

واقع ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها
بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان

**The Reality of Administrative Leaders' Practice of Ethical
Leadership Dimensions and Its Relationship to Their Job
Performance from the Perspective of Employees at Aswan
University**

إعداد

أ.م.د/ حنان البدري كمال سليمان
استاذ مساعد التربية المقارنة
والإدارة التعليمية كلية التربية
جامعة أسوان

واقع ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان

أ.م.د/ حنان البدري كمال

استاذ مساعد التربية المقارنة

والإدارة التعليمية كلية التربية بأسوان

- جامعة أسوان

مستخلص البحث باللغة العربية

هدف البحث إلى تحسين الممارسات المرتبطة بالأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة أسوان من خلال تعزيز الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية وسلوكياتها، والتي تشمل العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه نحو الأفراد، التوجيه الأخلاقي، النزاهة، والاهتمام بالاستدامة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١٤٧) من العاملين بجامعة أسوان بنسبة (١٢.٩٧%). وتوصلت النتائج إلى أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الأخلاقية تحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين، كما تحقق مستوى أدائهم الوظيفي بدرجة متوسطة في معظم الجوانب. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للقيادات الإدارية. وبناءً على ذلك، اقترح البحث مجموعة من الآليات لتحسين هذه الممارسات في محورين رئيسيين: تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية، وتحسين الممارسات الخاصة بأدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية - الأداء الوظيفي - القيادات الإدارية -جامعة
أسوان

The Reality of Administrative Leaders' Practice of Ethical Leadership Dimensions and Its Relationship to Their Job Performance from the Perspective of Employees at Aswan University

Research Abstract

The research aimed to improve the practices related to the job performance of administrative leaders at Aswan University by enhancing ethical leadership practices and behaviors, which include justice, power-sharing, role clarification, people orientation, ethical guidance, integrity, and sustainability awareness. The research adopted a descriptive methodology, designing and applying a questionnaire to a random sample of 147 employees at Aswan University, representing 12.97% of the total population. The findings revealed that the extent to which administrative leaders practice ethical leadership was moderate from the employees' perspective, and their job performance level was also moderate in most aspects. The results further indicated a statistically significant positive correlation at the 0.01 level between ethical leadership practices and the job performance of administrative leaders. Based on these findings, the research proposed a set of mechanisms to enhance these practices in two main areas: improving ethical leadership practices among administrative leaders and enhancing their job performance practices.

Key Words: : Ethical leadership – Job performance – Administrative leadership – Aswan University

واقع ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها

بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان

أ.م.د/ حنان البدري كمال

استاذ مساعد التربية المقارنة

والإدارة التعليمية كلية التربية بأسوان

- جامعة أسوان

مقدمة البحث

إن التزايد المستمر في أهمية دور المؤسسات الجامعية في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو، قد زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، وأضاف إليها أهدافاً لم تكن ضمن أولوياتها سابقاً. كما أن التحولات التي طرأت على العالم، مثل العولمة، ما بعد الحداثة، النظام العالمي الجديد، التطورات التكنولوجية، وثورة المعلومات والاتصالات والإنترنت، قد أوجدت تحديات كبيرة أمام هذه المؤسسات، مما فرض عليها سرعة الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات؛ فالتغيير والتطوير ومواكبة المستجدات قد فرض على الجامعات تطبيق سياسات إدارية أكثر انفتاحاً، والالتزام بالمساءلة والشفافية، وتعزيز المشاركة في صنع القرارات، وتبني اللامركزية. كما فرض عليها مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إعداد قيادات إدارية ناجحة تمتلك القدرة على الابتكار والتغيير، بما يمكنها من حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت الملائم.

وتُعدّ القيادة الجامعية أحد الأسس الرئيسية للعملية الإدارية في الجامعة ومفتاح نجاحها، حيث تسهم في الاستغلال الأمثل لمواردها، سواء كانت مادية أو بشرية. فالقيادة تمثل عنصراً أساسياً لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أو غيرها الاستغناء عنه، إذ إن المؤسسة من دون قائد تصبح مجرد مجموعة من الموارد المادية والبشرية التي تفتقر إلى التوجيه والفاعلية، ولذلك، يُعدّ القائد المحرك الأساسي لأي مؤسسة، حيث يعمل على توجيه مواردها واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولقد ظهر توجه جديد في القيادة داخل المؤسسات العالمية، مما أثر على إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي. فقد زاد الميل إلى تبني نموذج قيادي يعزز العمل التعاوني، ويشجع على التشارك في صنع القرار، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائمة على الهرمية والسلطة المركزية. كما أصبح الاهتمام بالمرؤوسين ضمن إطار أخلاقي أحد المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة طموحة، وهو ما دفع بمفهوم القيادة الأخلاقية إلى الواجهة. (مسلم، ٢٠١٥، ص ٢٣).

كما أصبحت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الأخلاقية أكثر إلحاحًا في الآونة الأخيرة، وذلك نتيجة لتنامي الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تدعو إلى تعزيز الشفافية الإدارية، وتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة. ففي ظل هذه التحولات، يصبح العاملون أكثر التزامًا وقدرة على التحكم في بيئة العمل، كما يتحملون مسؤولياتهم باستقلالية دون الحاجة إلى إشراف مباشر، مما يستلزم تعزيز الثقة بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. ويُعد المصدر الأساسي لهذه الثقة هو سلوكيات القيادة الأخلاقية.

وتعني القيادة الأخلاقية "استخدام السلطة الممنوحة للقائد في مساعدة المرؤوسين على التعامل مع القيم المختلفة التي تظهر في بيئة العمل، وذلك بطريقة تسهم في تعزيز مستوى الأخلاق لديهم، مما يساعد في تحقيق أهداف العمل (Carr, 2017, p.5).

في حين تشير مدينة وداد (٢٠٢١، ص ١٣) إلى أن "القيادة الأخلاقية تُعرّف بأنها مجموعة من السلوكيات، مثل المصداقية، الأمانة، والعدالة، التي تصدر عن القيادات الإدارية بهدف تعديل وتحسين سلوكيات العاملين، من خلال تعديل التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا ذات الطابع الأخلاقي، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية".

كما ذكرت البرنات (٢٠١٧، ص ٥٦) أن "القيادة الأخلاقية عملية تفاعل اجتماعي تبادلية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، وهي نمط قيادي يقوم على تعزيز قيم العمل الأخلاقية، وممارسة العلاقات الإنسانية، والاهتمام بأفراد الجماعة، وفهم احتياجاتهم، والتعاون معهم، بالإضافة إلى توزيع الأدوار والواجبات والمسؤوليات بينهم".

ويذهب مفهوم القيادة الأخلاقية إلى ما هو أبعد من مجرد الالتزام بالمثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل القادة، ليشمل دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل، وخلق مناخ تنظيمي قائم على الأخلاق، واتخاذ قرارات تعزز إنتاجيتهم وتحسن جودة مخرجاتهم. كما يشجع هذا المفهوم على بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة، وفق منهجية موضوعية تهدف إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية، تسهم في بناء مؤسسة تربوية تعتمد على القيادة الأخلاقية كأساس لنجاحها.

تؤدي الأخلاق دوراً كبيراً في تعزيز العلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث إن إدراك المرؤوسين للممارسات الأخلاقية التي يتبعها قائدهم قد يسهم في تعزيز ثقتهم به، مما يزيد من مستوى التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة (Ozgenel & Aksu, 2020; Lowery, 2020).

كما أن القيادة الأخلاقية، ولا سيما في المؤسسات التعليمية، تتمحور حول عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المؤسسية. ويتفق الباحثون على أن القيادة الفعالة تقوم على التفاعل بين الالتزام الأخلاقي وفاعلية الأداء (Cheteni & Shindika, 2017; Ozan & Tirci; باداود والزهراني، ٢٠١٨).

وبناء على ما سبق ذكره فإنه يمكن التأكيد على أن بيئة العمل الجامعية تتطور وتتحسن بإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود بين أعضائها والعاملين بها ، والتي تشكل ميثاقاً ودستوراً أخلاقياً لهم ، يتم من خلاله ضبط العمل واستمراره نحو تحسين الأداء الوظيفي لهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل .

وبذلك يحظى موضوع الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في العمليات الإدارية، حيث يُعد وسيلة تمكّن القادة من متابعة واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى تحفيزهم للعمل بحيوية ونشاط وفعالية، كما يُستخدم كأداة للكشف عن الاحتياجات المتعلقة بالتدريب، وتقييم سلامة السياسات الخاصة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب.

ويشكل الأداء الوظيفي حالة من التفاعل بين السلوك والإنجاز، حيث يُعرّف بأنه مجموع السلوك والنتائج معاً، أي أنه ليس مجرد سلوك أو إنجاز منفصل، بل تكامل بينهما، وهو ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه (الشريف، ٢٠١٨، ص ٥٤١).

وهناك اهتمام كبير من جانب الإدارات العليا في الجامعات والمعاهد للأداء الوظيفي لما يترتب عليه من نتائج تتيح إعادة النظر في البرامج والسياسات المتبعة، وتقييم مدى صلاحية التنظيم الإداري أو الحاجة إلى تعديله. كما يساعد الأداء الوظيفي في تحديد مدى تحقيق الأعضاء للمستويات المحددة، سواء بتجاوزها، تحقيقها، أو عدم بلوغها، مما يساهم في تسليط الضوء على الإنجازات، وتشجيع الأفراد على تطوير كفاءاتهم، وتعزيز المناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم الإبداع في الأداء، والذي يعود بفوائد كبيرة على المؤسسات والعاملين فيها، مثل تعزيز السمعة المؤسسية واكتساب الشهرة الأكاديمية (عيد & عبد المولى، ٢٠١٩، ص ١٤٥).

وما تسعى إليه الجامعات هو تحقيق التوازن بين تطلعات الأفراد، وما ترنو إليه الجامعة من أهداف سواء من خلال تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية، أو إدخال أساليب وطرق حديثة تساهم في تطوير الإدارة وتحسين الخدمات المقدمة للطلبة، أعضاء هيئة التدريس، العاملين، والجمهور المتعامل مع الجامعة.

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، ولا سيما في مؤسسات التعليم، تسهم في تحقيق التأثير والتبادل الفعال بين أطراف الإدارة التربوية، مما يعزز تحقيق الأهداف الإدارية والفنية للمؤسسة. ويتم ذلك من خلال السلوكيات الأخلاقية وبناء العلاقات الإيجابية بين الأفراد، بما يضمن تحسين جودة الأداء ورفع مستوى فاعليته.

أى أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر فقط على تعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل، بل تمتد لتكون عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية. فتمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات بمرونة ومسؤولية يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. كما أن التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين في ظل بيئة أخلاقية يعزز من جودة الأداء المؤسسي، حيث يصبح العاملون أكثر التزاماً بأدوارهم وأكثر اندماجاً في تحقيق رؤية المؤسسة.

كما أن 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 الملصقة بهما، مما سيجعلها حتماً أكثر فاعلية، ف نجاح أي منظمة يعتمد على الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها والذي يعتمد بدوره على نجاحها في تطبيق القيادة الأخلاقية (أحمد ونور، ٢٠١٩، ص ٣٤).

ومن هذا المنطلق، فإن المؤسسات الأكاديمية التي تتبنى القيادة الأخلاقية تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والفاعلية الإدارية، نظرًا لما توفره من مناخ عمل قائم على الثقة، العدالة، والتعاون. وهذا يؤكد أن نجاح أي مؤسسة تعليمية لا يعتمد فقط على جودة الموارد المادية والتكنولوجية، بل أيضًا على مدى التزام قياداتها بمبادئ الأخلاق والنزاهة، مما يخلق بيئة محفزة على التطوير والابتكار.

