

مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين

أ.م.د/ امل صديق عفيفى *
أ.م.د حنان البدرى كمال **

* أ.م.د/ امل صديق عفيفى : استاذ ادارة الاعمال المساعد بمعهد طيبة العالى لتكنولوجيا الادارة والمعلومات ، وكيل المعهد لشئون خدمة المجتمع والبيئة ، لها اهتمامات بحثية تتمثل في ادارة الاعمال وبالاخص التسويق – مشاكل تطبيق الخصة في مصر – التسويق السياسى – تغير انماط الاستهلاك بعد تحرير سعر الصرف

E-mail: amalsafify@tiba.edu.eg

** أ.م.د حنان البدرى كمال : استاذ مساعد التربية المقارنة والادارة التعليمية كلية التربية بأسوان – جامعة اسوان ، ولها اهتمامات بحثية تتمثل في دور الجامعة في خدمة المجتمع – الاتجاهات العالمية في التعليم العالى والجامعى – ادارة المعرفة – التعليم التكنولوجى – اعداد وتدريب المعلم

E-mail: hananeg137@gmail.com

ملخص البحث

يهدف البحث إلى التعرف على مدى إنتشار ثقافة القيادة الأخلاقية وواقع ممارستها في مؤسسات التعليم الجامعي في القطاعي الخاص والحكومي في مصر مع إضفاء الضوء على علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وهيئة التدريس- وتتدرج محاور البحث عن المعرفة المسبقة لمفهوم القيادة الأخلاقية بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالقطاعين الخاص والحكومي ومدى تطبيق مفهوم القيادة التعليمية في المؤسسات التعليمية في كلا القطاعين، مع إضفاء بعض الضوء على تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء داخل المؤسسة- وقد اعتمدت الباحثتان على جمع البيانات في عدة مؤسسات تعليمية حكومية وأخرى من القطاع الخاص، ثم تم تحليل البيانات لاكتشاف مدى الارتباط أو الاختلاف بين العديد من العناصر والمتغيرات- وقد توصلت الباحثتان إلى عدة نتائج من أهمها القيادة الأخلاقية مفهوم جديد نسبيا على الكثير من العاملين في مجال التعليم العالي وبالرغم من ذلك فإن أغلب العاملين في المؤسسات التعليمية في القطاعين الخاص والحكومي خارج القاهرة وداخلها يتفقون على أهمية دور القيادة الأخلاقية في نجاح المؤسسات- كذلك، أن من أهم صفات القائد في نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي هي المصداقية وأهم أهدافه هو تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين المرؤوسين، كما أن تطبيق القيادة الأخلاقية لا يختلف في أي من مكوناته بين المؤسسات التعليمية المختلفة سواء كانت حكومية أو خاصة في مصر وأن أكثر الممارسات الأخلاقية تطبيقا في المؤسسات التعليمية "مساعدة الزملاء الجدد بالعمل"، ويليها "الالتزام بكافة المواعيد المحددة لأداء الأعمال الرسمية" وهي صفات حميدة لا بد أن تحرص القيادات على تشجيعها- وكان من أهم توصيات البحث ضرورة توفير بيئة صديقة للعمل باتباع قائد المؤسسات التعليمية للمزيد من ممارسات القيادة الأخلاقية مثل الاهتمام بمشاكل العاملين وحضور مناسباتهم الاجتماعية والتأكيد على المصداقية والشفافية والوضوح والصراحة مع العاملين والحرص على تسوية أي خلافات نتيجة لتنافس أو تناحر بين العاملين والتشجيع على روح التعاون والعمل كفريق كي يشعر المرؤوسين بالمزيد من الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وهوما سيؤدي للحصول على أعلى مستوى من الأداء من العاملين-

Abstract

The research aims to identify the extent of the spread of the culture of ethical leadership and the reality of its practice in university education institutions in the private and governmental sectors in Egypt, while shedding light on its relationship to developing the job performance of staff and faculty. The research revolves around the prior knowledge of the concept of ethical leadership among workers in higher education institutions in both governmental and private sectors and the extent to which the concept of educational leadership is applied in educational institutions in the two sectors, while shedding some light on the impact of ethical leadership on performance within the institution. The researchers relied on collecting data on the extent to which institutions apply the concept of ethical leadership in several governmental and private educational institutions. The data was then analyzed to discover the extent of the correlation or difference between several elements and variables. The researchers reached a number of results, the most important of which is that ethical leadership is a relatively new concept in higher education institutes. Also, most workers in educational institutions in the private and governmental sectors outside and inside Cairo agree on the importance of the role of ethical leadership in the success of institutions. Another result, is that one of the most important qualities of a leader in the eyes of workers in higher education institutions is credibility, and its most important goals is to modify, improve, and enhance behaviors among subordinates. The research also proved that the application of ethical leadership does not differ in any of its components between different educational institutions, whether governmental or private in Egypt. However, the most applied ethical practice is "helping new colleagues with work", followed by "adhering to all deadlines for performing official business". Finally, the research paper recommended the need to provide a more work-friendly environment by following more ethical leadership practices such as paying attention to the problems of workers and attending their social events and emphasizing credibility, transparency, clarity and frankness with workers. Keeness to settle any disputes as a result of competition or rivalry between workers and encouraging a spirit of cooperation and working as a team so that subordinates feel more belonging to the organization in which they work, were also recommended to improve the work environment. If followed, all these measures will eventually enhance efficiency and lead to obtaining the highest level of performance from employees.

أولاً: المقدمة

١/١ تمهيد

أدى سعي المؤسسات الدؤوب لمواكبة التطور والنمو، وازدياد مسؤولياتها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، إلى إضافتها أهدافاً لم تكن ضمن أولوياتها سابقاً، فالتحولات التي طرأت على العالم مثل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، أجبرت المؤسسات على تسريع الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات؛ كما فرضت عليها ضرورة التغيير والتطوير المستمر لمواكبة الجديد وتطبيق سياسات إدارية مفتوحة، والالتزام بالمساءلة والشفافية، واللامركزية، ومواجهة التحديات من خلال إعداد قيادات قادرة على التغيير والابتكار وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ومع نهاية القرن العشرين، ظهر توجه جديد للقيادة في المؤسسات العالمية أثر على عملية إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي، حيث زاد الميل لتبني نموذج قيادي يشجع على العمل التعاوني، والتشارك في صنع القرار ضرورة، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والسلطة المركزية، والاهتمام بالمرؤوسين في إطار أخلاقي، أصبح كل ذلك من مقومات نجاح أي مؤسسة طموحة، وهو ما دفع بمفهوم القيادة الأخلاقية إلى المقدمة (مسلم، ٢٠١٥، ص ٢٣)، حيث أدى تزايد الأفكار والاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تنادي بالشفافية الإدارية، وتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، إلى الاهتمام بالقيادة الأخلاقية، كما أدى اتباع سياسات تفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة حيث يصبح العاملون أكثر التزاماً وسيطرة على العمل وأكثر مسؤولية واستقلالية وبدون إشراف مباشر في العمل، إلى زيادة الحاجة إلى سلوكيات القيادة الأخلاقية، بصفتها المصدر الرئيس لتزايد الثقة بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

وتؤدي الأخلاق دوراً كبيراً في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فإدراك المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تزيد من ثقتهم به وبالتالي تنعكس على حسن الأداء (عامر وقنديل، ٢٠١٣) (عبد الفتاح، ٢٠١٤)، كما إن القيادة الأخلاقية وبخاصة في مؤسسات التعليم الجامعي تدور حول مسألة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، حيث يتفق الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن تفاعل كل من الالتزام الأخلاقي وفاعلية الأداء (Cheteni & Shindika, 2017; Ozan, 2017) (Ozan E & Tirci, 2017) & (باداوود والزهراني، ٢٠١٨).

ويعد غياب القيادة الأخلاقية بأية منظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، وبالتالي إلى ضعف معنويات الأفراد، وفقدان ثقتهم بالقائد، فالتجارب تشير إلى

أن رؤية أخلاقيات القيادة من منظور ضيق واقتصارها على الربح في بعض المنظمات قد يؤدي إلى ممارسات ضارة بسبب تجاهل الممارسات الأخلاقية وروح القانون، فشرية جنرال موتورز بأمريكا مثلا دفعت ملايين الدولارات كغرامات نتيجة للتصرفات غير الأخلاقية والتي قادت الشركة لقضايا عمالية مكلفة (نسيمة، ٢٠١٥، ص ١٤٠).

إن تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعات لا يتم فقط من خلال اتباع الأنظمة والتعليمات، وإنما هناك إلى جانب ذلك- دوافع غير ظاهرة وقناعات متعددة لدى القائمين بالمهام لا تقل أهمية عن تلك الأنظمة ومنها على سبيل المثال الالتزام بأخلاقيات العمل، فينبغي على الإدارات العليا، أن تقف عندها وتعمل على تحليلها واستشعارها للاستفادة من معطياتها، واستغلالها لتعزيز دور الأنظمة والتعليمات وإخراجها من حالة الجمود المملصة بهما، مما سيجعلها حتما أكثر فاعلية، فنجاح أي منظمة يعتمد على الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها والذي يعتمد بدوره على نجاحها في تطبيق القيادة الأخلاقية (أحمد ونور، ٢٠١٩، ص ٣٤).

ونظرا لأهمية موضوع القيادة الأخلاقية وارتباطه بالأداء فقد اختارت الباحثتان دراسة مدى تطبيق مفاهيمه في مؤسسات التعليم العالي في القطاعين الخاص والعام داخل القاهرة الكبرى وخارجها-

٢/١ مشكلة البحث

على ضوء أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي وقلة الدراسات المحلية التي تناولت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، تأتي الدراسة الحالية استجابة لعدد من توصيات الدراسات السابقة (الفليحات، ٢٠١٣، الهندي، ٢٠١٣، عطية، ٢٠١٨) والتي طالبت بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية في مختلف القطاعات والمجالات، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة القيادات في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص، للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

وتحديدا تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- هل للقيادة الأخلاقية مفهوم جديد متعارف عليه في المؤسسات التعليمية؟
- ٢- هل توجد فروق في درجة ممارسة (تطبيق) القيادات للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية؟

- ٣ - هل توجد فروق في درجة ممارسة (تطبيق) القيادات للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية داخل القاهرة الكبرى وخارجها ؟
- ٤ - هل توجد فروق في درجة ممارسة (تطبيق) القيادات للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية في جميع مستويات الإدارة؟
- ٥ - هل توجد فروق في درجة ممارسة (تطبيق) القيادات للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية بين اعضاء هيئة التدريس والعاملين؟
- ٦ - هل توجد فروق في درجة ممارسة (تطبيق) القيادات للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية بين الذكور والإناث؟
- ٧ - هل توجد فروق في درجة ممارسة (تطبيق) القيادات للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية ترجع الى عدد سنوات الخبرة؟

٣/١ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- ١- التعرف على الإطار الفكري والنظري للقيادة الأخلاقية.
- ٢- قياس درجة ممارسة قيادات مؤسسات التعليم العالي للقيادة الأخلاقية في كل من القطاعين الحكومي والخاص-
- ٣- استكشاف الفروق بين ممارسات القيادات في مؤسسات التعليم العالي الخاص والحكومي بالنسبة لموضوع القيادة الأخلاقية-
- ٤- التعرف على درجة ارتباط ممارسة القيادة الأخلاقية بمستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين.
- ٥- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء التنظيمي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص في ضوء مدخل الإدارة الأخلاقية.

