- Tumasjan, A., Timm, O., Sprenger, Philipp G., Sandner, sabell M.and Welp (2012). Where There is A Sea There Are Pirates: Response to Schoen and, Jürgens. *social science computer Review*, 30(2), 150-233.
- Undung, Y. & Guzman, A. (2009). Understanding the elements of empathy as a component of care-driven leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 19-28.
- Vito, A.G. & Vito, G.F. (2015). What police leaders learned from Lincoln on Leadership? policing. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 775-787.
- Voss R., Gruber T. & Reppel A. (2010). Which classroom service encounters make students happy or unhappy. *International Journal of Educational*,24(7),615-636.
- Vroom, V. H. & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17–24.
- Wan Afezah Rahman (2016). Empathy and Trust: Into a Better Workplace Environment. *Journal of Business and Economics*, 7(12), 2025-2034.
- Watanabe, Remy, Uchida, Toru, Orsini, Phillipe & Benton Caroline (2017). Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan: Does

- happiness Matter? International Journal of Organizational Analysis, 25(4), 628-646.
- Werhane, P. H. (1998). Moral imagination and the search for ethical decision-making in management. Business Ethics Quarterly, 10,75-98.
- William Gentry, A., Weber, T. & Sadri, G. (April, 2007). Empathy in the Workplace a Tool for Effective Leadership. This white paper is based on a poster that was presented at the Society of Industrial Organizational Psychology Conference, New York, Center for Creative Leadership, 1-14.
- World Economic Forum (2016). 8 ways to lead with empathy. <https://www.weforum.org/agenda/2016/02/8-ways-to-lead-with-empathy/> Accessed 5/5/2023
- Yang, Q. & Wei, H. (2017). Ethical leadership and employee task performance: Examining moderated mediation process. Management Decision, 55(7), 1506-1520.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership - A review of theory and research. Journal of Management, 15 (2), 251-289.
- Zahrani, A. (2022). Developing a new model of ethical leadership, Entrepreneurship and Sustainability Issues. Entrepreneurship and Sustainability Center, 9(3), 198-211.