لذا تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى استكشاف واقع ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أسوان، بهدف تقديم رؤية واضحة تسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة القيادات الإدارية.

مشكلة البحث

يُعد غياب القيادة الأخلاقية في أي منظمة أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، مما قد يسفر عن تراجعها وضعف معنويات الأفراد وفقدانهم الثقة في القائد، وتشير التجارب إلى أن تبني رؤية محدودة لأخلاقيات القيادة، تركز فقط على تحقيق الربح دون مراعاة القيم الأخلاقية وروح القانون، قد ينتج عنه ممارسات ضارة. فعلى سبيل المثال، اضطرت شركة جنرال موتورز في الولايات المتحدة إلى دفع ملايين الدولارات كغرامات نتيجة لتصرفات غير أخلاقية، مما أدى إلى قضايا عمالية مكلفة أثرت سلبًا على سمعتها واستقرارها.

كما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعات لا يقتصر على الالتزام بالأنظمة والتعليمات فحسب، بل يعتمد أيضًا على مجموعة من الدوافع الداخلية والقناعات الشخصية لدى القائمين بالمهام، والتي لا تقل أهمية عن القوانين واللوائح، مثل الالتزام بأخلاقيات العمل. وتُعد هذه الدوافع والقناعات أكثر تأثيرًا من مجرد الامتثال للأنظمة، مما يستدعي من الإدارات العليا التوقف عندها، وتحليلها، واستشعار أثرها، بهدف

الاستفادة من معطياتها وتعزيز فاعلية الأنظمة والتعليمات، وإخراجها من حالة الجمود التي قد تحدّ من دورها. لذا، فإن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على جودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها (أحمد ونور، ٢٠١٩، ص ٣٤).

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن غياب القيادة الأخلاقية يؤثر على الاداء الوظيفي للقيادات الجامعية منها دراسة (جبريل، ٢٠١٩) والتي أظهرت وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، مما يبرز أهمية تبني القيادات الجامعية للممارسات الأخلاقية لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠) التي ركزت على تأثير القيادة الأخلاقية في الحد من سلوكيات التمر الوظيفي بين العاملين في جامعة حلوان، وأظهرت النتائج أن تبني القيادة الأخلاقية يساهم في تقليل سلوكيات التمر، مما يحسن بيئة العمل والأداء الوظيفي، ودراسة (الحلواني ومحمد ، ٢٠٢٢) أسويط والتي أظهرت دور ممارسة القيادة الاخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي ، ودراسة (عبد المعز، ٢٠٢٢) في جامعة سوهاج التي أكدت أن ممارسات القيادة الأخلاقية تسهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي ، هذه الدراسات تؤكد أن غياب القيادة الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي للقيادات في الجامعات المصرية، مما يبرز أهمية تعزيز الممارسات القيادية الأخلاقية لضمان بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (هنية جاد ، مروة جبرو، ٢٠١٩) إلى أن القيادات الإدارية والعاملين بجامعة أسوان يعانون من بعض المشكلات التنظيمية التي تؤثر علي جودة أدائهم بالجامعة، منها: ضعف الثقة بين العاملين ومروؤسيهم وبين بعضهم البعض، القيام بأدني حد من الأداء وقلة الإستعداد لبذل جهود إضافية لتحسين جودة الجامعة. تزايد الخلافات الشخصية والمهنية بين القيادة والعاملين وزملائهم. قصور وجود معايير موضوعية لتوزيع العمل بين العاملين بالجامعة ،

ضعف تطبيق القرارات الإدارية بعدالة وموضوعية علي كافة العاملين بالجامعة، قصور في إحترام الوقت. قلة إهتمام إدارة الجامعة بمناقشة القرارات المتعلقة بالعاملين. الأمر الذي يساهم في تدنى المستوى المهني للجامعة وتدنّي العملية الإنتاجية ككل.

وعليه تتمثل مشكلة البحث الحالية في الكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة اسوان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. وتحديدًا تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الاطار الفكري لابعاد القيادة الأخلاقية في الجامعات ؟
- ٢- ما الأسس النظرية للأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعات ؟
- ٣- ما واقع ممارسة القيادات الإدارية في جامعة اسوان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين ؟
- ٤- ما مستوى الاداء الوظيفي للقيادات الإدارية في جامعة اسوان من وجهة نظر العاملين ؟
- ٥- ما العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان والأداء الوظيفي لهم ؟
- ٦- ما التوصيات المقترحة لتحسين ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية بما يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي بجامعة أسوان؟

أهداف البحث

- التعرف على الإطار الفكري والنظري للقيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لهم .
- قياس واقع ممارسة القيادات الإدارية لجامعة اسوان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين .
- قياس مستوى الاداء الوظيفي للقيادات الإدارية لجامعة اسوان من وجهة نظر العاملين .

- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان والأداء الوظيفي لهم
- التوصل إلى بعض التوصيات المقترحة لتحسين ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية بما يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي بجامعة أسوان.

أهمية البحث

يمكن تصنيف أهمية البحث إلى قسمين: أهمية نظرية تساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية حول القيادة الأخلاقية، وأهمية تطبيقية توضح الآليات العملية التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء الوظيفي من خلال ممارسات قيادية أخلاقية فعالة.

أولاً: الأهمية النظرية

١. يساهم البحث الحالي في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي، حيث يعد هذا الموضوع من القضايا الحديثة والمهمة التي تحتاج إلى المزيد من الدراسات والتعمق في فهم أبعادها المختلفة.
٢. يساعد البحث في توضيح المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية، مما يزيد من وعي القيادات الجامعية بأهمية القيم الأخلاقية في تحقيق التميز الإداري.
٣. يبرز البحث أهمية الأداء الوظيفي كعامل أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات حول كيفية تحسينه في الجامعات.

٤. يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية من خلال تقديم دراسة معمقة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، خاصة في سياق الجامعات المصرية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. يساعد البحث في توجيه القيادات الإدارية في الجامعات إلى تبني ممارسات أخلاقية تعزز من سمعة الجامعة وتحقق النجاح الاستراتيجي في ظل التحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي.

٢. يقدم البحث رؤية واضحة للقيادات في جامعة أسوان حول أهمية القيادة الأخلاقية في مواجهة التحديات السياسية، الثقافية، الاقتصادية، والتكنولوجية، مما يساعدهم في التكيف مع البيئة المتغيرة.
٣. يوفر البحث معلومات قيمة للجهات المسؤولة عن التعليم العالي يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج تدريبية تستهدف تحسين مهارات القيادة الأخلاقية وتعزيز الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية.
٤. يساهم البحث في إمداد الجامعات والمعاهد ومراكز صناعة القرار بتغذية راجعة حول مستوى الأداء الوظيفي للقيادات، مما يساعد في اتخاذ قرارات قائمة على أسس علمية لتحسين جودة التعليم.
٥. يدعم البحث صانعي السياسات في مجال التعليم العالي من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز القيادة الأخلاقية، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات الأكاديمية وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع التعليمي.

مصطلحات الدراسة

القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

مفهوم عرفتها مدينة ووداد (Medina & Wedad 2021:13) مجموعة من السلوكيات التي تتميز بخصائص أخلاقية جوهرية، مثل المصداقية، والأمانة، والعدالة، والتي تصدر عن القيادات الإدارية بهدف تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات لدى مرؤوسيهـم. ويتم ذلك من خلال توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا ذات البعد الأخلاقي، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل “.

وعرفها المرقطن (١٩،٢٠٢٠) بأنها تحلى القائد بالمقدرة والمهارات والمؤهلات المهنية المرتفعة والصفات الأخلاقية الحسنة التي تمكنه من صنع معايير وأنظمة

تنظم علاقات وسلوك العاملين تجاه وظائفهم المدرسية على مستويات مرتفعة من المهنية والأخلاقية".

التعريف الإجرائي تعرف القيادة الأخلاقية إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس المستخدم في الدراسة.

الأداء الوظيفي Job Performance :

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".

- ويعرف (عوض الله، ٢٠١٨، ٢٦) بأنها عملية يتم التعرف من خلالها على أداء العاملين لمهامهم وقدراتهم على الأداء والخصائص التي تلزم لتأدية أعمال المنظمات بنجاح لتحقيق أهدافها المنشودة .

- ويعرفه (عبد الرازق ، ٢٠٢١) بأنه كل ما يبذله الموظف من جهد بجدية وتقان في اداء وظيفته من أجل انجاز مقدار من العمل المحدد وهو السبيل الذي من خلاله تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها قريبة وبعيدة المدى والإرتقاء بمكانتها إلى مستويات الريادة والتقدم والازدهار .

كما عرفه (عباس ومحمد ، ٢٠٢٣) بأنه الطريقة التي يتبعها الأفراد في أداء واجباتهم الوظيفية ، بالإضافة إلى التدريب والقدرة التدريب والقدرة الطبيعية التي يمتلكها كل فرد

ويمكن قياس الداء من خلال ثلاث معايير وهب الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء .

التعريف الإجرائي : ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً "بانه قيام القيادات الإدارية بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في الجامعة وذلك لتحقيق اهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية " .

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التى تناولت متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الأخلاقية ، والأداء الوظيفي) وتنوعت ما بين عربية وأجنبية وقد نم تناول الدراسات السابقة من خلال محمورين هم دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية وأخرى تتعلق بالأداء الوظيفي وقد تم تناولها من الأقدم للأحدث على النحو التالي :

١. دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية:

سعت دراسة الميالى والحسنى (٢٠٢٤) إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، إذ ركز البحث على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة، واعتمد على منهج الوصفى بالاعتماد على آراء عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة بلغت (240) وتم توزيع استمارة استبيان بصورة مباشرة على العينة وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير موجب معنوي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج إن الإنصاف والنزاهة والتوجيه الأخلاقي ليس له أثر إيجابي لتعزيز الاستدامة الاستراتيجية،

كما هدفت دراسة تميمى والجندى (٢٠٢٣) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفحص درجة ممارساتهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي المدمج الذي يكامل

بين الكمي والنوعي وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، طبقنا على مجتمع الدراسة المكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل وعددهم (٢٣) وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص). وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمل حملات توعية لبيان مبادئ القيادة الأخلاقية وأثرها على الاداء الوظيفي.

وهدف دراسة الحلواني، محمد (٢٠٢٢) إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط ، وذلك من خلال تحسين الممارسات المرتبطة بسمات القيادة الخلاقية وسلوكياتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وصممت استبانتين وتم تطبيق ادوات الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٨٢) من اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بواقع (٧٧) عضوا بنسبة ٥٥.13 من الكليات العملية (الزراعة والهندسة) و (٢٠٥) عضوا بنسبة 56.78 % من الكليات النظرية (التربية والأداب) وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط للقيادة الأخلاقية تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين واقع ممارستهم للقيادة الأخلاقية لصالح الكليات العملية وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة اسيوط للمواطنة التنظيمية تحققت بدرجة كبيرة في معظم الممارسات ووجدت ذات دلالة احصائية عن 0.05 بين واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح الكليات العملية وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية

موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة رؤساء الاقسام للقيادة الأخلاقية قبين
ممارسة اعضاء هيئة الدريس لسلوكيات المواطنة التنظيمية عند 0.01

أستهدف دراسة آل حمد (٢٠٢٠) التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، إذ تم اختيار الكليات (الحدياء، نوز، النور، الكتاب، القلم) لتطبيق الدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وباستخدام الاستبانة موزعة على الأفراد المبحوثين الذين تمثلوا بالعاملين وأعضاء هيئة التدريس في الكليات المبحوثة، إذ جرى استقصاء آرائهم حول مدى تمتع قياداتهم بأبعاد القيادة الأخلاقية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان منها: تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافراً .

كما حاولت دراسة السويفي (٢٠٢٠) تحديد دور القيادة الأخلاقية في دعم تمكين العاملين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على ٣١٧ شخصا من العاملين بجامعة الأزهر وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة كل من متغيري الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسط القيادة الأخلاقية ٣.٥٧ بينما بلغ المتوسط بالنسبة لتمكين العاملين ٣.٥٣، كما تبين وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة (ت) ١.٩٨ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١، واستنادا للنتائج 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.

كما هدفت دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) إلى التعرف على وعي العاملين بجامعة حلوان لأهمية القيادة الأخلاقية، مع تحديد مستوى ممارستهم لسلوكيات التتمر الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التتمر الوظيفي، من خلال عينة عشوائية من فئة العاملون والتي قدرت ب(٣٣٢) مفردة ، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : أنه توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس كلاً من القيادة الأخلاقية وسلوكيات التتمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، وأيضاً توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل إجمالي وبشكل فردي (الأنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة- الاستدامة) وتقليل سلوكيات التتمر الوظيفي ، وفي ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعظيم الاستفادة من تبني القيادة الأخلاقية لتقليل سلوكيات التتمر الوظيفي للعاملين بالجامعة محل الدراسة .

وكذلك دراسة (Ahmad et al, ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى البحث في الآثار النسبية للسلوك الأخلاقي للقيادة، وسلوك التتمر غير الأخلاقي على رفاة الموظفين من خلال تطبيق نظرية الحفاظ على الموارد، وأجريت الدراسة في باكستان من خلال ٣٣٠ موظف في بيئة العمل الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى حدوث سلوك غير أخلاقي يلعب دوراً أكثر فاعلية من السلوك الأخلاقي في تشكيل رفاة الموظف

كما هدفت دراسة (ouakouak, Zaitouni and Arya 2020) إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط الأخلاقية والعاطفية للقيادة على تحفيز الموظفين وبالتالي الأداء الوظيفي وأجريت دراسة تجريبية في القطاع العام في الكويت شارك حوالي ٦٠٧ من موظفين، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية والعاطفية تعزز تحفيز الموظفين

وركزت دراسة (Neubert et al ., ٢٠١٩) على استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للتابعين، والتعرف على

دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلاً من الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني للتابعين كذلك الكشف عن دور عدالة التعاملات في تعديل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي جمع البيانات من عينة مكونة من ٢٥٠ مفردة من الأفراد العاملين بدوام كامل بمساعدة إحدى شركات خدمات البحوث، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني للتابعين، وأن المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط يعدل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني للتابعين، كما تبين أن عدالة التعاملات تتوسط وتعديل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي.

وسعت دراسة (Coklar et al (٢٠١٨ إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية وذلك في وجود الثقة المدركة والعاطفية كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالصين على عينة بلغت (١٠٤) مشرفاً مباشراً وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت أيضاً إلى وجود دور إيجابي للثقة العاطفية بين المشرف ومروؤوسيه في التأثير على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانياً: دراسات تناولت الأداء الوظيفي

سعت دراسة بلولة و محمد (٢٠٢٤) إلى دراسة الاستغراق الوظيفي للعاملين في وظائفهم وأثره على أدائهم الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على استبانة وزعت على عينة عشوائية من الموظفين تضم (٦٠) فرداً وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها أن مستوى الاستغراق الوظيفي يتواجد بشكل متوسط لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما أنه يؤثر على أدائهم الوظيفي وعدد من التوصيات من أهمها: تعزيز شعور الاستغراق لدى

الموظفين بالمدرسة الوطنية للغابات، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم، مما يسمح بطرح حلول إبداعية للتحديات التي تواجههم، والعمل على توفير بيئة تنظيمية صحية بعيدا عن ضغوط العمل والتوتر مما يشجع الموظفين على القيام بأعمالهم بكفاءة ودقة، دعم مشاركة الموظفين في اقتراح تحسينات على العمل عند الضرورة، حيث يشجع ذلك على الابداع والابتكار ويعزز الكفاءة والأداء الوظيفي. الوظيفي لديهم.

كما هدفت دراسة طنيز وآخرون ٢٠٢٢ الدراسة التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس، والتعرف إلى دور متغيري الجنس والرتبة الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العلمية في اختلاف استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات (٢٦٨) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٩) عضو. أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والرتبة العلمية نحو مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بالعمل على تطبيق معايير العدالة التنظيمية لما لها من مؤشرات إيجابية على الأداء الوظيفي، والعمل على زيادة الحوافز المادية التي تزيد من مستوى الأداء الوظيفي والميزة التنافسية للجامعات.

ودراسة عبد الهادي ٢٠٢٠ للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لموانئ أبو ظبي إلى جانب التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو مدى تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستخدما ستبانة طبقت على عينة من العاملين بلغت (٢٦٣) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة طبقا للجنس والمستوى الإشرافي والمستوى التعليمي نحو أنماط القيادة الخلاقية وقدمت الدراسة مجموعة م التوصيات أهمها، وضح سياية أخلاقية مكتوبة ، بها كود أخلاقي وتكون واضحة ومعلنة لكل العاملين ويتم مراجعتها نصف سنويا وبشكل دوري مع إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات وتباشر وتتابع أى خرق لتلك الأكواد الاخلاقية ،كما أوصت الدراسة أهمية وجود برامج تدريبية تعطي للمديرين حول ماهية الخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل .

بينما هدفت دراسة الملاحيم عودة إبراهيم(٢٠٢٠) إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم توزيع ١١٠ استبانات حيث خضعت للتحليل، وتم تطوير مقياس دراسة الشتوي والحبيب (٢٠١٧) في قياس القيادة الخلاقية لمدرء المدارس الثانوية، ومقياس المعولي والقضاة (٢٠١٦) لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية، ومن أهم النتائج أنه بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية (٣.٦١ من ٥) وبمستوى تقدير كلي متوسط، وعلى مستوى الأبعاد ، حصل بُعد السلوكيات الإدارية الخلاقية على أعلى متوسط (٣.٦٤) يليه بُعد العلاقات الإنسانية بمتوسط (٣.٦٢) ،بُعد السمات الشخصية بمتوسط(٣.٧٥) وجميعها بتقدير(متوسطة) فيما بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (٣.٧٧)بمستوى كبير. وعلى مستوى الأبعاد،

حصل البعد التعليمي على أعلى متوسط أعلى متوسط (٣.٨٣) يليه بُعد النمو المعرفي المهني بمتوسط (٣.٧٨) ثم بُعد العلاقات مع الآخرين بمتوسط (٣.٧٥) وأخيراً بُعد السلوكيات والانضباط بمتوسط (٣.٧٣) وجميعها بتقدير (مرتفعة) ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلميه، واستناداً للنتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية لمجالات القيادة الأخلاقية؛ نظراً لما لها من أهمية في رفع مستويات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

وحاولت دراسة الهزيمة (٢٠١٨) التعرف على أخلاقيات العمل بمحاورها (الصدق، والرقابة الذاتية والإخلاص، والإتقان، والأمانة، والعدل) وتأثيرها على الأداء الوظيفي، للموظفات بجامعة الملك سعود بالرياض وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تحتوي على (٤٠) فقرة والتي تم توزيعها على (٣٥٥) موظفة، وتم التوصل إلى عدة نتائج، ومن أهمها ارتفاع مستوى أخلاقيات العمل للموظفات الإداريات بجامعة الملك سعود بالرياض، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وذلك لصالح من أعمارهن (من ٣٠ إلى ٣٩ سنة) وفي المؤهل التعليمي لصالح حملة مؤهل (البكالوريوس) ووفقاً للخبرة لصالح من خبرتهن (من ٥ سنوات إلى ١٠ سنين) وفي المستوى الوظيفي لصالح فئة (رئيسة قسم) وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتنمية المهارات الأخلاقية للموظفات والارتقاء بالأداء وخلق بيئة تفاعل إيجابي بين موظفات الجامعة وعموم المؤسسات.

وهدف دراسة Udin Udin (2024) إلى دراسة كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين من خلال التركيز على دور أخلاقيات العمل الإسلامية وتبادل المعرفة استناداً إلى البيانات التي تم الحصول عليها من ١٩٦ موظفاً مسلماً يعملون

في ثلاث شركات لطحن الحجارة تقع في وسط جاوة - إندونيسيا، تستخدم هذه الدراسة استنباطاً في شكل استبيان ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) استناداً إلى برنامج Amos 24.0 لاختبار الفرضيات في نموذج البحث المقترح. النتائج: تثبت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على أداء الموظفين وأخلاقيات العمل الإسلامية وتبادل المعرفة. علاوة على ذلك، تعمل أخلاقيات العمل الإسلامية وتبادل المعرفة على تحسين أداء الموظفين بشكل كبير. الاستنتاج: تؤكد النتائج في هذه الدراسة أيضاً أن أخلاقيات العمل الإسلامية وتبادل المعرفة تلعب دوراً مهماً في ربط القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين.

وكان الهدف من دراسة (Bhana,A & Bayat,M,S (2020) هو فحص العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للقيادة الإدارية المباشرة والأكاديمية والإدارية في مؤسسة التعليم العالي بجنوب إفريقيا في كوازولو ناتال على أداء الموظفين، استخدم تحليل البيانات طريقة كمية حيث بلغ حجم العينة الأكاديمية ١٦٥ (٥٢.٩%) وحجم العينة الإدارية ١٤٧ (٤٧.١%). واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار الوصفي والخطي لفحص المتغيرين. كشفت النتائج الوصفية أن أسلوب القيادة الأخلاقية لم يكن موجوداً على مستوى القيادة الإدارية المباشرة. أظهرت نتائج التحليل الاستدلالي وجود علاقة خطية قوية كبيرة بنسبة ٧٤.٧% بين قيادة الإدارة التنفيذية وعناصر الموظفين. وكشف تحليل البيانات أن أسلوب القيادة الإدارية المباشرة له تأثير على أداء الموظفين وسلوكهم في المؤسسة. وبالتالي من الضروري أن يكون هناك قوة عاملة تعمل بشكل كامل من أجل تحقيق ذلك ، فلا بد من ان المؤسسة لتحقيق مستويات أعلى من الابتكار وريادة الأعمال والتفكير التصميمي والإدارة المالية.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

- أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي وهذا يدعم أهمية البحث وأهمية القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .
- تناولت بعض الدراسة القيادة الأخلاقية مع العديد من المتغيرات مثل تعزيز الاستدامة أو المواطنة التنظيمية أو تمكين العاملين أو سلوك التمر الوظيفي أو الرضا الوظيفي.
- تناولت دراسات أخرى الأداء الوظيفي مع بعض المتغيرات مثل الاستغراق الوظيفي والعدالة التنظيمية.
- تناولت دراسات ثالثة العلاقة بين المتغيرين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي مثل دراسة عبد الهادي ٢٠٢٠ ودراسة الملاحيم ٢٠٢٠ ودراسة الهزيمة ٢٠٢٠ ، ولكنها اختلفت عن البحث الحالي في العينة والابعاد التي تم تناولها بالدراسة في الابحاث الثلاثة .
- قدمت الدراسات السابقة رؤى قيمة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء في سياقات أكاديمية ومؤسسية مختلفة ما بين جامعات مصرية أو عراقية أو باكستانية أو كويتية أو شركات إماراتية أو باكستانية أو صينية .
- قدمت العديد من الدراسات توصيات عامة مثل تدريب القيادات على المبادئ الأخلاقية (دراسة السويدي ٢٠٢٠) أو تعزيز ثقافة العدالة (دراسة طنبور وآخرون ٢٠٢٢)، مما يفيد في تقديم إجراءات عملية للبحث .
- استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع المعلومات .