٤/١ أهمية البحث

- ١- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تناولها لمنعيرات مهمة وحيوية، مرتبطة بالقيادة الأخلاقية، فأهمية الدراسة تظهر بوضوح من الضرورة الملحة أمام القيادات الإدارية في الجامعات والمعاهد العليا لتحقيق النجاح الاستراتيجي في الوقت الراهن، بوصفه السبيل الذي يعزز مكانتها وسمعتها في المجتمع.

٢- تبرز الدراسة إيجابيات تبني القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين ولاسيما في ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات مستمرة سياسية وثقافية واجتماعية وتكنولوجية واقتصادية وحاجتها للتكيف مع الوضع البيئي المتغير المليء بالفرص والتهديدات في إطار سعيها الحثيث لتحقيق النجاح والتقدم في مجال البحث العلمي، خاصة مع تزايد أعداد الجامعات وبالتالي المنافسة.

٣- تسهم الدراسة في زيادة وعي قادة المعاهد والجامعات بالمبادئ التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية.

٤- تفيد نتائج الدراسة الجهات المسؤولة لأخذها بعين الاعتبار عند تصميم ووضع برامج تدريبية حول أهمية كل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي.

٥- يتوقع الباحثان توفير معلومات للجامعات والمعاهد والأكاديميات ومراكز صناعة القرارات، من خلال هذه الدراسة وأن تكون بمثابة تغذية راجعة عن مستوى أدائهم الوظيفي، بحيث تساعد في تحسين مستوى التعليم وتجويده.

٥/١ منهج البحث

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافها، وقد أمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. وقد قامت الباحثتان بدراسة نظرية لتحديد إطار ومشكلة البحث ثم قامت بتصميم قائمة استبيان وتوزيعها في عدة مؤسسات تعليم عالي عامة وخاصة داخل القاهرة الكبرى وخارجها، لضمان تنوعها، بهدف جمع البيانات حول مدى المعرفة والتطبيق لمفهوم القيادة الأخلاقية ومن ثم تحليلها إحصائيا للتوصل إلى مدى التشابه والتباين بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بالإضافة للمقارنة بين الفئات المختلفة للعاملين واعضاء هيئة التدريس في المجال-

٦ /١ رموز متغيرات البحث

- ١- درجة اتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية وهي X1
- ٢- النسبة من الصفات الأخلاقية التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح وهي X2
- ٣- مدى توافر القيادة الأخلاقية في الرئيس المباشر حتى يمكن أن يطلق عليه قائد أخلاقي وهي X3

٤- مدى توافر القيادة الأخلاقية في الأفراد داخل المؤسسة وهي 4x

٧/١ عينة البحث

تم التركيز على خمسة مؤسسات هي جامعة أسوان في أسوان وجامعة ميريت في سوهاج ومعهد الطبية العالي للإدارة والتكنولوجيا في الجيزة ومعهد طبية للهندسة بالمعادي بالقاهرة، ومعهد طبية للنظم والمعلومات في المعادي في القاهرة

٨/١ بعض الدراسات السابقة في مجال القيادة الأخلاقية

أكد العديد من الباحثين على أهمية تطبيق مفاهيم ومبادئ القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي ومنها دراسة آل حمد (٢٠٢٠) والذي استهدف بحثه التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، فتم اختيار الكليات (الحدياء، نوروز، النور، الكتاب، القلم) لتطبيق الدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والتعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات البحث والتوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية، وبأن النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافراً.

وتهدف دراسة السويدي (٢٠٢٠) إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في دعم تمكين العاملين، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: هل تؤثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في جامعة الأزهر فرع أسيوط؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت معادلة بيرسون لقياس علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وما تتضمنه من أبعاد، وكذلك استخدمت معامل الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لنشر ثقافة وقيم القيادة الأخلاقية، وكذلك أوصت بوضع نظام دقيق لمتابعة مدى تطبيق مفهوم تمكين العاملين.

وفي جامعة حلوان أجرى عبد العزيز (٢٠٢٠) بحثاً استهدف قياس مدى وعي العاملين بأهمية القيادة الأخلاقية، مع تحديد مستوى ممارستهم لسلوكيات التمر الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمر الوظيفي، من خلال عينة عشوائية من فئة العاملين وقد توصل البحث إلى أنه توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس كلاً من القيادة الأخلاقية وسلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، وأن هناك علاقة معنوية بين

أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل إجمالي وبشكل فردي (الأنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة- الاستدامة) وتقليل سلوكيات التمر الوظيفي، وفي ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكنها أن تسهم في تعظيم الاستفادة من بنى القيادة الأخلاقية لتقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بالجامعة محل الدراسة.

وتهدف دراسة القرني (٢٠١٩) إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة النماص للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمحافظة النماص- وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج كان من أهمها أن قادة مدارس محافظة النماص لديهم مستوى مرتفع جداً من متطلبات تفعيل القيادة الأخلاقية لتنمية جوانب الأمن الفكري حيث جاء في المرتبة الأولى "القدوة الحسنة للطلاب فيما يتعلق بحب الوطن والانتماء إليه" وفي المرتبة الثانية "يوجه الطلاب للمحافظة على الممتلكات العامة" كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص وتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية.

ومن أهم الدراسات في مجال القيادة الأخلاقية أيضاً دراسة الطحائية (٢٠١٩) حيث استهدفت الدراسة بشكل رئيسي التعرف إلى سلوكيات القيادة الأخلاقية للمدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن، كما هدف البحث إلى التعرف إلى مستويات الالتزام التنظيمي، وسلوكيات القيادة الأخلاقية للمدراء، كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت النتائج أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة عالية وعلى كافة المجالات، حيث جاءت العلاقات الإنسانية الأولى في الترتيب، تلاها الصفات الشخصية الأخلاقية، ثم الصفات الإدارية الأخلاقية، وأخيراً العمل بروح الفريق، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، حيث حل مجال الالتزام العاطفي أولاً، ثم تلاه مجال الالتزام المعياري، وأخيراً مجال الالتزام الاستمراري، وبينت النتائج كذلك أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها عمداء كليات التربية الرياضية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة سلوكيات

القيادة الأخلاقية في كليات التربية الرياضية، لما لها من دور بارز في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء، وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل لدى العاملين في كليات التربية الرياضية، والعمل على ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكيد على مبادئ العدالة والنزاهة وإعطاء أولوية كبيرة للقيم الأخلاقية في العمل الإداري.

هدفت دراسة (قطيشات، دلال خالد والقضاة، محمد أمين ٢٠١٨) لبناء نموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج المسحي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الإداريين والأكاديميين من الجامعة الأردنية وتقييم أدائهم، وقد نجح البحث في اقتراح نموذج لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، وأوصى باعتماده وتطبيقه من قبل الجامعات الأردنية.

وقد ربطت العديد من الدراسات بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين ومنها دراسة الهزايمة (٢٠١٨) حيث هدفت إلى التعرف على تأثير أخلاقيات العمل بمحاورها (الصدق، والرقابة الذاتية والإخلاص، والإتقان، والأمانة، والعدل) وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتنمية المهارات الأخلاقية للموظفات والارتقاء بالأداء وخلق بيئة تفاعل إيجابي بين موظفات الجامعة وعموم المؤسسات.

ومن الدراسات المهمة أيضاً دراسة الشاعر (٢٠١٧) في فلسطين حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمثلت أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية، وكأن من أهم توصيات الدراسة: ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم، العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها.

وأخيرا هدفت دراسة (الثقفي، طارق عيضة، ٢٠١٧) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من قادة المدارس وتم تطبيق الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة (كبيرة) للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وكذلك وجود درجة كبيرة من الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحاظفة الطائف، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية للقادة والأداء الوظيفي لمعلمهم، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة في درجة ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية لصالح قادة المدارس، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين لصالح المعلمين، وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها ضرورة الحفاظ على ما كشفت عنه النتائج من وجود درجة مرتفعة للممارسات الإدارية القائمة على مهارات القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام، وكذلك تدعيم المستويات المرتفعة للأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحاظفة الطائف عبر توجيههم نحو الطرق والأساليب التي تدعم إيجابية هذا الأداء مع استمراره الاحتفاظ بمستويات مرتفعة منه، مع توثيق أدائهم حتى يمكن تقييمه بالشكل المرجو.

هدفت دراسة القرني (٢٠١٦) إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك والتي توصلت إلى أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي وبأن هناك ارتباط بين كل من "القيادة الأخلاقية" وبين "سلوك الصمت التنظيمي"، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس حيث جاءت لصالح فئة (ذكر)، ومتغير التخصص حيث جاءت لصالح فئة (نظري) وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل من أجل توعية رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية ودورها في تعزيز اللامركزية الإدارية وخفض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

٩/١ فروض البحث

تبحث هذه الدراسة الفروض التالية:

- ١- القيادة الأخلاقية مفهوم جديد لكنه متعارف عليه في المؤسسات التعليمية.
- ٢- القيادة الأخلاقية مطبقة بشكل متساو في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية.
- ٣- القيادة الأخلاقية مطبقة بشكل متساو في مؤسسات التعليم العالي داخل القاهرة الكبرى وخارجها.
- ٤- القيادة الأخلاقية مطبقة في جميع مستويات الإدارة في مؤسسات التعليم العالي.
- ٥- لا فرق في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بين أعضاء هيئة التدريس من جهة والعاملين من جهة أخرى في مؤسسات التعليم -
- ٦- لا فرق في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بين الإناث والذكور في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: موضوع البحث

١/٢ مفهوم القيادة الأخلاقية

والقيادة الأخلاقية تعني "استخدام السلطة الممنوحة للقائد لمساعدة المرؤوسين في التعامل مع القيم المختلفة التي تظهر في بيئة العمل، بطريقة يمكن أن تسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم لتحقيق أهداف العمل (Carr, 2017 p.5) " في حين يشير الطراونة (٢٠١٠، ص ٣٢) أن القيادة الأخلاقية " ما هي إلا التأثير في المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحت مظلة القوانين والأنظمة النافذة." كما ذكرت البرناط (٢٠١٧، ص ٥٦) أن القيادة الأخلاقية عملية تفاعل اجتماعي تبادلية، لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، وهي نمط قيادي يقوم على تعزيز قيم العمل الأخلاقية، وممارسة العلاقات الإنسانية، والاهتمام بأفراد الجماعة وتحسس حاجاتهم، والتعاون معهم وتوزيع الأدوار والواجبات والمسؤوليات بينهم .

وقد عرف ابن منظور القيادة بأنها من القود: نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة. أما الكبير فيعرف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السمات والقدرات الفائقة والتي تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد (الكبير، ٢٠١٦، ص ٣٧)

ويرتبط مفهوم القيادة الأخلاقية بالتأكيد على التزام القيادات الأخلاقية بالمثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية، ودعمهم للمرؤوسين والتزامهم لمثل هذه السلوكيات في العمل، بطريقة منهجية وموضوعية بهدف بناء المؤسسة التربوية، وتعرف بأنها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس برضا العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية (درادكة والمطيري، ٢٠٠٧) ويعرف بونو وتناكون القيادة الأخلاقية بأنها: "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات". (Ponnu & Tennakoon, 2009, p 21).

ويعرف يارموديان، القيادة الأخلاقية بأنها صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين (٢٠١١) : (Yarmohammadian).

ويذهب مفهوم القيادة الأخلاقية إلى ما هو أبعد من الالتزام والتأكيد على المثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل القيادات الأخلاقية لتشمل دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، وخلق مناخ أخلاقي واتخاذ القرارات التي تعزز إنتاجيتهم وتحسن من جودة مخرجاتهم، وبذل الجهد وتأدية العمل بأمانة ، والذي يتم بشكل منهجي موضوعي وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تهدف إلى بناء مؤسسة تربوية بقيادة أخلاقية.

٢/٢ أهمية القيادة الأخلاقية

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه نهج شامل في المنظمات التعليمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والإدارة والسلطة المركزية وتبني أنماط قيادية تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار ورعاية الأفراد العاملين وتعزيز نموهم، في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المنظمة والتأكيد على جودة إنتاجها ورعاية الأفراد العاملين والاهتمام بهم، حيث أصبح للبعد الأخلاقي في قيادة الجامعة أهمية خاصة، لأن قيادة الجامعة ليست إلا رسالة أخلاقية يحرص عليها القائد في توجيه العمل فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد الجامعي وبين مهمته الأخلاقية ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذا القيادة (Abu Tina et al, p.140, 2007).

وتهتم القيادة الأخلاقية بوضع معايير أداء واضحة للعاملين باعتبارهم مساعليين، كما تحرص على تطوير أخلاقيات ينظر إليها الجميع ويتقبلونها بشكل إيجابي، من منطلق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعاً (Al-Habsiya, 2012, p.55) وقد أشار بلو وسنج، (2017,p.1394) Blue and Singh) إلى أن القيادة الأخلاقية لها جوانب مرئية وغير مرئية، لذا يجب أن تعكس تصرفات القائد وتفكيره السلوكيات الأخلاقية في كل المواقف، وأن تكون الأخلاق جزءاً لا يتجزأ من إطار عمله اليومي، لأن الحرص على تلك المفاهيم ينعكس بشكل إيجابي على عمل المنظمة والأفراد العاملين- (Al-Atabi, 2016 ، 38).

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تقاني العاملين، والحصول على إنجازات أفضل، بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية (الشاعر، ٢٠١٧)، كما تبرز أهميتها في المشكلات والأزمات التي تحدث بالمدارس، والتي استدعت وجود قيادات أخلاقية ذات مهارات مميزة وفعالة في القيادة للمضي إلى النجاح والتفوق، كما أن غيابها يعد سبباً في فشل تحقيق أهدافها، ذلك لأنه يضعف معنويات العاملين ويفقدهم ثقافة القائد، ويؤثر ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات والعاملين على إنتاجية العاملين والأداء الكلي، ويستدعي فقدان العاملين في المؤسسات التربوية للشعور بالأمن والأمن الوظيفي وجود قيادات أخلاقية تشعرهم بأهميتهم ودورهم الحيوي في تميز الأداء (الهندي، ٢٠١٣).

وقد أكدت نسيمة (٢٠١٥، ص ١٤٠) على أهمية الاهتمام بأخلاقيات القيادة، حيث كان هدف المنظمات الرئيسي سابقاً هو الربح، وكانت كفاءة المنظمة تقاس بمقداره، كما كانت تبرر سلوكيات غير أخلاقية يقوم بها القادة من أجل تحقيقه، فكان القادة يمنحون رواتب تشجيعية هائلة، ويتم تجاهل العاملين مع تخفيض معايير السلامة والصحة، وهو ما أدى في النهاية إلى خلق مشكلات خطيرة ساهمت في انهيار مؤسسات كبرى. وقد أكدت الباحثة على ضرورة اهتمام القادة بمصلحة العاملين بنفس مقدار اهتمامهم بمصلحة مساهمهم، مما زاد من دافعية العاملين نتيجة وجود مصلحة لهم في نجاح المنظمة.

وكان من أهم اسهامتها أيضا إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة) حيث توفر الحوكمة إطاراً تنظيمياً يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتحديد جميع القواعد التي تتعلق بطرق اتخاذ القرار والإفصاح عنه، مما يجنبها الأزمات التي تنتج عن عدم التزام القيادات فيها بالأخلاقيات، كما أبرزت أهمية التركيز على التعليم والتدريب، والعمل بروح القانون وإنتاج ما يفيد الناس ويحسن نوعية حياتهم.

وترى الباحثان أن أهمية القيادة الأخلاقية ترجع إلى قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، والحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات، كما أنها تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين، وتشجع العاملين على زيادة الإنتاجية، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين. ومفاهيم القيادة الأخلاقية ومبادئها لا تقتصر على القيادات فقط وإنما تشمل المرؤوسين وتشجعهم على الالتزام بكل ما يعد سلوكاً أخلاقياً؛ بهدف زرع بذور الثقة بين المنظمة وكافة الأطراف المتعاملة معها.

٣/٢ مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد في المؤسسات التعليمية والتي يعتمد

عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله التربوي والإداري، ومن هذه المصادر ما يأتي:

١- المصدر الديني: يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، فقد أرسى الأديان السماوية مبادئ أخلاقية تضبط المهن والوظائف المتنوعة، ومنها مثلاً الدين الإسلامي الذي يعتبر العمل عبادة (العتيبي، ٢٠١٣، ١٦). وترى سجي يحي (٢٠١٠، ٢٠) أن المصدر الديني يشتمل على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، وبما أن الأديان هي مصدر القوانين الوضعية، التي تنظم حياة الناس بالمحافظة على حقوقهم، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدراً من المصادر الأخلاقية.

٢- المصدر الاجتماعي: فأخلاق القيادات في مؤسسات التعليم العالي تتأثر بعادات وتقاليده وأخلاق المجتمع وأعرافه، لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليده (العتيبي، ٢٠١٣، ص ١٦)، فإذا ما تخلص القائد من المعتقدات السلبية التي اكتسبها من المجتمع؛ فإن ذلك سينعكس على سلوكه داخل المؤسسة، وعلى سير أدائه في عمله، وعلى علاقاته

داخل الجامعة وخارجها، مما ينعكس أثره على المؤسسة التعليمية ككل، وعلى إنتاجية العاملين معه وولائهم وانتمائهم، وبالتالي فلا بد أن ينعكس على إنجاز الأهداف المنشودة. (سجى يحي، ٢٠١٠، ص ٢١).

٣- المصدر الإقتصادي: تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون؛ إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، كثيراً ما تدفع بأفراد المجتمع إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية (سجى يحي، ٢٠١٠، ص ٢١)، ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي، فالفائد الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته، فقد ينزلق إلى الانحراف مما يسيء إلى مهنته (العتيبي، ٢٠١٣، ص ١٦).

٤- المصدر الإداري والتنظيمي: يقصد بالمصدر التنظيمي البناء التنظيمي الذي يعمل فيه الممارس لمهنة التعليم بكل ما فيه من قوانين وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مساهمهم (العتيبي، ٢٠١٣، ص ١٦)، وإن البيئة الإدارية التي تحدد أساليب العمل، وإجراءاته ومستوياته، وتوفّر قيادة إدارية كفاء على جميع المستويات، لا بد أنها تؤمن بالديمقراطية، والعدالة، والمساواة، والحوار المباشر، كما تضمن الحقوق لأصحابها وتشجع على الالتزام بالواجبات، وأدائها بدقة، وسرعة وأمانة (سجى يحي، ٢٠١٠، ص ٢٢).

٥- المصدر الفلسفي أو الفكري: إن القائد التربوي قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من المصادر الأخلاقية، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي (العتيبي، ٢٠١٣، ص ١٦).

٦- المصدر السياسي: ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسِير المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد؛ فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي الآخر؛ فإنه سوف يؤثر إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية؛ فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجهات الأفراد في كل مؤسسة، وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسة قائمة؛ فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها؛ فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية (سجى يحي، ٢٠١٠، ص ٢).

٤/٢ خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن تقسيم خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد كما يشير لذلك العنقري (٢٠١٤):

- **الخصائص الشخصية:** وهذه الخصائص تتمثل في شخصية القائد، فهو صادق مع نفسه يتحرى الأمانة ويتميز بالإنصاف والوفاء، ويتقبل النقد من الآخرين، وينجز الأعمال بإخلاص، ويعترف بالأخطاء ولا يرضى أن تنتهك المعايير الأخلاقية.
- **الخصائص الإدارية:** ويكون ذلك بتطبيق القوانين والأنظمة بعدالة وشفافية، وإتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء وجهة نظرهم، وتوضيح المهام الموكلة إليهم، وتقييمهم وفق معايير عادلة وموثوقة، ودعمهم وتحفيزهم.
- **الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** ويكون ذلك في تعامل القائد مع الآخرين من زملاء وطلاب وأولياء أمور، فيُظهر احترامه وتقديره لهم، ويحافظ على أسرارهم، ويهتم بإشباع حاجاتهم، وبشاركتهم في أفراحهم.

وقد أشارت بو عباس (٢٠١٠ م، ص ٢٥) إلى أنه "لا يوجد هناك أخلاقيات مكتوبة واجب على رئيس القسم الالتزام بها، إنما هي أخلاقيات تنبع من التعامل بنزاهة وموضوعية مع الزملاء وقيامه بمهامه التي تسند إليه من قبل الإدارة.

أما عبود (٢٠١١ م، ص ٣٣٧) فقد أضاف أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:

١- **الرؤية الأخلاقية:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية، وتعد معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو في الوسائل والأساليب.

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

٣- **لديه قيم أخلاقية:** وتكون ذات بعدين أساسيين:

- **البعد الأول:** يتمثل في كونها قيم أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف.

- **البعد الثاني:** يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
- ٤- يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبين وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح وما هو الخطأ، وبموجبها يصحح من السهل الحكم على السلوك.
- ٥- يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة: ويشمل هذا الزبائن، أو مع الموردین، أو مع أصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.

٥/٢ أبعاد القيادة الأخلاقية

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة، واستمرارها. وقد حدد راضي وحسن (٢٠١٠ م، ص ١١١) أبعاد القيادة الأخلاقية في السلوك الأخلاقي ومدى توافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة. فلا بد للقائد أن يعد الأخلاق ركناً أساسياً في أسلوب وطريقة العمل بالمنظمة، وأن يمارس السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي المنظمة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعاً أو كاذباً كما أكد على تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضاً أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.

وقد لخص الكبير (٢٠١٦ م، ص ٢٠٣) أهم الأبعاد للقيادة الأخلاقية في الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والإنصات، وتقبل النقد وأن هذه الأمور لو لم تكن موجودة لما وجدت الأخلاق ولا القيادة.

- حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.

أما كالشوفن (Kalshoven et al, 2011) فقد حدد سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية

(مقتبس من العنقري، ٢٠١٤ م، ص ٢٤٠)، حيث تتمثل في:

- العدالة: من خلال المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة: من خلال الشورى، واحترام الأفكار والاهتمامات.
- وضوح الدور: من خلال وضوح المسؤوليات، والتوقعات، وأهداف الأداء.
- التوجه بالأشخاص: من خلال الاهتمام بالأشخاص والاحترام.