➤ تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغير القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليم العالي مثل جامعة الكوفة وجامعة حلوان وجامعة أسيوط وجامعة الزهر والجامعات الأهلية في الفرات.

➤ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة مع بعض الدراسات في عينة الدراسة وهم العاملون بالجامعة مثل دراسة آل حمد ٢٠٢٠ ودراسة السويدي ٢٠٢٠ ودراسة عبد العزيز ٢٠٠٢

➤ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة مع دراسة الميالى والحسنى ٢٠٢٤ ، ودراسة الحلواني ومحمد ٢٠٢٢ حيث كانت العينة اعضاء هيئة التدريس أما دراسة (ouakouak, Zaitouni and Arya (2020) & (Ahmad et al ٢٠٢٠) دراسة (Neubert et al ٢٠١٩). فقد كانت العينة العاملين ببعض الشركات في اندونيسيا والصين و الكويت. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

بالرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها للقيادة الأخلاقية للقيادات الادارية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي إلا انها استفادت من الدراسات السابقة في :

- الوصول إلى بعض المراجع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية .
- المساعدة في تحديد المشكلة وبلورتها .
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة .
- المساعدة في صياغة الإطار النظري .
- الاستفادة من نتائجها وتوصياتها للتأكيد على وجود بعض المشكلات والاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية .

الفجوة البحثية في هذه الدراسة

ستقوم الباحثة في هذه الدراسة بتحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان و ما لم يتم تناوله من خلال الدراسات السابقة .

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة الحالية على درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الاخلاقية من خلال أبعادها : (العدالة: مشاركة السلطة: توضيح الدور. التوجه نحو الأفراد. التوجيه الأخلاقي النزاهة: الاهتمام بالاستدامة) والاداء الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة أسوان .

الحدود البشرية : تقتصر الحدود البشرية على عينة من العاملين بجامعة أسوان .

الحدود المكانية : تقتصر الحدود المكانية على كليات جامعة أسوان .

الحدود الزمانية : تمت إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من ١٥ فبراير إلى ١٥ مارس ٢٠٢٤ .

منهج البحث وخطواته :

يعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه، يمكن من خلاله وصف ممارسة القيادات الإدارية بجامعة اسوان للقيادة الاخلاقية وتأثيرها على أدائهم الوظيف ومن ثم يتطلب ذلك اجراء دراسة ميدانية وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، ومن ثم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتنفيذ ممارسة القيادة الاخلاقية وتحسين الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة أسوان ، وعليه سار البحث وفق الإجراءات التالية :

١- للإجابة عن السؤال الأول والثاني اعتمد البحث على مراجعة وتحليل الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة التي تناولت القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي .

٢- للأجابة عن السؤال الثالث والرابع تم إجراء دراسة ميدانية اعتمدت على بناء استبانة مكونة من محورين يقيس المحور الأول درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان للقيادة الأخلاقية والمحور الثاني واقع الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية .

٣- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معاملات الارتباط للكشف عن العلاقة بين واقع ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لهم .

٤- للإجابة عن السؤال السادس تم اقتراح عدد من التوصيات لتحسين الاداء الوظيفي للقيادات الإدارية من خلال تحسين ممارسة القيادة الأخلاقية .

ثانياً - الإطار النظري

المبحث الأول : القيادة الأخلاقية بالجامعات

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 وسلطة المركز وتبني أنماط القيادة ونماذجها التي تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار ورعاية الأفراد العاملين وتعزيز نموهم كل هذا في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المنظمة وجودة إنتاجها ورعاية الأفراد العاملين والاهتمام بهم، والبعد الأخلاقي في قيادة الجامعة له أهمية خاصة، لأن قيادة الجامعة ليست إلا رسالة أخلاقية يقوم المدير بقيادتها وتوجيه العمل والأفراد العاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد الجامعي وبين مهمته الأخلاقية ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذا القيادة (Kar.s,2018 , ١١٤).

١. مفهوم القيادة الأخلاقية

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية من بين المفاهيم الحديثة في المجال الإداري التي لقيت الكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة هذا نتيجة لما شهده العالم من معضلات أخلاقية في الآونة الأخيرة، لهذا فقد حاول العديد من الباحثين تقديم تعريف للقيادة الأخلاقية مما نتج عنه الكثير من التعاريف والتي تختلف باختلاف رؤية الباحث وتخصصه، وعليه سنحاول استعراض أهم التعاريف للقيادة الأخلاقية والتي أبرزها :

-أنها مجموعة من السمات والقدرات الفائقة والتي تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقعي محدد) الكبير، ٢٠١٦، 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 (القحطاني وحميدي، ٢٠٢١، ٤١٨)

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

ويشير الشريفى وظاهر، (٢٠٢١) إلى القيادة الأخلاقية بوصفها أداة أساسية تساهم في إدارة مجالات سمعة المنظمات وكيفية الحفاظ عليها في مجال ومحيط عملها، بغية تطوير أجواء تنظيمية مناخ منظمي يعزز السلوكيات الأخلاقية، وبما يمكن من محاكاة ومواكبة الواقع الجديد للمنظمات.

- وتعرف بأنها ممارسات القيادة التي تتسم بالقيم الأخلاقية كالمساواة و العدل والأمانة والصدق". (العرفان ،٢٠٢١، ٨٤).

وينظر لها غنيم (٢٠٢٠) بوصفها العملية التي يستخدمها القائد بغية التأثير على نشاطات الأفراد العاملين للمساهمة في تحقيق الأهداف المنظميه بصورة اجتماعية ومسؤولة.

وعرف (الطحاينة ،٢٠١٩) القيادة الأخلاقية بأنها " القيادة التي يتحلى فيها القائد بالمانة والولاء والتركيز على الهدف والخير والعدالة الاجتماعية وقوة الشخصية والتواضع والصبر والنزاهة وصنع القرار بناءا على الفضيلة والتأثير في العاملين لجعلهم يعملوا الشيء الصحيح ".

كما تعرف بأنها " عملية تأثير يقوم بها القادة من خلال مجموعة من الأنشطة والممارسات تقتضى الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية مثل (المصداقية ، النزاهة ، الإيثار ، العدالة) ، ودعم وتشجيع تلك السلوكيات بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين مما ينتج عنه خلق ثقافة موجهة أخلاقية داخل المنظمة(تميمي،الجندي ،٢٠٢٣، ٢)

أما الفقيه (٢٠١٩) و المخلافي وإبراهيم (٢٠٢٠) فقد عرفوا القيادة الأخلاقية بوصفها التزام والتأكيد على القيم والسلوك والمثل الأخلاقية من قبل قيادة المنظمة، بغية دعم التزام العاملين بالقيم والسلوك الأخلاقي في ميدان عملهم، وذلك بصورة منهجية موضوعية تساعد في تشكيل ثقافة منظميه ذات أبعاد أخلاقية.

فيما يعرف (٢٠١٩) Wan Kang القيادة الأخلاقية بأنها إثبات السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع من خلال التواصل الثنائي ، والتعزيز ، واتخاذ القرار."

ومن خلال استعراض ما سبق تستنتج الباحثة أن القيادة يمكن النظر إليها من رؤيتين متكاملتين ، الرؤية الأولى " القيادة " ، الرؤية الثانية " الأخلاق " ، وتتمثل

الرؤية الأولى في أن القيادة تقوم بوضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية تلزم التابعين بالسلوكيات الأخلاقية واحترام قوانين وقواعد المنظمة ، وتترجم القيادة تلك المعايير في صورة أفعال أو (أداءات) توضح بها سلطاتها ومدى قدرتها وقوتها في التواصل مع التابعين وتوطيد العلاقة بينهم والتأثير عليهم ، وذلك من خلال التشجيع والتحفيز ، مكافأة من يلتزم بتلك المعايير ومعاقبة من يخالفها.

والرؤية الثانية أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق حيث أن بدون الأخلاق لا تكتمل القيادة ولا يستطيع القائد أن يؤثر على الأتباع ، ولا ينظر إليه على أنه قائد إلا إذا استخدم الرصيد المختزن عنده من الأخلاق في التواصل مع الأتباع والاستماع إليهم ، ومارس المبادئ الأخلاقية في التعامل معهم ، واستغل الطاقة الأخلاقية لديه والتي تتضمن الفضيلة والصفات الحميدة في تشجيع وتوجيه الأتباع نحو التصرفات والأفعال الأخلاقية وذلك من أجل التأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المنشودة وهي اتخاذ القرارات الأخلاقية والتي بشأنها أن تخلق ثقافة أخلاقية متبعة داخل المنظمة.

وترى الباحثة أن القيادة والأخلاق وجهان لعملة واحدة حيث من خلال الأخلاق تستطيع القيادة أن تؤثر في سلوكيات وقرارات التابعين والتزامهم السلوكيات الأخلاقية وقد يرجع ذلك إلى فلسفة وثقافة القيادة والتي عادة تتبع تصرفات أخلاقية تشجع التابعين على الالتزام بالسلوكيات والمبادئ الأخلاقية إلى حد أنها تصبح ثقافة تنظيمية عامة سواء من خلال الاهتمام بأراء التابعين ، الاستماع إلى وجهات نظرهم المختلفة ، معاملة التابعين بكرامة واحترام ، تحقيق العدالة والمساواة في المعاملة ، وبالتالي يشعر التابعين بالاحترام والتقدير تجاه القادة والمنظمة

٢. أهمية القيادة الأخلاقية :

أكدت نسيم (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.

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 تفاني 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 بالمؤسسات التعليمية، والتي استدعت وجود قيادات أخلاقية ذات مهارات مميزة وفعالة في القيادة للمضي إلى النجاح والتفوق، كما أن غيابها يعد سببا في فشل تحقيق أهدافها، ذلك لأنه يضعف معنويات العاملين ويفقدتهم 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 (الركابي، ٢٠٢٠).

وكان من أهم اسهامتها أيضا إرساء مبادئ الإدارة السليمة حيث حيث تساهم في زيادة ولاء العاملين، وتجاوز المشاكل في العمل، والحد من الصراعات بين الموظفين والإدارة وتقديم الخدمات بمستوى عال جدا وتنسيق العلاقات بين الموظفين حيث تلعب القيادة دوراً محورياً وهاماً في تطوير وتنمية الجوانب الأخلاقية للوظيفة

العامة، وذلك من خلال الممارسات الإدارية الآتية (الخوالدة وعباينة، ٢٠٢٤، ١٨-١٩) :

- أن تكون قدوة ونموذجاً للأداء الأخلاقي، إذا كانت القيادة الإدارية للمؤسسة الحكومية نموذجية للقيادة تلتزم بالأخلاقيات وتكون قدوة للعاملين في السلوك والنزاهة والأمانة، وفي التعامل بصدق ووضوح مع جميع أصحاب المصلحة، فإن ذلك سيؤثر إيجابياً على العاملين أنفسهم وعلى الجامعة .
- اختيار أفضل العناصر من أصحاب الكفاءة، إذا راعت القيادة الإدارية وسائل التعيين والاختيار في الجامعة وكانت حريصة على توظيف افراد أكفاء ومؤهلين وصادقين ذوي سلوك حميد في الوظائف، فإنها تضمن وجود كوادر جيدة في العمل العام.
- تحسين ظروف العمل من رواتب وحوافز وترقيات، وقد تسعى الإدارة أيضاً إلى إيجاد ظروف عمل مجزية وأجور وحوافز كافية تشجع العاملين على الحفاظ على مستويات عالية من الأخلاق والأداء، مستمدة من الكفاية المالية للعاملين ، مما ينعكس إيجاباً على سلامة ونزاهة العامل في أداء واجباته، والعكس صحيح حيث ترجع العديد من الانحرافات إلى الفقر وانخفاض الأجور كما هو حاصل في الدول النامية.
- العدل والمساواة بين العاملين في الواقع كما هو شائع، فإن العدل هو أساس الملك، وإذا طبقت القيادة الإدارية العدالة والإنصاف في جميع خطوات إدارة الموارد البشرية، فلم تميز بين العاملين إلا على أساس الكفاءة والجدارة والصدق، فإنها بذلك تجعل أمان في نفوس العاملين ، مما يدفعهم للعمل بكفاءة وفاعلية وبذلك يرتفع الأداء والسلوك الأخلاقي في الجامعة

- الالتزام بالمواثيق الأخلاقية والمعاملة الصادقة، يمكن للإدارة أن تلزم نفسها وجميع العاملين بميثاق أخلاقي يلتزم به الجميع ويحترمه، وتشرف الإدارة على تنفيذ هذا الميثاق الأخلاقي بدقة وعناية حتى يصبح عادة ونهجاً لجميع العمال.