- التوجيه الأخلاقي: من خلال مناصرة الأخلاق، والثواب، والعقاب.
 - النزاهة، من خلال نظافة اليد، والاتساق بين الأقوال والأفعال.
 - الاهتمام المستمر: من خلال الاهتمام بالمجتمع، وإثارة الحماس.
- وحدد الحياصات وآخرون، (٢٠١١ م، ص ٣٠٦) أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال المحاور التالية:
- اتقان العمل: حيث كان الإسلام سباقا لكل النظريات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تقديم عمل متقن وجيد.
 - التسامح مع العاملين والرفق بهم: فوجد أن رسولنا الكريم _صلى الله عليه وسلم_ أكبر قدوة لنا في هذا المجال.
 - تقديم النصيحة: حيث إن المؤمنين يوالون بعضهم البعض، ويحثون بعضهم البعض على الفضيلة.
 - الشعور بالمسؤولية: حيث إن الإسلام يأمر الموظف باستشعار المسؤولية أمام الله ، وأمام الناس، وأن يقوم بحق هذه المسؤولية.
 - التعامل بعدل و إنصاف: إن من أهم الصفات التي تتوفر في العامل المسلم أن يكون عادلا ومنصفا.
 - الأمانة: تعدّ الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم.
 - الطاعة بالمعروف لولي الأمر: الموظف المسلم يطيع رئيسه في العمل، ويعد هذه الطاعة من واجباته.
 - عدم الإتيان بعمل قد يسيء إلى وظيفته: من واجبات الموظف المسلم المحافظة على شرف وكرامة وظيفته التي يعمل بها.
 - العمل بروح الفريق: يحرص الإسلام على تعزيز العمل بروح الفريق بحيث يساهم جميع العاملين في الأعمال المطلوبة.
- وقد أشارت نسيمية (٢٠١٥ م، ص ١٧٢) إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:
- القدوة: حيث إن القيادة القدوة تستطيع أن تغرس فضائل الأخلاقيات في نفوس العاملين، وإيجاد الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتكون هذه القيادة خادمة للمصالح العامة لا

سيدة لها، ويجب أن تقتبس هذه القدوة مباشرة من القائد النموذجي في مجال إدارة المنظمات، وهو القائد الأخلاقي.

- **التمكين:** وهو منح الحرية للعامل داخليا وخارجيا، ومنحه حرية نفسية وذهنية، وحرية تتعدى حدود الوظيفة التي يمارسها، مما يمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات مع تبني القائد للعاملين معه لتتوفر لديهم الثقة بالنفس، والقناعة بما يقومون به، فالقادة ذوي الأخلاقيات هم من يعطي الصلاحيات، ويوفروا المعلومات التي تساعد على تمكين العاملين، ويتقنون بهم في اتخاذ القرارات.
- **التقويم:** فالقائد الأخلاقي لابد وأن يكون موضوعيا في التقويم، أي أن تكون نتائج تقويمه مستقلة عن أحكامه الذاتية، وأن يكون عادلاً.
- **الريادة:** حيث من مميزات الشخص الريادي الرغبة في النجاح، والتفائل، والاستعداد للمخاطرة، والتزامه بتحقيق مستوى معين من النجاح، حيث إن كل هذه الصفات يجب توفرها في القائد الأخلاقي.

٦/٢ القيادة الأخلاقية وارتباطها بالأداء الوظيفي

ترتبط القيادة الأخلاقية ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي من خلال إكساب القادة مهارات لمعرفة كيفية معاملة العاملين وتوجيههم بشكل صحيح، وكيفية استغلال الموارد من خلال التخطيط لاستغلالها وتجاوز التهديدات التي تواجهها؛ فالقادة الأخلاقيين يحرصون على تأصيل الأخلاق الرفيعة كثقافة مميزة للموارد البشرية داخل المنظمة، فهم مثلاً يقومون بمكافأة العاملين الذين يثبت إبتاعهم للأخلاق الصحيحة في تعاملهم مع المشكلات التنظيمية، وقد يقومون أيضاً بعقاب الأفراد الذين يثبت انحرافهم، من هنا يمكن أن يتميز ويبدع الجميع في الأداء الوظيفي، وتصبح الإدارة أكثر إبداعاً وتميزاً في أدائها لعملها (الثقفي، ٢٠١٧، ص ٤٥).

ويحظى موضوع الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يعملون على المتابعة المستمرة لواجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم وتحفياهم للعمل بحيوية ونشاط وفعالية، كما يعتبر أداة للكشف عن الاحتياجات المتعلقة بمجالات التدريب، وسلامة السياسات المرتبطة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب (عطية، ٢٠١٨، ص ٨٧)، ويشكل الأداء الوظيفي حالة من تفاعل السلوك والإنجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك

ونتائجه، فهو ليس السلوك فقط أو الإنجاز فقط إنما هو تكاملهما معا، وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه (الشريف، ٢٠١٧، ص ٥٤١) .

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب و الباحثين في تحديد تعريف الأداء الوظيفي، لأن للعنصر البشري دوراً هاماً في المؤسسات على اختلاف أنواعه، إذ من خلاله يتم إحداث التغيرات التنظيمية والضرورية لرفع كفاءة وأداء هذ المؤسسات ومن هذه التعريفات:

تُعرف فوجاسا (Fogaca, 2018: 234) الأداء الوظيفي بأنه " الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة، والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل".

ويعرفه (عوض الله، ٢٠١٨: ٢٦) بأنه عملية يتم التعرف من خلالها على أداء العاملين لمهامهم وقدراتهم على الأداء والخصائص التي تلزم لتأدية أعمال المنظمات بنجاح لتحقيق أهدافها المنشودة، بينما يعرفه (محمد ، جلال عبد الله، ٢٠١٠) بأنه كل ما يبذله الموظف من جهد بجدية وتقان في أداء وظيفته من أجل إنجاز مقدار من العمل المحدد له وبنوعية جيدة من خلال معرفته بمتطلبات العمل والسلوك الشخصي أثناء تأدية وظيفته من اجل تحقق أهداف المنظمة.

ويرى (الطراونة، ٢٠١٠، ص ١٢) بأنه: "الالتزام نحو المؤسسة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات، والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل، والمقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل". كما إنه يمثل النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهمات والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذها، كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي (مسلم، ٢٠١٥، ص ٤٥)، لذا فإن هناك اهتماما كبيرا من جانب الإدارات العليا في الجامعات والمعاهد بالأداء الوظيفي لما يترتب عليه من نتائج يمكن معها إعادة النظر في برامجها وسياساتها، وفي مدى صلاحية التنظيم الإداري لها أو عدم صلاحيته (Nadler & Tushman, 1980). وهو يفيد في معرفة ما إذا كان العضو قد تفوق على المستوى المحدد، أو أنه حقق هذا المستوى، أو فشل في تحقيقه، وهو مفيد في تسليط الضوء على إنجازاته، وتشجعه على تطوير كفاءته، وتعزيز وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفوائد جمة على هذه المؤسسات وعلى العاملين فيها ككسب الشهرة أو السمعة الحسنة، (Kushman, 1992, p8). وما تسعى إليه الجامعات هو التوفيق بين ما يسعى الأفراد إلى تحقيقه، وما ترنو إليه الجامعة من أهداف، أو تقديم الخدمات المتميزة ذات

الجودة العالية، أو إدخال الطرق والأساليب الحديثة التي تطور الإدارة بموجبها خدماتها المقدمة للطلبة وللمدرسين والعاملين والجمهور المتعامل معها.

وتبرز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في أنها تعمل على تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات بما يحسن الأداء، وأن الخصائص الأخلاقية للقائد موجهة في المقام الأول نحو تطوير أداء الآخرين (عطية، ٢٠١٨) ويرى مايلز وسكوت (Miles & Scott, 2019) أن القيادة الأخلاقية وبخاصة في مؤسسات التعليم تعمل على تحقيق التأثير والتبادل بين أطراف الإدارة التربوية بما يحقق أهدافها الإدارية والفنية من خلال السلوكيات الأخلاقية والعلاقات بين الأفراد بما يحقق جودة الأداء وفاعليته.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (محمد عابدين ، ٢٠٠١ ، ٢٠٩)

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي على أنه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل وهو ما تؤثر فيه بشكل مباشر القيادة الأخلاقية- (سالم الفايدي ، ٢٠٠٨ ، ص ٨١) ويرى آخرون أنه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين " (حاتم رضا ، ٢٠٠٣ ، ص ٨٧) .

وقد أورد (خميس، ٢٠١٨، ص ٢٤) أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ١- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو المقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- ٢ - يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار و الإبداع في الأداء.
- ٣- يؤدي الأداء الفعال على تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- ٤- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة بامجها التي تعدها وتستخدمها المنظمة.
- ٥- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.

- ٦- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- ٧- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، و العمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٨- يساعد الأداء الوظيفي الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و مدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- وقد أشارت دراسة (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص ٧١) الى أن الأداء الوظيفي يتضمن :
- ١- **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وسماته الأساسية التي تقوده نحو الأداء الفعال ،
- ٢- **متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسئوليات والأدوار والخبرات التي يتطلبها العمل
- ٣- **بيئة التنظيم :** وتتكون من العوامل الداخلية التي تشمل (التنظيم وهياكله وموارده والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية وتضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.
- كما أوضح (Koopmans et al., 2014) مكونات الأداء الوظيفي لكل القطاعات العمل المختلفة والتي يتكون الأبعاد الفرعية للأداء الوظيفي من :
- ١- أداء المهام : يحظى هذا البعد تقليدياً بأكثر قدر من الاهتمام ، ويمكن تعريفه على أنه "الكفاءة التي يؤديها الأفراد في أداء المهام الجوهرية أو الفنية الأساسية في وظيفته"
- ٢- الأداء السياقي: والذي يعرف على انه "السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن تجري فيها المهام الأساسية "
- ٣- السلوك المخالف للعمل: يُعرّف بأنه "سلوك يضر برفاهية المنظمة".
- قد تسمى عناصر أو أبعاد الداء الوظيفي ويعود هذا الاختلاف في التسمية إلى طبيعة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، إلا أنها في النهاية جميعها يتم من خلالها قياس لأداء الوظيفي فقد أشارت دراسة (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص ٧١) الى أن الأداء الوظيفي يتضمن :
- ١- **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وسماته الأساسية التي تقوده نحو الأداء الفعال ،
- ٢- **متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسئوليات والأدوار والخبرات التي يتطلبها العمل

٣- بيئة التنظيم: وتتكون من العوامل الداخلية التي تشمل (التنظيم وهياكله وموارده والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية وتضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

وقد ربطت دراسة هنية جاد ومروة جبرو (٢٠١٩) الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة أسوان وتوصلت إلى أنهم يعانون من بعض المشكلات التنظيمية التي تؤثر على جودة أدائهم بالجامعة، منها: ضعف الثقة بين العاملين ومرووسبهم وبين بعضهم البعض، والقيام بأدني حد من الأداء وقلة الاستعداد لبذل جهود إضافية لتحسين جودة الجامعة وتزايد الخلافات الشخصية والمهنية بين العاملين وزملائهم. قصور وجود معايير موضوعية لتوزيع العمل بين العاملين بالجامعة والتخلي عن المسؤولية من قِبل العاملون بالجامعة وضعف تطبيق القرارات الإدارية بعدالة وموضوعية علي كافة العاملين بالجامعة وقصور العاملين في احترام الوقت وقلة اهتمام إدارة الجامعة بمناقشة القرارات المتعلقة بالعاملين. وتعد تلك المشاكل معوقاً يحول دون قيام الموظف بدوره كاملاً؛ الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عند تقديم العمل المطلوب منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون، ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة تأخذ بعداً سلبياً له آثاره السيئة على الفرد والمؤسسة والعملية الإنتاجية ككل.

ومن الدراسات التي ركزت على علاقة القيادة الأخلاقية بالأداء الوظيفي دراسة منى الخباز (٢٠٢٠) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، كما إن مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية الكويتية جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها دعوة وزارة التربية الكويتية لتضمين القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها في خططها الاستراتيجية المستقبلية بهدف تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن في مختلف أقسامها.

وتعرف الباحثتان الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من أنماط السلوك الإداري المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهماته وتحمل المسؤولية، متضمنة جودة الداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في

الوظيفة، لذا تقوم الباحثتان بإجراء هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في العديد من مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص-

٧/٢ رفع مستوى الأداء من خلال القيادة الأخلاقية

لخص (الجناعي وصالح، ٢٠١٨) العوامل المؤثرة على الأداء في عدة نقاط

- عوامل مرتبطة بالموظف: وما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- عوامل مرتبطة الوظيفة : وما تشمله من مهام ومتطلبات وتحديات .
- عوامل مرتبطة البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ العمل وتوفير الموارد والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وهنا لا بد أن نبرز أن الثلاثة عوامل المختلفة مرتبطة بالقيادة الأخلاقية ففي حالة نجاح القائد فهو الذي يشكل بيئة تنظيمية تساعد على ازدهار المؤسسة وارتباط الموظفين بها من خلال زيادة انتماهم وتحفيزهم على العمل في صالح المؤسسة، فالقيادة الأخلاقية هي التي تشكل وجدان الموظف ودوافعه واتجاهاته في الاتجاه الإيجابي في حالة نجاحها، وبالعكس إذا فشل القائد في تطبيقها فمن الثابت أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل والتي يمكن أن تؤثر فيه سلباً أو إيجابياً، ولا بد للمؤسسات من أخذها بعين الاعتبار في سبيل تحسين ورفع مستويات الأداء ومن أهمها القيادة الواعية التي تلتزم بالعدالة والإنصاف وتطبيق السلوك الأخلاقي في كل تفاصيل العمل اليومي،

ويلخص أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩)، عوامل تحسين الأداء الوظيفي في عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي المتكافيء، وأنظمة وإجراءات العمل الجيدة، والاتصالات الفعالة، والتدريب المستمر وأخيراً نمط القيادة الناجح حيث أن توفر القيادة الواعية والحكيمة من شأنه تنمية وتعزيز أداء الموظفين من خلال إرشادهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وهو ما نستطيع أن نلخصه في أركان القيادة الأخلاقية.

ثالثاً: التحليل الإحصائي

مقدمة

يهدف هذا البحث إلى قياس إذا ما كان مفهوم القيادة الأخلاقية مفهوماً متعارفاً عليه سابقاً أم لا وما مدى تطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية المصرية. وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فروض البحث هي:

- 1- اختبار T-test لمتوسط عينة واحدة وذلك لاختبار الفرض الأول إذا ما كان مفهوم القيادة الأخلاقية متعارف عليه قبل ذلك أم لا
- 2- استخدام اختبارات لا معلمية Non-parametric لاختبار الفروق في تطبيق القيادة الأخلاقية وفقاً لعدد من التصنيفات وهي :

Z2 مؤسسة التعليم: 1- حكومية 2- خاصة (kruskal – Wallis test)

Z3 مكان المؤسسة: 1- القاهرة الكبرى 2- خارج القاهرة الكبرى (Mann-Whitney u test)

Z4 عدد العاملين التابعين: 1- لا يوجد 2- أقل من خمسة 3- أكثر من خمس سنوات (- kruskal Wallis test)

Z5 نوع العمل: 1- هيئة تدريس 2- جهاز إداري (Mann-Whitney u test)

Z6 النوع: 1- ذكر 2- انثى (Mann-Whitney u test)

Z7 عدد سنوات الخبرة: 1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 إلى 10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات (kruskal – Wallis test)

بلغ حجم العينة التي تمت عليها الاختبارات 300 ولكن كانت الاستثمارات الصحيحة الكاملة 230 استثمارة وهو ما أدى إلى اختيار هذه الاختبارات إذ تتميز هذه الأساليب الإحصائية بانها لا تشترط حجم عينة كبيراً فاختبار T-test لا يحتاج سوى عينة من 30 مفردة أو أكثر -

كذلك الأساليب الإحصائية اللامعلمية يمكنها التعامل مع العينات ذات العدد القليل فالأساليب اللامعلمية يمكنها التعامل مع عينة من بضعة مفردات حتى لو كانت أقل من 10 مفردات-

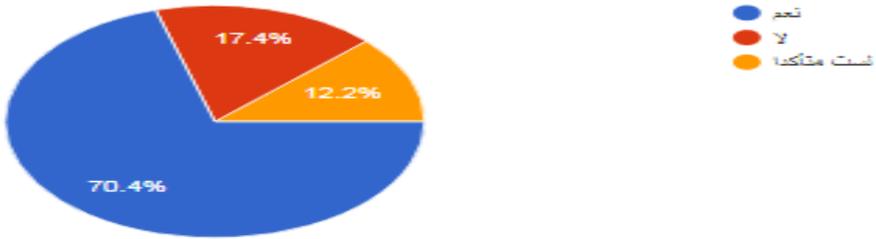
٣/ نتائج البحث

١/٣ الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المحور الأول: المعرفة المسبقة لمفهوم القيادة الأخلاقية

١- يتبلور مفهوم القيادة الأخلاقية في السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة كالمصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة الصادرة عن القيادات الإدارية، وبسؤال العاملين وهيئة التدريس في العديد من المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية عما إذا كانوا سمعوا من قبل عن مفهوم الإدارة الأخلاقية من هذا المنظور اتضح أن أكثر من ٧٣% من العينة قد سبق لهم التعرف على هذا المفهوم بينما حوالي ٢٦% إما لم يسمعوا به من قبل أو غير متأكدين أنهم سمعوا به، وهو ما يعكس ضرورة نشر الوعي بمفهوم ومبادئ القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي سواء كانت حكومية أو خاصة.

شكل رقم ١: مدى سماع العاملين بمؤسسات التعليم العليا بمفهوم القيادة الأخلاقية



٢- وقد أكدت نتيجة البحث على هذه النتيجة إذ أكد حوالي ٨٦% من مفردات العينة بأن تطبيق مفهوم ومبادئ القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والحكومية يؤدي بالضرورة إلى مزيد من النجاح للمؤسسة في مقابل ٩% فقط منهم ممن رأوا أن لا علاقة له بنجاحها أو فشلها.

شكل ٢: النتائج المتوقعة من قبل العاملين لتطبيق القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي



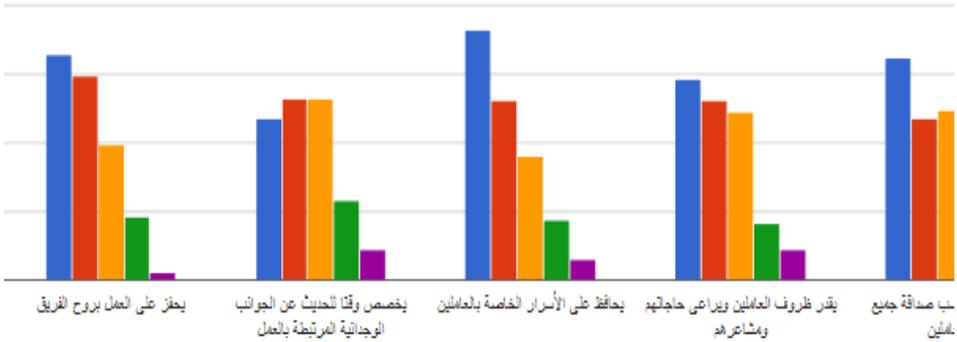
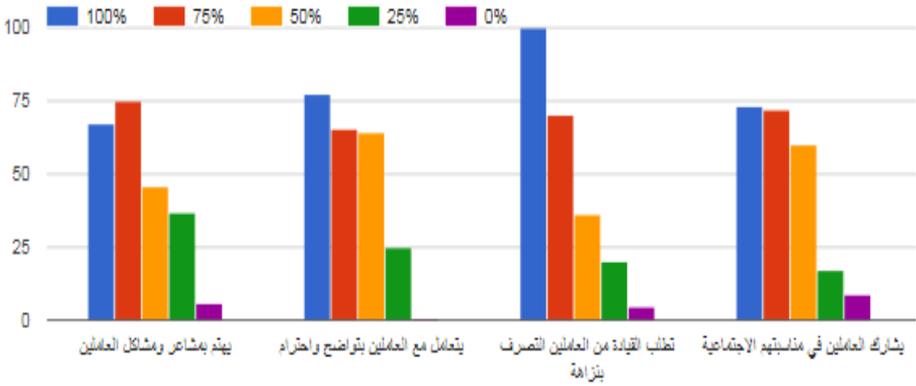
وترى الباحثتان أن أهمية القيادة الأخلاقية ترجع إلى قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، والحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات، كما أنها تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين، وتشجع العاملين على زيادة الإنتاجية، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين. ومفاهيم القيادة الأخلاقية ومبادئها لا تقتصر على القيادات فقط وإنما تشمل المرؤوسين وتشجعهم على الالتزام بكل ما يعد سلوكاً أخلاقياً؛ بهدف زرع بذور الثقة بين المنظمة وكافة الأطراف المتعاملة معها.

٣- ويسؤال مفردات عينة هذه الدراسة عن مدى توافر بعض الخصائص في قيادات المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية اتضح للباحثتين أن أكثر هذه الخصائص توافراً في قيادات هذه المؤسسات من وجهة نظر العاملين بها، هو تأكيد القيادات للعاملين ضرورة التصرف بنزاهة ومن بعدها أهمية الحفاظ على أسرار العاملين، إذ رأت معظم مفردات العينة توافر هذه الصفة في القيادات بنسبة ١٠٠%، بينما تساوى من رأى منهم أن القيادات تخصص وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل عن مستويين ٧٥% و ٥٠% أما الاهتمام بمشاعر ومشاكل العاملين فقد رأى حوالي ٧٥% من العاملين في مؤسسات التعليم العالي أنه موجود بشكل لا يتعدى ٧٥% في قياداتهم.

شكل ٣: مدى تطبيق قادة مؤسسات التعليم العالي لبعض خصائص القيادة

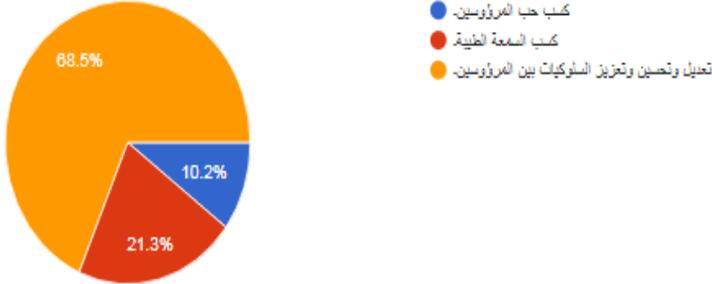
الأخلاقية

من وجهة نظر العاملين



١- أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أغلب العاملين بمؤسسات التعليم العالي (حوالي ٦٩%) يرون أن تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين المرؤوسين في العمل من أهم أهداف القيادة الناجحة في المؤسسات التعليمية العليا.