- العلاقات الإنسانية، على الإدارة الاهتمام بمشاعر العمال والسعي للتفاهم والتواصل معهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار، بما يضمن تعاون العمال وتنمية روح الترابط بينها وبينهم، لتتولد عندهم المسؤولية في العمل والذي سيجنبهم العمل بكسل وإهمال.

- التدريب القيادية الإدارية التي تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، تدفعهم تلقائياً نحو الأداء الجيد، وتولد فيهم شعوراً بالرضا، حيث يمكنهم العمل بكفاءة وجدارة أكثر من ذي قبل.

وترى الباحثة 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. خصائص القيادة الأخلاقية:

إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة بطريقة أخلاقية، لا بد من أن تتوفر فيه العديد من السمات والخصائص المهمة التي تساعده على تسيير نشاط المؤسسة وفق المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يحكم بها، ولا بد أن يكون هناك ميثاق أخلاقي ملزم له والمرؤوسيه على التصرف على نحو محدد داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس فقد حاول العديد من الباحثين إجراء دراسات من أجل تحديد أهم السمات والخصائص اللازم توفرها في القائد الأخلاقي .

ويمكن القول بأن خصائص القيادة قد شهدت اختلاف بين الباحثين كل حسب رؤيته وتخصصه، إلى أننا نرى بأن الخاصية الكبرى التي يمكن أن تتوفر في القائد الأخلاقي هي مطابقة أقواله مع أفعاله، فلا بد للقائد الأخلاقي أن تكون أفعاله مطابقة تماما لأقواله، فالقائد الأخلاقي لا يمكن أن يشجع العمال على التحلي بالسلوك الأخلاقي في العمل والالتزام بالمعايير الأخلاقية في حين يكون هو أول من يخرق هاته السلوكيات والمعايير.

ويمكن تقسيم خصائص القيادة الأخلاقية إلى 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، ويشاركهم في أفراحهم وأتراحهم.
- وقد أشار (الفقيه، ٢٣٢٠١٩)، إلى أنه "لا يوجد هناك أخلاقيات مكتوبة واجب على القيادة الالتزام بها ، إنما هي أخلاقيات تنبع من التعامل بنزاهة وموضوعية مع الزملاء وقيامه بمهامه التي تسند إليه من قبل الإدارة.
- أما (عتوم ٢٠٢٠، ٨٨) إلى أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:

- 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 الوسائل، والأساليب.

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

- 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 والشفرة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

- يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبين وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ماهو الصحيح وما هو الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

- يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن، أو مع الموردين، أو مع أصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.

٤. عناصر القيادة الأخلاقية:

تمثل عناصر القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأخلاق تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المؤسسة، واستمرارها، ويمارس الكثير من القادة سلوكيات جيدة أثناء عملهم، إلا أنه لا بد من أن يفكر المرء في معنى أن يقود الفرد وهو يتحرى البعد الأخلاقي في العملية القيادية، والتي تتمثل عناصرها الخمسة في الاتصال والجودة والتعاون والتخطيط المتعاقب والسيطرة وذلك كما ذكرتها (الجبسية ، ٧٧، ٢٠١٢-٨٢) فيما يلي :

- الاتصال الأخلاقي: لا بد أن تكون المؤسسة قائمة على شعار الصدق والحقيقة، والذي يعتبر من متطلبات تطورها وتحديثها وترشيدها واستخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها، كما تتطلب عملية الاتصال التحلي بالموضوعية والعدالة والشفافية في التعامل مع الآخرين.

- الجودة الأخلاقية: إن القائد الأخلاقي يدرك أن المنافسة في السوق تتطلب جودة منتج، وجودة خدمة الزبون وجودة التوصيل وعليه فإن واجبه بفرض عليه دعم وتأييد أساليب الجودة من خلال المنظمة، ووضع مقاييس ومعايير في كل قسم كما لا بد للقائد أن يعتمد على مركزه في تثبيت مبادئ الجودة في جميع أنحاء مؤسسة.

- التعاون الأخلاقي : أن القادة الأخلاقيين يحتاجون إلى مستشارين، فلذلك تجدهم يختارون مستشارين أذكياء من مؤسساتهم أو يستأجرون مستشارين من مؤسسات أخرى، لذلك فقد تجد بعض القادة يقللون من المستشارين ولسوء الحظ فإنه كلما قل المستشارين كلما قلت إمكانية الإمداد بالنصائح في القضايا التي تواجهها المؤسسة، وعليه فإن القائد الأخلاقي لا بد له من التعاون الأخلاقي من أجل صنع أفضل القرارات للمؤسسة، فالقادة الأخلاقيين يجعلون دائرة مستشاريهم واسعة الدرجة أنها قد تشمل كل العاملين في المؤسسة، ما يساعدهم في الحصول على أكبر قدر ممكن من النصائح وتقليل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة.

- تخطيط التعاقب الأخلاقي من أجل نجاح المنظمة على المدى البعيد، فإنه لابد على القادة الأخلاقيين أن يساهموا في بناء قادة المستقبل وأن يعطوا القادة المحتملين الخلافتهم الفرص من أجل ممارسة وبناء مهاراتهم القيادية، كما يجب عليه توجيه النصح المخلص لهم وتعزيز فرص الاتصال معهم وتدريبهم على الأدوار المحتملة التي قد تسند إليهم.

- السلطة الأخلاقية وهي أن يستخدم القائد حريته على الاختيار وفق المبادئ والقيم كاحترام وخدمة الآخرين والعدالة والصدق، فاستخدام القائد سلطته وفق للمبادئ والقيم تزيد من شعور القادة بأن يقودون المؤسسة بناء على رغبة المؤسسة ومنتسبيها وليس بناء على رغبته.

أي إن عناصر القيادة الأخلاقية هنا هي عملية تفاعل الاتصال الأخلاقي الذي يخلق لنا شفافية ووضوح في عملية الاتصال ما يعزز التعاون الأخلاقي بين القائد والأتباع مما يدفع بالقائد إلى البحث عن الخلفاء المحتملين الذين لهم القدرة على خلافته وهو ما يسمى بالتعاقب الأخلاقي، وكل هذا يتم بناءً على السلطة الأخلاقية التي يستخدمها القائد مع تركيزه على جودة منتجاته وحتى جودة خدماته لزملائه وكذا جودة أدائه .

كما حدد (الرقب، ٢٠١٧ م، ص ١١١) عناصر القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- السلوك الأخلاقي وتوافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة.
- ممارسة السلوك الأخلاقي، حيث لابد للقائد أن يعد الأخلاق ركناً أساسياً في أسلوب وطريقة العمل بالمنظمة، حيث لابد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعاً أو كاذباً .

- تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضا أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.

٥. أبعاد قياس القيادة الأخلاقية

تشير الدراسات العديدة التي تناولت موضوع القيادة الخلاقية إلى عدم توافق كبير بين الباحثين في تحديد أبعاد لقياس القيادة الأخلاقية ، فقد تعدد وتنوعت أبعاد قياس القيادة الأخلاقية بتوع اتجاهات وتخصصات الباحثين ؛ فكل باحث يستخدم الأبعاد التي تقدم له التفسير المعبر عن تخصصه ، وستحاول الباحثة من خلال هذا الجدول توضيح مختلف أنواع الأبعاد التي استخدمت لقياس القيادة الأخلاقية .

جدول (١) أبعاد قياس القيادة الأخلاقية من إعداد الباحثة

الدراسة	الأبعاد
Kalshoven &Hartog2011	الإنصاف ومشاركة السلطة وتوضيح الدور والتوجه بالأفراد -النزاهة ، التوجيه الأخلاقي ، الاهتمام بالاستدامة .
Gary Yukl.et,al2013	العدالة والأخلاق وتحديد الدور ومشاركة السلطة والنزاهة والعدالة والايثار والاتصال مع الأفراد وتوفير التوجيه الأخلاقي
(Chetni &Shindika,2017	العدالة، - المشاركة في السلطة - وضوح الدور - التوجه بالأشخاص - التوجيه الأخلاقي - النزاهة- الاهتمام المستمر،
نسيمي (٢٠١٥ م، ص ١٧٢)	القدوة -التمكين - التقويم -الريادة .
سيد حميد الدليمي ٢٠١٦	الأمانة والمصادقية والكفاءة والمساءلة والتعاون

الدراسة	الأبعاد
	والانضباط والالتزام والكرامة والعدالة والانسانية
احمد بن عبد الله الكبير ٢٠١٦	الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والإنصات، وتقبل النقد و حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.
شوقي قبطان (٢٠١٦)	الاحترام والعدالة وخدمة الآخرين والصدق والتواضع
عماد سعيد محمد الشاعر ٢٠١٧	الاخلاقيات الشخصية للقيادة ، الاخلاقيات الإدارية ، الاخلاقيات العلائقية او العلاقات الانسانية
(أبو عامر، ٢٠٢٢)	الجدارة واتقان العمل - التسامح مع العاملين والرفق بهم- تقديم النصيحة والرعاية الاخلاقية - الشعور بالمسؤولية- التعامل بعدل و انصاف- الأمانة والثقة - الطاعة بالمعروف لولي الأمر- عدم الإتيان بعمل قد يسئ إلى وظيفته- الثقة والمسؤولية والاخلاص في العمل .

ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية العربية والأجنبية والاطلاع على كل الأبعاد التي تم استخدامها والاعتماد عليها من أجل قياس القيادة الأخلاقية توضح لنا أن الأبعاد الأكثر ملائمة لقياس القيادة الأخلاقية هي الأبعاد السبعة لكالشوفن وآخرون ٢٠١١ (Kalshoven et al) والتي كانت أكثر شمولاً وإماماً للمواصفات الواجب توفرها في القائد الأخلاقي والأكثر تعبيراً عن القيادة الأخلاقية والتي تتناسب مع المتطلبات الحديثة للقائد والمؤسسة معا وتتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات، أما بالنسبة لباقي المقاييس فلقد أهمل كل مقياس بعد معين ما يجعله غير معبر عن احتياجات القائد الأخلاقي فمنهم من أهمل بعد العدالة ومنهم من أهمل بعد النزاهة ومنهم من أهمل بعد الاهتمام بالاستدامة بينما أهملت كل هذه المقاييس بعد توضيح

الدور الذي يعتبر من أهم الأبعاد التي يجب توفرها في القيادة الأخلاقية، وعلى هذا الأساس سنقوم بعرض هذه الأبعاد السبعة بشيء من التفصيل في النقاط التالية:

العدالة: لقد أثبتت العديد من الدراسات أن العدالة لها تأثير كبير على الموظفين داخل وخارج المؤسسة، حيث أن العدالة ترتبط بارتياح أكبر القبول للقرارات، وباختصار يوفر البحث في العدالة أدلة دامغة تثبت أن المعاملة العادلة مرتبطة بمواقف وسلوكيات أكثر إيجابية، كما أن القائد الأخلاقي لابد عليه أن يشجع ويدعم المعاملة العادلة للأشخاص ويعارض الممارسات والسياسات غير العادلة وغير المنصفة، ويمنع أي محاولة لتلاعب أو الخداع بحقوق الآخرين، ويمكن القول بأن العدالة هي عدم ممارسة المحسوبية ومعاملة الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية واتخاذ القرارات العادلة، بمعنى أن ممارسة القائد المهامه لابد أن تكون من دون محاباة ولا تحيز لأي طرف على حساب الطرف الآخر عند اتخاذ القرارات، وعدم تحميل أي طرف المسؤوليات ليس له أي دخل فيها.

مشاركة السلطة: وهي توفير سلطة صنع القرار وإعادة توزيع المسؤولية من القادة إلى المرؤوسين، أو تزويد المرؤوسين بالسلطة من أجل حل المشاكل التي تؤثر على أعمالهم والتحكم في نشاطاتهم اليومية في العمل، وتوفير حق إبداء الرأي للمرؤوسين والسماح لهم بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم، من خلال التشاور معهم بشأن القرارات التي ستأثر عليهم مع ضرورة توفير قدر مناسب من الاستقلالية والسلطة التقديرية للموظفين، ومشاركة معلومات حساسة معهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم، حيث أن هؤلاء القادة الذين ينظر إليهم زملائهم في العمل على أنهم قادة أخلاقيون في السلوك يوفرون المرؤوسينهم استقلالية وآليات لإعطاء مدخلات في الأمور التنظيمية ويمكن القول بأن مشاركة السلطة هي تمكين الموظف من اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم واستشارتهم عند اتخاذ القرارات.

توضيح الدور: يعتبر توضيح الدور أحد المكونات الأساسية لسلوك القائد الرئيسي طبقاً لنتائج دراسة القيادة بولاية أوهايو ونظرية مسار الهدف للقيادة، فعلى الرغم من قلة الحديث عن أهمية توضيح الدور إلى أنه في بعض الدراسات التي أجريت وجد أنه ذو تأثير قوي وأحد المكونات المهمة الفعالية الإدارة والأداء الفردي والجماعي للموظفين، ويعرف توضيح الدور بأنه سلوك مهني من القائد يستهدف توفير الهياكل المعرفية للموظفين حول كيفية تحقيق أهداف عملهم، و تنسيق وتوجيه أنشطة عمل الموظف والتأكد من معرفة الموظف ما يحتاجه للقيام بعمله ويشمل أيضاً تحديد أهداف المهمة في مجموعة العمل، وهو أيضاً التواصل المفتوح مع التابعين وتوضيح التوقعات والمسؤوليات المطلوبة من الأفراد حتى يكون المرؤوسين على دراية بما هو متوقع منهم، ويأتي توضيح الدور كأحد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية لدوره في تحديد المسؤوليات والمهام المطلوبة من الموظفين وإيضاح الأهداف المطلوبة تحقيقها ومستويات الأداء المتوقعة من العاملين.

. التوجه نحو الأفراد يشار في العديد من الأبحاث إلى أن القادة الأخلاقيين ينظر إليهم أولاً وقبل كل شيء على أنهم يهتمون بالمرؤوسين ويحترمونهم ويسعون إلى تنمية وتطوير قدراتهم ويعاملونهم بالشكل الصحيح، حيث أن القائد الأخلاقي يعمل على أن يكون أكثر تواضعاً ويعرف التوجه نحو الأفراد بأنه وجود اهتمام حقيقي بالمرؤوسين واحترامهم وتقديم الدعم لهم وتلبية احتياجاتهم على قدر المستطاع، ويمكن القول بأن من الصفات الأساسية التي لا بد أن تتوفر في القائد الأخلاقي هي إظهار الاهتمام الكبير بمرؤوسيه ومراعاة مصالحهم ووضعها ضمن أولوياته والاستماع لاحتياجات العاملين.

. التوجيه الأخلاقي: يعتبر التوجيه الأخلاقي للموظفين أحد مكونات القيادة الأخلاقية حيث يقوم القادة بوضع قواعد السلوك الأخلاقي في المؤسسة ويحاسب الموظفون على مدى الالتزام بالسلوك المناسب والسلوك غير المناسب، ويستخدم القادة الأخلاقيون أيضاً نظام الثواب والعقاب المحاسبة الموظفين على مدى تمسكهم بالمعايير الأخلاقية

المتبعة، وبهذه الطريقة ينقلون للموظفين كيفية الفوز أو الفشل داخل المؤسسة، وعرف التوجيه الأخلاقي بأنه نقل المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي للمرؤوسين، ووضع قواعد ومعايير ومدونات للسلوك الأخلاقي والتي توفر توجيه للسلوك الأخلاقي، ورفع وعي المرؤوسين نحو هذه التوجيهات الأخلاقية ومكافئة الملزمين ومعاينة المخالفين، يأتي هذا البعد كضرورة لنقل وتوجيه الأفراد نحو السلوكيات المرغوبة وتحذيرهم من ممارسة أي سلوك غير أخلاقي وغير مرغوب قد يلحق ضرراً بسمعة المؤسسة ويؤدي بها إلى الدخول في أزمات أخلاقية.

النزاهة: يعتبر معظم الباحثين أن النزاهة هي جانب مهم من جوانب القيادة الأخلاقية لكن معنى النزاهة لا يزال موضوع نقاش، حيث يؤكد أبسط تعريف للنزاهة على الصدق والانساق بين القيم والسلوك المتبني للشخص، أو ماهي قيم القائد وكيف يتصرف، وعرفت أيضاً بأنها مفهوم يوضح اتساق الأعمال والقيم والمبادئ أي بمعنى تطابق الأقوال والأفعال، وهي طريق للتواصل المفتوح والصريح من خلال المحافظة على الوعود والالتزامات والتصرف بطريقة تتسق مع القيم المتبادلة وعدم محاولة التلاعب بالآخرين أو خداعهم، ويمكن القول بأن نزاهة القائد تحدد مدى صدقه في تنفيذ وعوده وحرصه على أن تكون كل أفعاله مطابقة لأقواله، حيث أنه لا يمكن لقائد أخلاقي أن لا يفي بوعوده ولا أن يقول عكس ما يعمل.

الاهتمام بالاستدامة يشرح هذا البعد دور القادة في الاهتمام بالاستدامة والبيئة وتحفيز إعادة التدوير، حيث يتحمل القادة مسؤولية ضمان مصالح أصحاب المصلحة وباقي الشركاء المصلحة مع المؤسسة، حيث أن القادة الأخلاقيون يضعون الاهتمام بالبيئة والمجتمع ضمن اهتماماتهم. ويعتبر الاهتمام بالاستدامة من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية في ظل الظروف الراهنة التي يعيشها العالم هذا نظراً للمشاكل العديدة التي يعيشها العالم سواء على المستوى البيئي أو الاجتماعي والاقتصادي وخاصة الاحتباس الحراري وارتفاع معدلات التلوث البيئي في العالم بسبب الانبعاثات الكبيرة للغازات، هنا يظهر دور القادة الأخلاقي في سعيه من أجل جعل المؤسسة التي

يقودها من ضمن المؤسسات التي تساهم بفعالية كبيرة في التقليل من هذه الانبعاثات والتقليل من التلوث البيئي والعمل كمؤسسة صديقة للبيئة، حيث أنه لا يمكن أن نقول عن قائد ما قائد أخلاقي والمؤسسة التي يشرف على ادارتها تساهم في تلويث البيئة أو لا تعمل على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في الوسط البيئي الذي تشغله المؤسسة.

٦. المعضلات الأخلاقية وأسبابها داخل المؤسسات الجامعية :

ذكرت دراسة (سليم ، ٨٢٠، ٢٠١٧-٨٢١) أن هناك العديد من أنماط السلوك في بعض المنظمات المصرية يمكن أن نطلق عليها سلوكيات غير أخلاقية أو سلبيات أخلاقية في سلوكيات العاملين ، والمقصود بالمعضلة الأخلاقية هي المواقف التي يمكن من خلالها تحقيق مكاسب أو منافع ولكنها غير أخلاقية ، فهي مواقف تدفع الفرد لفعل معين يحقق من خلاله فوائد شخصية أو تنظيمية أو لكليهما وفي نفس الوقت تعتبر غير أخلاقية ، وأوضحت (محمد، ماجدة، ٢٠٢٣، ١٢٩٤) بعض السلبيات الأخلاقية التي أصبحت ظاهرة عامة أو متفشية إلى حد كبير في سلوكيات العاملين وتتمثل في :

- ١- العمولات .
- ٢- الرشاوى .
- ٣- المحسوبية .
- ٤- إستغلال المال العام .
- ٥- الإسراف في استخدام الموارد .
- ٦- عدم احترام وقت العمل .
- ٧- التسويف في إنجاز المهام .
- ٨- الإهمال في العمل

أن انتشار السلبيات الأخلاقية يكمن في خطورتها حيث أن جميعها تقود إلى الفساد ، وإذا صار الفساد ظاهرة متفشية في التنظيم ككل فإن ذلك سيصعب مهمة إصلاحه لأن حينها سيصبح سلوكا متعارف عليه ، ويصبح كالعُدوى ينتشر من منظمة الأخرى ، والأخطر أن السكوت عليه ينتقل إلى المجتمع مما يؤدي إلى تقويض الأنظمة الاجتماعية الرئيسية في المجتمع والتي تشمل : النظام التعليمي ، الأسرة ، المنظمات الدينية .

ويعد غياب القيادة الأخلاقية بأية مؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق الأهداف ، وقد يؤدي هذا الفشل إلى ضعف معنويات الأفراد وفقدان ثقتهم بالقائد وبالتالي إلى إنهيارها ، ذكرت دراسة (حامد، ٢٠١١، ٤٣) العديد من الأسباب التي تؤدي إلى انتشار السلبيات الأخلاقية ومنها :-

- ١- إفتقاد العاملين للقوة الحسنة داخل وخارج العمل
- ٢- كثرة القوانين وتعدد الإجراءات المتعلقة بإنجاز المهام الوظيفية .
- ٣- وجود بعض صور التمييز في المعاملة مما يشعر العاملين بعدم العدالة .
- ٤- سوء الأحوال الاقتصادية والارتفاع المستمر في أسعار السلع بدرجة لا تواكبها الزيادة في الدخل .
- ٥- عدم إعطاء موضوع أخلاقيات التعامل بالعناية الكافية في المناهج أو البرامج التدريبية .
- ٦- تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصدقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة .
- ٧- تراخي المنظمات في تبصير العاملين فيها بنواحي السلوك المنهى عنه .
- ٨- عدم وجود أجهزة رقابية فعالة .

٩- ضعف الروادع القانونية .

١٠ - ضعف الرقابة الخارجية على أداء موظفي الحكومة والقطاع العام .