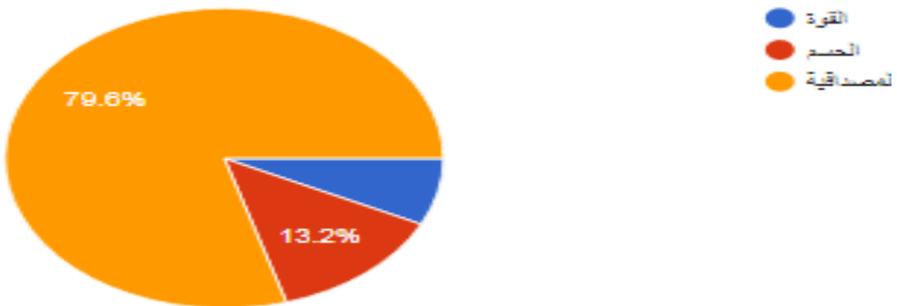
شكل ٤ : الأهداف الأساسية للقيادة الأخلاقية



المحور الثانى: مدى تطبيق الصفات الإدارية الأخلاقية في المؤسسات التعليمية

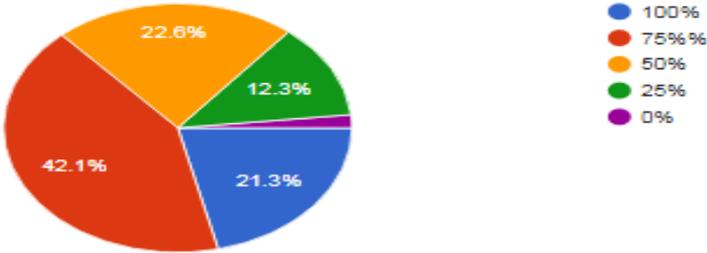
أشارت نتائج الدراسة أن أفراد العينة قد رتبوا أهم الصفات اللزوم توافرها في القائد الناجح فممنحوا المصدقية الأهمية القصوى بنسبة تصل إلى حوالي ٨٠ ٪ وتلاها الحسم بنسبة حوالي ١٣ ٪ ثم أخيرا القوة ٧ ٪- وهو ما يعكس ادراك العينة المختارة لأهمية المصدقية وهي من أهم صفات القيادة الأخلاقية- ، وتتفق هذه النتيجة مع إعطاء أفراد العينة لأكبر وزن نسبي في الصفات الأخرى التي لابد من توافرها في القائد الناجح مثل الشفافية والوضوح والصراحة مع العاملين- إذ أجمع ٨٣ ٪ من العينة أنه لابد من توافر هذه الصفات بنسبة ١٠٠ ٪ في مقابل ١٦ ٪ رأوا أن لابد من توافرها بنسبة ٥٠ ٪-

شكل ٥ : أهم صفات القائد الناجح في نظر العاملين بمؤسسات التعليم العليا

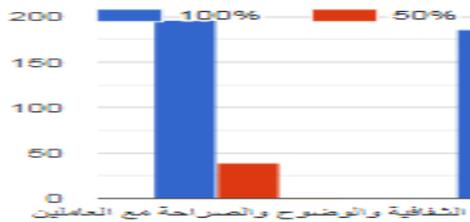


وقد أجمعت أغلبية العينة المبحوثة في هذه الدراسة على ارتباط حسن الأداء بمقومات القيادة الأخلاقية، أما عن مدى توافرها في مؤسسات التعليم العالي فقد اختلفت آرائهم إذ رأت خمس العينة فقط أن قيادتهم تتبع مبادئ القيادة الأخلاقية بينما أكثر من ٣٦% أكدوا أن القيادة تتبعها بنسبة ٢٥% أو أقل بينما ٤٢% من العينة أكدت أن قيادات مؤسساتهم تتبع مبادئ القيادة الأخلاقية بنسبة ٧٥% - وهنا يتضح التناقض بين نسب تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية مع الأهمية النسبية التي يدركها المبحوثين، فكان من المتوقع أن تؤكد العينة أن معظم القيادات تتبع مبادئ القيادة الأخلاقية بنسبة ١٠٠% -

شكل رقم ٦ : مدى اتباع قيادات مؤسسات التعليم العليا مبادئ القيادة الأخلاقية



شكل رقم ٧ : أهم الصفات التي لا بد أن تتوفر في القائد الناجح



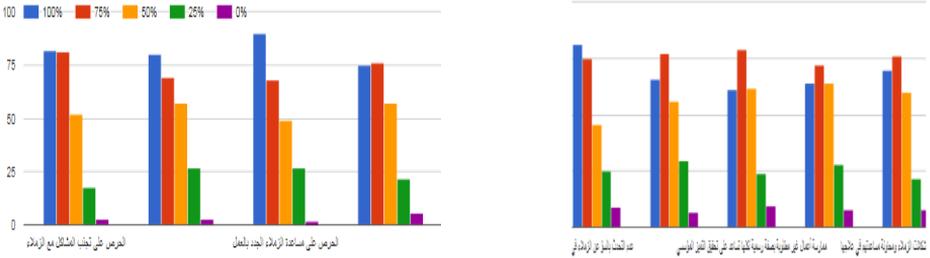
المحور الثالث: مدى توافر الصفات الشخصية الأخلاقية في القيادة والتي تعكس

مدى التأثير على مستوى الأداء

ويسؤال العاملين في الأكاديمية / الجامعة على مدى توافر العديد من صفات القيادة الأخلاقية والتي تعكس مدى التأثير على مستوى الأداء و منها: الحرص على تجنب المشاكل

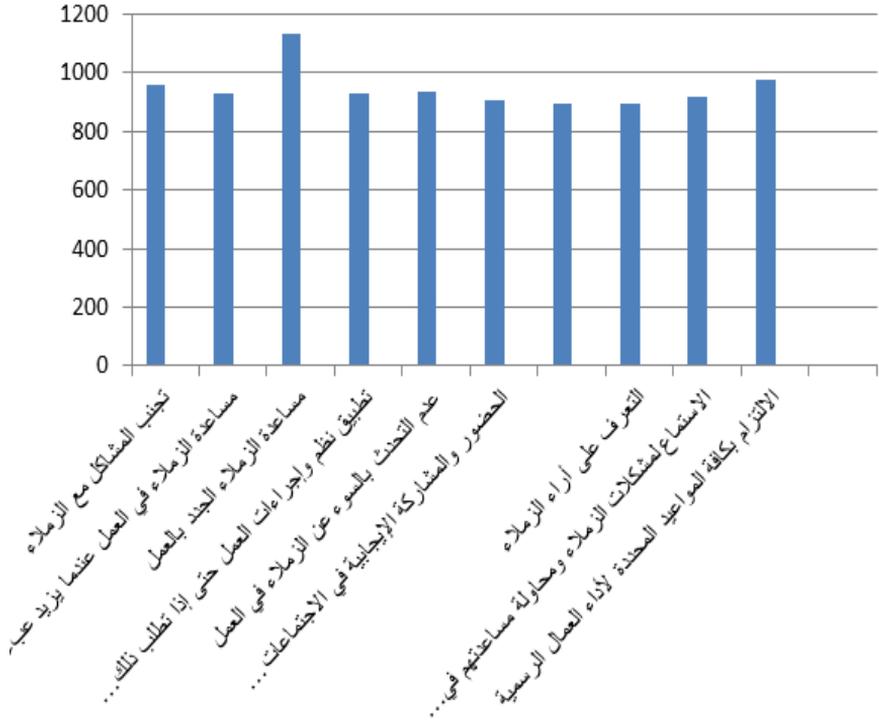
مع الزملاء، ومساعدة الزملاء الجدد أو الزملاء في العمل عندما يزيد عبء العمل أو في حالة تعييبهم عن العمل، وتطبيق نظم وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهداً، والحضور والمشاركة الإيجابية في الاجتماعات والندوات التي تعقدها الأكاديمية/الجامعة حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية، فضلاً عن ممارسة أعمال غير مطلوبة بصفة رسمية لكنها تساعد على تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى التعرف على آراء الزملاء والقيام بأي تصرف قد يكون من شأنه التأثير فيهم، أظهرت النتائج توافر هذه الصفات بنسبة تتراوح بين 75% و 100% وهو ما يعكس انعكاس ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين الأداء بصفة غالبية سواء في مؤسسات التعليم العالي الحكومي أو الخاص- وكان من أكثرها هذه الممارسات تطبيقاً بين العينة هي الحرص على مساعدة الزملاء الجدد بالعمل وكان أقلها تطبيقاً الحرص على التعرف على آراء الزملاء والقيام بأي تصرف قد يكون من شأنه التأثير فيهم-

شكل رقم ٨: القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء



وقد قامت الباحثتان بحساب الوزن الترجيحي لاستجابة المبحوثين عن مدى توافر بعض الممارسات الأخلاقية بين العاملين في مؤسساتهم، فكان أكثرها تطبيقاً في تلك المؤسسات "مساعدة الزملاء الجدد بالعمل، يليها "الالتزام بكافة المواعيد المحددة لأداء الأعمال الرسمية" بينما اختاروا "ممارسة أعمال غير مطلوبة بصفة رسمية لكنها تساعد على تحقيق التميز المؤسسي" وهو ما يعكس مشكلة منتشرة في الكثير من المؤسسات بضعف الانتماء الحقيقي للمؤسسة وعدم الحرص الأصيل على مصالحها وهو ما لا بد أن تخاطبه جهود القيادات كي تزيد معدلات الانتماء مما سينعكس بالضرورة على أداء العاملين-

شكل رقم ٩: مدى توافر ممارسات القيادة الأخلاقية في القسم التابع لكم



ونستنتج من دراسة المحاور المختلفة أن

- ١- القيادة الأخلاقية مفهوم جديد نسبيا على الكثير من العاملين في مجال التعليم العالي-
- ٢- أغلب العاملين في المؤسسات التعليمية في القطاعين الخاص والحكومي خارج القاهرة وداخلها يتفقون على أهمية دور القيادة الأخلاقية في نجاح المؤسسات-
- ٣- أهم صفات القائد في نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي هي المصادقية وأهم أهدافه في نظر العاملين هو تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين المرؤوسين-
- ٤- مفهوم القيادة الأخلاقية لم يكن متعارفاً عليه في الماضي-
- ٥- تطبيق القيادة الأخلاقية لا يختلف في أي من مكوناته بين المؤسسات التعليمية المختلفة سواء كانت حكومية أو خاصة في مصر-

٦- أكثر الممارسات الأخلاقية تطبيقا في المؤسسات التعليمية المبحوثة كان "مساعدة الزملاء الجدد بالعمل"، ويليها "الالتزام بكافة المواعيد المحددة لأداء الأعمال الرسمية" وهي صفات حميدة لا بد أن تحرص القيادات على تشجيعها-

٢/٣ نتائج الفروض

نتائج الفرض الأول - القيادة الأخلاقية مفهوم جديد متعارف عليه في

المؤسسات التعليمية

وقد تم اختبار هذا الفرض باستخدام عدد ٢ من المتغيرات الوصفية الترتيبية وهما :

- Y1 القيادة الأخلاقية لها عدد من السمات هل سمعتم بها قبل ذلك ؟

- Y2 هل يطبق مديرك المباشر القيادة الأخلاقية ؟

وتتمثل الإجابات في قيم ثلاث أعلاها هي نعم وهي تساوى ٣ وقد تم الاختبار كآلاتي :

الفرض العدمي : متوسط إجابات العينة = ٣ ضد (وهو ما يعنى أن القيادة الأخلاقية مفهوم متعارف عليه سابقا)

الفرض البديل : متوسط إجابات الأفراد لا يساوى ٣ (وهو ما يعنى أن مفهوم القيادة الأخلاقية لم يكن متعارف عليه سابقا)

مستوى المعنوية = ٠.٠٥

	Test Value = 3		
	T	Df	Sig. (2-tailed)
Y1	-9.197	229	.000
Y2	-13.642	229	.000

يستنتج من الجدول السابق

رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل حيث أن Sig اقل من ٠.٠٥ لكلا المتغيرين أي أن مفهوم القيادة الأخلاقية لم يكن متعارف عليه في الماضي-

نتائج الفرض الثاني - القيادة الأخلاقية مطبقة بشكل متساو في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية

الفروض العدمية لهذه الاختبارات: عدم وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين المؤسسات التعليمية الحكومية والمؤسسات التعليمية الخاصة وكونها داخل القاهرة أو خارجها وغيرها.