وأكد (حامد ، ٢٠١١ ، ٤٦) أن موافقة معظم الرؤساء على ما يمكن التجاوز عنه من سلبيات أخلاقية قد تحدث من قبل المرؤوسين والتعامل معها باعتبارها مواقف مقبولة والتراخي في عقابهم من أهم الأسباب التي تؤدي إلى انتشار السلبيات الأخلاقية داخل المنظمة حيث أن هذا التجاوز عن تلك السلبيات الأخلاقية يعنى إمكانية ممارستها من جانب الرؤساء وبذلك فهم يعطون قدوة سيئة للمرؤوسين ويساعدون على انتشار السلوكيات الغير أخلاقية داخل المنظمة ، لذلك ينبغى على جهود الإصلاح الأخلاقي أن توجه إلى جميع العاملين في كل المستويات طالما أن التجاوزات ليست مقصورة على صغار العاملين فقط بل هي شاملة كل المستويات.

٨ . آليات إرساء الأخلاقيات داخل الجامعات

تعد السلوكيات الغير أخلاقية التي تصدر من العاملين ظاهرة سلبية تشكل حاجزا تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسات بشكل عام والعاملين بشكل خاص ، وعليه فإن المنظمات التي ينتشر فيها السلوكيات الغير أخلاقية أو السلبيات الأخلاقية عليها مساعدة وتشجيع العاملين على إتباع السلوكيات الأخلاقية وذلك من خلال البحث عن آليات مناسبة وملئمة لكى تتمكن من القضاء على السلوكيات الغير أخلاقية وإرساء الأخلاقيات داخل المؤسسة حتى تصبح ثقافة تنظيمية سائدة بين العاملين .

والسؤال هنا هو : كيف يمكن خلق مناخ أخلاقي يساعد في بناء السلوك الأخلاقي ويشجع العاملين على إتباع السلوكيات الأخلاقية وبالتالي القضاء على السلوكيات الغير الأخلاقية داخل الجامعات ؟

وللإجابة على هذا السؤال هناك مجموعة من الآليات التي من الممكن أن تساعد في توليد المناخ الأخلاقي ، وبالتالي تطوير وبناء السلوك الأخلاقي في الجامعات (حامد ، ٢٠١١، ٤٩) & (محمد ١٣١٣، ٢٠٢٣) وتضم ما يلي :

- المدونات الأخلاقية

إن المدونة هي وثيقة رسمية تعبر عن القيم الأساسية للمنظمة والقواعد الأخلاقية التي من المفترض أن يتبناها العاملين ، إذ أنها وثيقة تعد بهدف توجيه أعضاء المنظمة حينما يواجهون معضلة أخلاقية ، وجميع المنظمات التي لديها مدونات أخلاقية أشارت بأن المدونة كانت مفيدة في المحافظة على السلوك الأخلاقي بين العاملين.

- اللجان الأخلاقية

هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تتحمل مسؤولية المساعدة في وضع السياسات وحل المشاكل الرئيسية المتعلقة بالمسائل الأخلاقية التي تواجه أعضاء المنظمة أثناء العمل ، والأشراف أيضا على برامج التدريب الأخلاقي التي تتم داخل المنظمة وتتألف هذه اللجان من العديد من الأعضاء من مستويات الإدارة العليا في التنظيم ، ويتم ذلك من خلال الاشراف على أخلاقيات المنظمة ، وضع قواعد للإجابة حول الحالات الأخلاقية موضع التساؤلات ، حل القضايا الأخلاقية من خلال ضبط المخالفين . ومعاقبنتهم.

- التدقيق الأخلاقي

هو عبارة عن جهود منظمة لمساعدة الأفراد في فهم سياسات المنظمة الأخلاقية وتقييم مدى توافق الأفراد مع تلك السياسات وكذلك تحديد الانحرافات الخطيرة التي تستلزم اجراءات تصحيحية علاجية ، ويقوم التدقيق الأخلاقي بتقسيم قرارات وممارسات متخذى القرار في ضوء مدونة أخلاق المنظمة مما يزيد من احتمالية اكتشاف السلوك غير الأخلاقي ، ومن الممكن أن تكون هذه التدقيقات تقسيمات

روتينية تؤدي على أساس منتظم مثل التدقيق المالي ، ومن الممكن أن تتم بشكل مفاجيء دون سابق إعلان (Bartol, et al., 1998,p125) والبرامج الأخلاقية الواعية يجب أن تتضمن الاثنين .

- الخطوط الأخلاقية الساخنة

هي خطوط هاتفية خاصة تقام لتمكين العاملين من إيصال أصواتهم المتعلقة بالمنظمات والمشاكل الأخلاقية الخطيرة دون المرور بسلسلة الخطوات التقليدية ، وهذه الخطوط عادة ما ترتبط بها الجهات التنظيمية العليا وذلك لغرض التحري والمساعدة في حل المشاكل العالقة ، وهي تسهل عملية المعالجة الداخلية للمشكلات لإيجاد حلول جذرية لها وبالتالي تقليل احتمالية حدوثها

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

١. مفهوم الاداء الوظيفي :

جاء في معجم الوسيط أدى الشيء : قام به ، أدى الدين :قضاه ، أدى الصلاة : قامبها لوقتها، أدى الشهادة : أدلى بها، أدى إليه الشيء : أوصله إليه .

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعنى إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والتي اشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي تعني إنجاز العمل ، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .

إصطلاحا : يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع 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 بن العايب (٢٠٢٠، ٣٣٣) ويعرف آخرون الأداء الوظيفي على أنه الناتج الفعلى للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء

بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل (حاكم ودولي، ٢٠١٧)

ويرى آخرون أنه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين (يوسف ،بن محمد ،٢٠١٩، ٧٧) .

٢. أهمية الأداء الوظيفي :

أورد (خميس، ٢٠١٨: ٢٤) أهمية الاداء الوظيفي فيمايلي :

- 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.
- يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار و الإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال على تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة بامجها التي تعدها وتستخدمها المنظمة.
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في ايجاد 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.
- يساعد الأداء الوظيفي الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و مدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

٣. أبعاد الأداء الوظيفي :

قد تسمى عناصر أو أبعاد الأداء الوظيفي ويعود هذا الاختلاف في التسمية الى طبيعة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، إلا أنها في النهاية جميعها يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي فقد أشارت دراسة (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ٧١) الى أن الأداء الوظيفي يتضمن :

أ- كفايات الموظف: ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وسماته الأساسية التي تقوده نحو الأداء الفعال ،

ب- متطلبات العمل :وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات التي يتطلبها العمل

ج- بيئة التنظيم : وتتكون من العوامل الداخلية التي تشمل (التنظيم وهياكله وموارده والإجراءات المستخدمة) أماالعوامل 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 :

أ- أداء المهام : يحظى هذا البعد تقليديا بأكبر قدر من الاهتمام ، ويمكن تعريفه على أنه "الكفاءة التي يؤديها الأفراد في أداء المهام الجوهرية أو الفنية الأساسية في وظيفته"مثل التوجيه والارشاد او التخطيط او التنظيم ،المساءلة والشفافية

ب- الأداء السياقي: والذي يعرف على انه "السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن تجري فيها المهام الأساسية " مثل التواصل والعلاقات والمرونة والتكيف

ج- السلوك المخالف للعمل: يُعرّف بأنه "سلوك يضر برفاهية المنظمة". مثل الانعزال والصمت التنظيمي وعكسه التعاون والعمل الجماعي .

٤.العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل والتي يمكن أن تؤثر فيه سلباً أو إيجابياً ، ولابد للمؤسسات من أخذها بعين الاعتبار في سبيل تحسين ورفع مستويات الأداء فيها ويوضح (ابوعشبة وحجازي ، ٢٠١٩) العامل في النقاط التالية :-

- الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة والمكافئة ، بالإضافة إلى تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى الأهداف المتفق عليها مسبقاً.
- -نظمة وإجراءات العمل: والتي تمثل مجموعة السياسات والقوانين والاجراءات التي تتحكم بأنشطة المنظمة والتي قد تسهم في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين إذا اسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتشدد والتعقيد .
- الاتصالات : وتعد أساس العمليات الإدارية ، فمن خلالها يتم الحفاظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها ، حيث أن زيادة كفاءة العمل مرتبطة بوجود أنظمة اتصالات جيدة في المنظمة
- نمط القيادة : حيث أن توفر القيادة الواعية والحكيمة من شأنه تنمية وتعزيز أداء الموظفين من خلال إرشادهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .
- التدريب والذي يعد من أدوات التنمية التي إذا أحسنت المنظمة استثمارها أمكنتها من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والانتاج وتبرز أهمية الأداء الوظيفي كونه أساس تطوير وتنمية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأهم في تكوين المنظمة .

كما أوضح (الجناعي وصالح ، ٢٠١٨) العوامل المؤثرة على الأداء في :

- 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 .

المبحث الثالث :العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي

١.العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في الأدبيات التربوية :

إن القيادة الأخلاقية تهتم بوضع معايير أداء واضحة تكون ثاقبة للعاملين معهم واعتبارهم مساءلين إيجابيا عنها، وتحرص على تطوير أخلاقيات ينظر إليها الجميع ويتقبلها بشكل إيجابي، ومن منطق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعا (مخامرة ،٣٥٠،،٢٠١٩) وقد أشار (Blue and Singh 2017,1394) إلى أن القيادة الأخلاقية تتطلب من القائد التصرف بطريقة أخلاقية لأن القيادة الأخلاقية لها جوانب مرئية و غير مرئية، لذا يجب أن تعكس تصرفات القائد في الأماكن العامة السلوكيات أخلاقية، تماماً كما يجب التفكير بطريقة أخلاقية، فالأخلاق تصبح جزءا لا يتجزأ من إطار العمل اليومي للقائد ، وبالتالي تركز القيادة الأخلاقية بشكل أساسي وكبير على تنفيذ القيم الأخلاقية في كل جانب من جوانب القيادة، من الواضح أن زرع مفاهيم القيادة الأخلاقية نابع من عمل القيادة العليا، وإن المفاهيم الأخلاقية تتعكس بشكل إيجابي على عملهم ، وبالتالي سيكون هناك هوية أخلاقية يعتز بها الأفراد العاملين بسبب انتمائهم لفلسفة هذا الهوية التنظيمية وإيمانهم العميق بالفلسفات الأخلاقية التي توفرها القيادة العليا والتي يكون لها عائد إيجابي لصالح المنظمة والأفراد العاملين (Al-Atabi, 2016 , 38).

وترتبط 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 إلتباعهم 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، ٤٥) .

والقيادة الأخلاقية لا تقتصر فقط على تحسين أداء الموظفين، بل تمتد لتشمل تأثيرات إيجابية على القادة أنفسهم، سواء من حيث تطوير مهاراتهم القيادية أو تعزيز ثقتهم بأنفسهم وسمعتهم. فيما يلي توضيح لهذه العلاقة (الغريب وجسام، ٢٠٢٣، ٢٧) & (Halil,,Ahmet ,Taylan ,2021,45) :

١- تعزيز الثقة والاحترام

القادة الأخلاقيون يبنون ثقة واحتراماً بين فريقهم وأصحاب المصلحة، مما يعزز من مكانتهم وقدرتهم على التأثير. عندما يرى الموظفون أن قادتهم يتصرفون بنزاهة وعدل، فإنهم يمنحونهم ثقة أكبر، مما يسهل على القادة تنفيذ استراتيجياتهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة أكبر .

٢- تحسين عملية اتخاذ القرارات

القيادة الأخلاقية تعزز من قدرة القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومتوازنة. القادة الذين يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية يميلون إلى تجنب القرارات المتهورة أو غير العادلة، من ناحية أخرى، القادة الذين يفكرون إلى الأخلاق قد يتخذون قرارات غير نزيهة، مما يؤدي إلى الفساد وفقدان الثقة.