الفرض البديل: وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين المؤسسات التعليمية الحكومية والمؤسسات التعليمية الخاصة وغيرها

يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي اذا كانت Sig اقل من ٠.٠٥

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X1 is the same across categories of Z1.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.018	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of X2 is the same across categories of Z1.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of X3 is the same across categories of Z1.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.021	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of X4 is the same across categories of Z1.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

بالنظر لنتائج الاختبارات الأربعة السابقة نجد أنه تم رفض الفرض العدمي للأربع اختبارات أي انه لا توجد فروق في تطبيق القيادة الأخلاقية بين المؤسسات التعليمية الحكومية والمؤسسات التعليمية الخاصة وغيرها.

تعتبر هذه إحدى أهم نتائج البحث فهي النتيجة الوحيدة التي لا يوجد عليها خلاف بين الاختبارات الأربعة أي أن تطبيق القيادة الأخلاقية لا يختلف في أي من مكوناته بين المؤسسات التعليمية المختلفة سواء كانت حكومية أو خاصة في مصر وذلك قد يرجع إلى أنه في غالبية الوقت قادة المؤسسات التعليمية الحكومية هم أنفسهم قادة المؤسسات التعليمية الخاصة، حيث يتم إعارتهم داخلياً من قبل المؤسسات التعليمية الحكومية من أجل رئاسة المؤسسات التعليمية الخاصة والتدريس بها.

نتائج الفرض الثالث - القيادة الأخلاقية مطبقة بشكل متساو في مؤسسات التعليم

العالي داخل القاهرة الكبرى وخارجها

الفروض العدمية : لهذه الاختبارات عدم وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين مكان المؤسسة التعليمية داخل القاهرة الكبرى أم خارج القاهرة الكبرى

الفرض البديل : وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين مكان المؤسسة التعليمية داخل القاهرة الكبرى أم خارج القاهرة الكبرى يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي اذا كانت sig اقل من ٠.٠٥

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X1 is the same across categories of Z4.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.024	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of X2 is the same across categories of Z4.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.090	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of X3 is the same across categories of Z4.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.005	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of X4 is the same across categories of Z4.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.252	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

من النتائج السابقة يتضح:

أولاً - قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل X_2 و X_4 فهذه المتغيرات لا توجد فروق معنوية في (النسبة التي تتوافر من صفات القيادة الأخلاقية في القائد الناجح و مدى توافر صفات القيادة الأخلاقية في الموظفين) ترجع إلى اختلاف مكان المؤسسة التعليمية -

ثانياً - رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل للمتغيرات X_1 , X_3 أي انه توجد فروق معنوية بين المؤسسات في القاهرة الكبرى وخارج القاهرة الكبرى في تطبيق القيادة الأخلاقية من حيث متغيرات (درجة اتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية و إلى أي مدى الرئيس المباشر يمكن أن يطلق عليه قائد أخلاقي)

نتائج الفرض الرابع - القيادة الأخلاقية مطبقة في جميع مستويات الإدارة في

مؤسسات التعليم العالي

الفروض العدمية: لهذه الاختبارات عدم وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين عدد الموظفين التابعين لكل مفردة من مفردات العينة

الفرض البديل: وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين عدد الموظفين التابعين لكل مفردة من المستقصى منهم

يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي اذا كانت sig اقل من ٠.٠٥

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X1 is the same across categories of Z3.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.172	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of X2 is the same across categories of Z3.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.016	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of X3 is the same across categories of Z3.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.643	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of X4 is the same across categories of Z3.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

مرة أخرى:

- ١- تتفق المتغيرات : - درجة اتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية و - الرئيس المباشر قائد أخلاقي في قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل أي انه لا توجد فروق معنوية في هذه المتغيرات ترجع إلى اختلاف مستويات الإدارة للمستقصى منهم -
- ٢- تتفق المتغيرات : - النسبة من القيادة الأخلاقية التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح و - مدى توافر القيادة الأخلاقية في الموظفين في رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي انه هذه المتغيرات تختلف على حسب مستويات الإدارة للمستقصى منهم -

نتائج الفرض الخامس - لا فرق في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مؤسسات التعليم العالي

الفروض العدمية: لهذه الاختبارات عدم وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين هيئة التدريس والجهاز الإداري-

الفرض البديل: وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين هيئة التدريس والجهاز الإداري-

يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي اذا كانت sig اقل من ٠.٠٥

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X1 is the same across categories of Z2.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.071	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of X2 is the same across categories of Z2.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.075	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of X3 is the same across categories of Z2.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.418	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of X4 is the same across categories of Z2.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.072	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

وفقا للنتائج السابقة فقد تم قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل أي أن تطبيق القيادة الأخلاقية لا يختلف بين هيئة التدريس والجهاز الإداري لجميع متغيرات تطبيق القيادة الأخلاقية وقد يرجع ذلك إلى أن الهدف والمحرك الرئيس لجميع القرارات في مؤسسات التعليم العالي جميعها خاصة وحكومية سواء أكانت في داخل أو خارج القاهرة الكبرى هو العملية التعليمية مما يجعل الغاية الكبرى واحدة في جميع المؤسسات وهي تطبيق العملية التعليمية بما يحقق مصلحة الطلاب، وبالتالي فنحن لا نتحدث عن تصنيفين من القيادة داخل المؤسسة الواحدة حتى يكون بينهما فروق معنوية أو غير معنوية بل نتحدث عن قيادة واحدة يتبعها الجميع هدفها الأساسي مصلحة الطالب ونجاح العملية التعليمية.

نتائج الفرض السادس - لا فرق في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بين الإناث والذكور في مؤسسات التعليم العالي

الفروض العدمية لهذه الاختبارات: عدم وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين الإناث والذكور.

الفرض البديل: وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل معا تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين الإناث والذكور.

يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي اذا كانت sig اقل من ٠.٠٥

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X1 is the same across categories of Z5.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.305	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of X2 is the same across categories of Z5.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.363	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of X3 is the same across categories of Z5.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.007	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of X4 is the same across categories of Z5.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.068	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

يتضح من الجدول السابق أن:

- ١- المتغير الوحيد الذى يختلف بين الذكور والإناث من حيث تطبيق القيادة الأخلاقية هو متغير إلى أي مدى يمكن أن نطلق على القائد المباشر قائد أخلاقي-
- ٢- لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث في تطبيق القيادة الأخلاقية وذلك لثلاثة متغيرات وهي:

- درجة إتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية-
 - النسبة التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح من صفات القيادة الأخلاقية-
 - مدى توافر القيادة الأخلاقية في الموظفين-
- وقد يرجع ذلك إلى أن هناك اختلاف في وجهات النظر بين الذكور والإناث لتقييم القائد المباشر إذا ما كان يتبع مبادئ القيادة الأخلاقية أم لا، حيث أن الظروف الشخصية لكل منهما مختلفة فحين يجد موظف ذكر أن الرئيس المباشر له هو فقط شخص حازم، قد تجد الموظفة الأنثى أن نفس القائد هو قائد غير مراعي لظروفها من حيث كونها أنثى مسؤولة عن بيت وأطفال وإعداد طعام وغيرها من مواقف تستدعي أن تتمتع بحقها القانوني في إجازاتها وهو ما يفسره بعض القادة بعدم التفاني لأقصى درجة ممكنة-
- أيضا من أخطاء الإدارة المعروفة خطأ التشابه النوعي أو التحيز، وهو ما قد يجعل موظف ذكر يفضل مدير ذكر مثله ويكره مديرة أنثى أو يجعل موظفة أنثى تكره مدير ذكر..... وغيرها من الاختلافات التي قد تؤدي إلى اختلاف تقييم الذكور والإناث لنفس المدير-

نتائج الفرض السابع - لا فرق في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية على أساس اختلاف عدد سنوات الخبرة

- الفروض العدمية لهذه الاختبارات: عدم وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل مع تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين عدد سنوات الخبرة-
- الفرض البديل: وجود فروق داخل المتغيرات الأربعة التي تمثل مع تطبيق القيادة الأخلاقية بسبب الاختلاف بين عدد سنوات الخبرة-
- يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي إذا كانت sig اقل من ٠.٠٥

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X1 is the same across categories of Z6.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.034	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of X2 is the same across categories of Z6.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.647	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of X3 is the same across categories of Z6.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.187	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of X4 is the same across categories of Z6.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

من النتائج السابقة يتضح:

٢- رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود فروق معنوية في تطبيق القيادة الأخلاقية ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك لمتغيرين فقط من متغيرات تطبيق القيادة الأخلاقية وهما:

- درجة اتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية.

- مدى توافر القيادة الأخلاقية في الموظفين.

٣- قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل بعدم وجود فروق معنوية في تطبيق القيادة الأخلاقية ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك لمتغيرين فقط من متغيرات تطبيق القيادة الأخلاقية وهما :

- النسبة التي يجب أن تتوافر في القائد الناجح من صفات القيادة الأخلاقية.

- إلى أي مدى الرئيس المباشر قائد أخلاقي.

ملخص نتائج الفروض

- ١- لا توجد فروق معنوية بين مدى توافر صفات القيادة الأخلاقية في القائد الناجح و مدى توافر صفات القيادة الأخلاقية في الموظفين، ترجع إلى اختلاف مكان المؤسسة التعليمية -
- ٢- توجد فروق معنوية بين المؤسسات في القاهرة الكبرى وخارج القاهرة الكبرى في تطبيق القيادة الأخلاقية من حيث متغيرات (درجة اتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية وإلى أي مدى الرئيس المباشر يمكن أن يطلق عليه قائد أخلاقي)-
- ٣- لا توجد فروق معنوية في درجة اتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية أو إلى أي مدى الرئيس المباشر يمكن أن يطلق عليه قائد أخلاقي ترجع إلى اختلاف مستويات الإدارة للمستقصى منهم -
- ٤- أن تطبيق القيادة الأخلاقية لا يختلف بين هيئة التدريس والجهاز الإداري لجميع متغيرات تطبيق القيادة الأخلاقية-
- ٥- لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث في تطبيق القيادة الأخلاقية بالنسبة لدرجة إتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية أو في النسبة التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح من صفات القيادة الأخلاقية ولا في مدى توافر القيادة الأخلاقية في الموظفين لكن المتغير الوحيد الذي يختلف بين الذكور والإناث من حيث تطبيق القيادة الأخلاقية هو متغير إلى أي مدى يمكن أن نطلق على القائد المباشر قائد أخلاقي-
- ٦- هناك فروق معنوية في تطبيق القيادة الأخلاقية ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك لمتغيرين فقط من متغيرات تطبيق القيادة الأخلاقية وهما درجة اتباع المؤسسة للقيادة الأخلاقية ومدى توافر القيادة الأخلاقية في الموظفين-
- ٧- عدم وجود فروق معنوية في تطبيق القيادة الأخلاقية ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة فيما يخص النسبة التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح من صفات القيادة الأخلاقية وفي مدى إمكانية اطلاق قائد أخلاقي على الرئيس المباشر -

٣/٣: التوصيات

- ١- لا بد من نشر الوعي بمفهوم القيادة الأخلاقية بشكل أكبر بين القادة والعاملين في مؤسسات التعليم الحكومي والخاص.
- ٢- لا بد من توعية الإناث والذكور بأهمية القيادة الأخلاقية وبالموضوعية في الحكم على القيادات والمرؤوسين.
- ٣- لا بد للقائد الناجح في المؤسسات التعليمية من اتباع المزيد من ممارسات القيادة الأخلاقية مثل الاهتمام بمشاكل العاملين وحضور مناسباتهم الاجتماعية كي يشعر المرؤوسين بالمزيد من الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.
- ٤- من خصائص القيادة الأخلاقية التي لم تكن موجودة بنسبة ١٠٠% بين العاملين في المؤسسات المبحوثة الحرص على تجنب المشكلات مع الزملاء، فلا بد للقائد الناجح أن يوفر بيئة صديقة للعمل ويحرص على تسوية أي خلافات نتيجة لتنافس أو تناحر بين العاملين في القسم التابع له حتى يحصل على أعلى مستوى من الأداء.
- ٥- من الصفات التي أكد البحث على أهمية وجودها في القائد الناجح المصداقية والشفافية والوضوح والصراحة مع العاملين، وهو ما لا بد من مراعاته من قبل القائد الناجح الذي يتبع القيادة الأخلاقية.
- ٦- كان أقل الممارسات الأخلاقية تطبيقاً في المؤسسات المبحوثة بين العاملين في الأقسام طبقاً لآراء العاملين بها "ممارسة أعمال غير مطلوبة بصفة رسمية لكنها تساعد على تحقيق التميز المؤسسي وهو ما يعكس مشكلة منتشرة في الكثير من المؤسسات بضعف الانتماء الحقيقي للمؤسسة وعدم الحرص الأصيل على مصالحها، وهو ما لا بد أن تخاطبه جهود القيادات كي تزيد معدلات الانتماء مما سينعكس بالضرورة على أداء العاملين.
- ٧- ضرورة إجراء مزيد من البحث لدراسة ربط مستوى الأداء بمدى تطبيق القيادة الأخلاقية.

٤ / المراجع

١ /٤ مراجع باللغة العربية

- ١-البرناط، أمال (٢٠١٧) " القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي"، المجلة العلمية للدراسات والتجارة البيئية، جامعة قناة السويس، ع٧ ، ج ٣ ، ص ص ٣١٥-٣٤٨.
- ٢-التقفي، طارق عيضة (٢٠١٧) "القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨ ، ج ١٠، ص ص ١-٢٦.
- ٣-الجناعي، نوري عبد الودود، وعمرومحمد صالح (٢٠١٨) "التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية"، مجلة الدراسات الاجتماعية ، ع٢٤ ، ج ١ ، ص ص ١- ٣١.
- ٤-الحياصات، خالد وآخرون (٢٠١١) "أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ج ١١ ، ع ١ ص ص ٤٨-٦٢.
- ٥-الخباز، منى خليفة (٢٠٢٠) "درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ١٠٧، العدد ١، الصيف ٢٠٢٠، ٢٧٧-٢٩٩.
- ٦-الشاعر، عماد سعيد (٢٠١٧) ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري:(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٧- الشريف، ناجي. (٢٠١٧) "مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، ع٨، ج٦، ص ص ٨٧-١٠٦
- ٨- الطحاينة، معتم لطي عكاشة (٢٠١٩) سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية جامعة اليرموك.
- ٩- الطراونة، تحسين. (٢٠١٠) الأخلاق والقيادة. الرياض: منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- ١٠- العتيبي، أحمد بركي مبارك (٢٠١٣) درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت.
- ١١- العنقري، عبد العزيز بن سلطان. (٢٠١٤) "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة"، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسبوط، ع ٥٧٤ ، ص ص ٢٢٥-٢٦٠
- ١٢- الفليحات، ياسين (٢٠١٣) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ١٣- القرني، عبد الله عالي (٢٠١٦) "القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، ج ٣٥ ، ع ١٧٠ ، أكتوبر ٢٠١٦ ، ص ص ٦٩٤-٦٤٩.
- ١٤- القرني، محمد سعيد حزمي (٢٠١٩) "القيادة الأخلاقية لدى مدارس محافظة النماص وعلاقتها بتنمية جوأئب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة التربية، جامعة الأزهر ، ج ٣ ، ع ١٨٢ ، ص ص ٥٨٩-٦٣٨ .
- ١٥- الكبير، أحمد (٢٠١٦) القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ج ١ ، السعودية: دار الملك فهد للطباعة.
- ١٦- الملاحيم عودة إبراهيم (٢٠٢٠) "القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع العدد الخامس والثلاثون سبتمبر، ص ص ١٨-١.
- ١٧- الهزايمة، أحمد صالح (٢٠١٨) أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، ج ٢ ، ع ١٤ ، نوفمبر.

- ١٨- الهندي، محمد فضل (٢٠١٣) درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٩- أبو عشبية، إيناس محمد وحجازي عبد الحكيم ياسين (٢٠١٩) درجة استخدام الإدارة التحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ج ٢٧ ، ع ٣ ، ص ص ٣٤٤-٣٦١.
- ٢٠- آل حمد ،فدام عبدالحميد والعائني ، آلاء عبد الموجود (٢٠٢٠) تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية: دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية ، مجلة جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق ، ج٣٩ ، ع ١٢٥ ، ص ص ١٠٨-١٣١.
- ٢١- بوعباس، فوزية. (٢٠١٠) درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- ٢٢- حاتم رضا (٢٠٠٣) الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولية بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم
- ٢٣ - خميس، آسية (٢٠١٨) " أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ٣. رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/قسم العموم التسييرالأمنية، الرياض، السعودية .
- ٢٤- درادكة، أمجد والمطيري (٢٠١٧) "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ج ١٣ ، ع ٢ ، ص ص ٢٢٣ - ٢٣٧ .
- ٢٥- درة، عبد الباري إبراهيم و الصباغ ، زهير (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان :الأردن .
- ٢٦- راضي، جواد وحسن، عبد الله. (٢٠١٠) العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، السنة السابعة (٢١).

- ٢٧- سالم الغايدي (٢٠٠٨) فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية -دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
- ٢٨- سويقي ، عبير مختار (٢٠٢٠) أثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في جامعة الأزهر بأسبوط- جمهورية مصر العربية ،المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ج ٤ ع ١١ سبتمبر ٢٠٢٠ م ، ص ص ١٣٢-١٥٧.
- ٢٩- عامر، سامح وقنديل، علاء (٢٠١٣) مبادئ وأخلاقيات الإدارة، القاهرة :مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 30- عبد الفتاح، محمد (٢٠١٤) مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٣١- عبد العزيز، حمدي جمعة (٢٠٢٠) "دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١ ، العدد الرابع ، اكتوبر ٢٠٢٠ ، جامعة بورسعيد/ كلية التجارة، ص ص ٣٢٢-٣٩٢ .
- ٣٢- عطية، غادة (٢٠١٨) "القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي :الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة". المجلة العربية للإدارة، ج٤، ع ٣٨، ص ص ٢١-٤٣.
- ٣٣- عوض الله ، أمانة حسن شاكر(٢٠١٨.) أخلاقيات وقيم العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- ٣٤- قطيشات، دلال خالد والقضاة ،محمد أمين(٢٠١٨) "نموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية"، دراسات العلوم التربوية ، ج ٤٥، ملحق ، ص ص ٥٢١-٥٤١ .
- ٣٥- محمد ،جلال عبدالله . (٢٠١٠) أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السليمانية، كلية الإدارة و الاقتصاد.
- ٣٦- محمد عابدين (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن .

- ٣٧- مسلم، عبد الهادي. (٢٠١٥) السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع.
- ٣٨- نسيمة، خدير (٢٠١٥) مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، (رسالة دكتوراه)، جامعة محمد بو قرعة، الجزائر.
- ٣٩- هنية جاد، مروة جبرو (٢٠١٩) "الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة"، مجلة كلية التربية بسوهاج ، أكتوبر - ٢٠١٩ ، ص ص ١-٤٩.
- ٤٠- يحيى، سجي أحمد محمود (٢٠١٠) درجة التزام قادة المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٢/٤ المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1 -Abu Tina, Abdullah, and Khasawneh, Samer, and Tahina, Ziyad, (2007), "Servant leadership in Jordanian schools as perceived by teachers and administrators": An Exploratory Study, Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol.8, No.4.
- 2- Al-Atabi, Mohsen Rashid, (2016), "The Impact of Ethical Leadership Behaviors on Power Practices in the Light of Companion Theory of Interest: An Analytical Diagnostic Field Study in a Number of Baghdad University Colleges", Unpublished PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
- 3-Balu.L, Aishwarya, Singh, (2017), "Ethical Leadership The reflecting journey to an evolution of Management", International Journal of Engineering Technology Science and Research, Ijetsr, Vol.4, No.9.
- 4-Al-Habsiya, Radhia Bint Suleiman, (2012), Ethical Leadership, Al-Hamid House and Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 5-Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009), "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case", Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21 – 32.

- 6-Yarmohammadian, M. H. (2011). "Value based leadership paradigm." Procardia Social and Behavioral Sciences, 15,3707-3707. Retrieved June 20, from Science Direct database.
- 7-Koopmans, L., Bernaards,C.M., Hildebrandt,V.H, Buren,S, van,Beek,A.J, van der, et al. (2014). "Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rash analysis." Journal of Applied Measurement, 15(2), 160-175
- 8-Carr, H. (2017). Ethical Leadership: A Study of Educational Leaders at Vancouver Island University Master Thesis, Vancouver Island University, Canada.
- 9-Kushman, J. W..(1992). "The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools", Educational Administration Quarterly, Vol. 28, No. 1.P. 5-42
- 10- Miles, K., & Scott, E. (2019)."A New Leadership Development Model for Nursing Education." Journal of Professional Nursing, 35(1), 5-11.
- 11- Cheteni, P., & Shindika, E.(2017). "Ethical Leadership in South Africa and Botswana." Brazilian Administration Review, 14(2), 2-19.
- 12- Ozan E. Ozdemir, T., &Yirci, R. (2017). "Ethical Leadership Behaviors of School Administrators from Teachers" , Point of View. Fore de Education, 15(23), 161-184.
- 13- Pradhan R.And Jena,L.(2017) "Employee Performance at Workplace Construal Model and Empirical Validation", Business Perspectives and Research, 5(1) 69-85
- 14- Fogaca, N. (2019). "Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology" from 2006 to 2015. Performance Improvement Quarterly, 30(4), 231-247.
- 15- Nadler, D. A., & Tushman, M. T.(1980). A model for diagnosing Organizational behavior, Organizational Dynamics, 9(2), pp. 235-251.
- 16- Kalshoven, K., Hartog, D., and Hoogh, D. (2011): "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", The Leadership Quarterly, Vol. 22 ,PP. 51–69