٣- تعزيز السمعة الشخصية والمهنية

القادة الأخلاقيون يتمتعون بسمعة طيبة داخل وخارج المنظمة. هذه السمعة تعزز من مكانتهم المهنية وتفتح أمامهم فرصاً أكبر للتطور الوظيفي، مثل الترقيات أو المشاركة في مشاريع استراتيجية مهمة

٤- تحفيز الذات والالتزام

عندما يلتزم القادة بالمبادئ الأخلاقية، فإنهم يشعرون بتحقيق ذواتهم ورضا داخلي أكبر. هذا الشعور يعزز من التزامهم بأهداف المنظمة ويزيد من حماسهم لتحقيق النجاح، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

٥- تقليل الضغوط النفسية

القادة الأخلاقيون أقل عرضة للضغوط النفسية الناتجة عن الصراعات الداخلية أو الشعور بالذنب بسبب اتخاذ قرارات غير أخلاقية. هذا يساعدهم على التركيز بشكل أفضل على مهامهم وتحقيق نتائج متميزة

٦- تعزيز القدرة على الإلهام والتأثير

القادة الأخلاقيون يصبحون قدوة لفريقهم، مما يعزز من قدرتهم على إلهام الآخرين وتحفيزهم. هذا التأثير الإيجابي يعود بالفائدة على القادة أنفسهم، حيث يشعرون بقيمة أكبر لدورهم ويصبحون أكثر فعالية في قيادة فرقهم.

٧- تعزيز الروح المعنوية

القادة الذين يظهرون أخلاقاً عالية يمكنهم تحفيز أعضاء الفريق، مما يزيد من الروح المعنوية، علاوة على ذلك، فإن وجود قائد أخلاقي يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الأفراد بالاحترام والتقدير.

مما سبق يتضح أن الأخلاق تؤثر بشكل كبير على القيادة، حيث تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة، اتخاذ القرارات، وتعزيز الروح المعنوية. بناءً على ذلك،

يمكن القول إن الأخلاق ليست مجرد قيمة إضافية، بل هي عنصر أساسي لنجاح القيادة وفعالية الفرق. لذا، يجب على كل قائد أن يسعى لتعزيز أخلاقه والعمل على تطوير نفسه ليكون نموذجاً يحتذى به في مجاله.

٢. القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في ضوء اللوائح والقوانين:

أولاً - تحليل قانون تنظيم الجامعات المصرية فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية
قانون تنظيم الجامعات المصرية (القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢) هو الإطار التشريعي الأساسي الذي ينظم العمل الجامعي، ويتضمن نصوصاً يمكن تحليلها من منظور القيادة الأخلاقية، على النحو التالي:

- ينص القانون على تعزيز الاستقلال الأكاديمي والحفاظ على القيم الجامعية (المادة ٢). هذا يتماشى مع الأخلاقيات القيادية من خلال تأكيد أهمية النزاهة والاستقامة في صنع القرار.

- يلزم القيادات الجامعية (مثل رؤساء الجامعات، والعمداء) بالعمل في إطار تحقيق المصلحة العامة وتطبيق مبادئ العدل والمساواة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

- ينظم القانون اختيار القيادات الجامعية بناءً على الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، ولكنه لا يضع معايير صريحة لاختبار الجوانب الأخلاقية، مثل النزاهة أو الإلمام بمبادئ القيادة الأخلاقية.

- تنص مواد القانون على مساءلة القيادات الجامعية إدارياً ومالياً عند وجود مخالفات. وهذا يتماشى مع مفهوم المحاسبة الأخلاقية كجزء من القيادة الأخلاقية.

- القانون يتضمن نصوصاً لمنع تضارب المصالح أو استغلال السلطة، ما يدعم الالتزام بالقيم الأخلاقية في قيادة الجامعات.

- القانون يحتوي على مواد تتعلق بتأديب أعضاء هيئة التدريس والموظفين (مثل المادة ١٠٤ وما بعدها). الهدف منها تعزيز الانضباط، لكنه يمكن اعتباره جزءاً من الجوانب الأخلاقية للقيادة الجامعية من خلال وضع معايير واضحة للسلوكيات المقبولة والمرفوضة.

ثانيا : قانون العمل المصري رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ المعدل

نص قانون تنظيم الجامعات المصرية مادة (١٥٧) الباب الرابع أنه تسرى أحكام العاملين المدنيين في الجامعات الخاضعة لهذا القانون لذا تسري على العاملين في الجامعة قانون العمل المصري رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ المعدل وهو الاطار القانوني الاساسي الذي ينظم العلاقة بين العمل والأعمال في مختلف القطاعات وفي توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، يتضمن القانون مبادئ وممارسات تؤكد على الحقوق، العدالة، النزاهة، والمسؤولية، وهي جميعها قيم مرتبطة بمفهوم القيادة الأخلاقية، وذلك على النحو التالي :

-ينص قانون العمل (مادة ٣٥):على عدم التمييز بين العمال في الأجور أو ظروف العمل لأي سبب (مثل الجنس أو الدين أو العرق)، يعكس ذلك الدور الأخلاقي للقيادة في ضمان معاملة جميع العاملين بعدالة، ما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية.

-يضمن القانون (مادة ٤٧)حق العامل في الحصول على إجازاته السنوية والمرضية وفقاً للوائح ، والقيادة الأخلاقية تتطلب احترام هذه الحقوق وتطبيقها بعدالة، مما يدعم العلاقة الإيجابية بين القائد والعامل.

- يُلزم قانون العمل (مادة ٢٠٢) أصحاب العمل باتخاذ التدابير اللازمة لحماية صحة العمال وسلامتهم أثناء العمل، وعلى القائد الأخلاقي ان يُظهر التزاماً حقيقياً برعاية العاملين، مما يعزز الثقة ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

-يحدد القانون(مادة ٦٧) إجراءات واضحة للتعامل مع المخالفات العمالية مع ضمان حق العامل في الدفاع عن نفسه، هذا يعكس أهمية الشفافية في القرارات الإدارية، وهي من السمات الرئيسية للقيادة الأخلاقية.

أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في ضوء قانون العمل

١. تعزيز الالتزام التنظيمي: عندما يلتزم القائد بتطبيق مبادئ قانون العمل بشكل عادل وأخلاقي، يشعر العاملون بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، مما يرفع من أدائهم.
٢. تحفيز الأداء الوظيفي: بيئة العمل التي تحترم حقوق العاملين وتعزز العدالة تحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.
٣. تقليل النزاعات العمالية: القيادة الأخلاقية المستندة إلى مبادئ قانون العمل تقلل من النزاعات بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى استقرار العمل وتحسين الإنتاجية.
٤. بناء الثقة: الالتزام بالشفافية والمساءلة يعزز ثقة العاملين في قيادتهم، ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.
٥. رفع المعنويات: القائد الأخلاقي الذي يراعي القيم الإنسانية ويطبق القانون بعدالة يرفع من معنويات العاملين، مما يزيد من تحفيزهم.

ثالثاً : مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقاً للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦

ويتمثل الإطار المرجعي للمدونة في مجموعة النصوص والمواد القانونية التالية:

- المادة (٢١٨) من الدستور نصت على تعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام،

- المادة (٨) من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد نصت على " تسعى كل دولة طرف إلى أن تطبق، ضمن نطاق نظمها المؤسسية والقانونية مدونات أو معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح والمشرف والسليم للوظائف العمومية.

- المادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ نصت على أنه يتعين على الموظف الالتزام بـ ومدونات السلوك وأخلاقيات الخدمة المدنية."

- المادة (١٤٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية نصت على أنه "يتعين عليه الموظف) على الأخص ما يأتي: الالتزام بما ورد في مدونة السلوك وأخلاقيات الخدمة المدنية."

- استراتيجية مكافحة الفساد ٢٠٢٢/٢٠١٩

- الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة ٢٠١٧

- محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية باستراتيجية التنمية المستدامة ينص على رؤية مصر ٢٠٣٠ وكذلك سياسات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته العمل على تفعيل مدونات السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة"،

الاطار القيمي والاخلاقي للمدونة ومؤشرات الأداء الرئيسة

تعتمد مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة على خمسة قيم أساسية هي:

- احترام القانون وذلك بالامتثال للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.

- الحيادية: وهي التصرف على أساس ما تمليه الجوانب الموضوعية فقط على الموظف، وتقديم الخدمات للمواطنين على حد سواء، وإسداء النصيحة لهم دون تمييز وفقا لمعتقدات سياسية أو دينية أو عرقية.

- النزاهة وهي التجرد وبراءة السلوك البشرى من أية أغراض أو مقاصد خاصة عند خدمة المواطنين حفاظاً على مكانة جهة العمل وعملاً على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع.

- الفعالية: وهي التزام الموظف العام بأداء واجباته بكل جد واجتهاد دون تسويف أو تعقيد، وأن يتجنب السلوك الذي يتم عن الإهمال أو اللامبالاة بمصالح المواطنين.

- الكفاءة الإلتزام بعدم تبديد المال العام، أو إساءة استعماله، والحرص على الترشيد في استخدام كافة أشكال موارد جهة العمل من أدوات أو أجهزة أو مرافق عامة، بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة دون التأثير على جودة تقديم الخدمة.

يُظهر التحليل السابق أن القيادة الأخلاقية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء الوظيفي، حيث تدعم القوانين المصرية مبادئ العدالة، الشفافية، والمساءلة. ومع ذلك، فإن غياب معايير أخلاقية محددة وآليات رقابة فعالة يحد من تحقيق هذه القيم عملياً. لذا، يُوصى بتحديث التشريعات لتعزيز الالتزام الأخلاقي، مع التركيز على التدريب والرقابة المستمرة لضمان بيئة عمل عادلة ومحفزة.

ثالثاً: الإطار الميداني

يتضمن هذا الجانب استعراض أهداف الجانب الميداني للدراسة وأداة الدراسة وكيفية إعدادها وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، وعرض نتائجها ومناقشتها .

١. أهداف الدراسة الميدانية:

يهدف الجانب الميداني للدراسة إلى التعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان لأبعاد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان .

٢. اداة الدراسة الميدانية :

- تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف البحث، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين :

المحور الأول: ويتعلق بدرجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان لأبعاد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ويتكون من (٣٣) عبارة .

المحور الثانى: ويتعلق بواقع الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة أسوان ، ويتكون من (٢٢) عبارة ،

- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الاساتذة بلغ عددهم (٩) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ، لتعرف آرائهم حول دقة صياغة العبارات ، ودرجة ارتباطها بالمحور الخاص بها ، والجدول التالى يوضح الصورة الاولى للاستبانة.

جدول (١)

الصورة الأولى للاستبانة

عدد العبارات	البعد	المحور
٩	درجة ممارسة القيادات الادارية للعدالة والنزاهة وعلاقتها بالأداء الوظيفي	ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان لأبعاد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
٨	درجة ممارسة القيادات الادارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	
٨	درجة ممارسة القيادات الإدارية للتوجه نحو الأفراد والتوجه الأخلاقي وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	
٨	درجة ممارسة القيادات الإدارية للاهتمام بالاستدامة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	
٣٣	مجموع أبعاد المحور الاول	
٢٢	الثانى: واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان	
٥٥	المجموع	

٣. تقنين أدوات الدراسة :

وذلك من خلال حساب صدق وثبات أدوات الدراسة على النحو التالى :

أ- صدق الاستبانة: Validity

استخدمت الباحثة في حساب صدق الاستبانة على ما يلي :

- الصدق المنطقي (صدق المحكمين) Logical validity :

تم التأكد من صدق الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق، وذلك بالاعتماد على آراء المحكمين ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة ووضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل البعض.

وبذلك أصبحت الصورة النهائية للاستبانة (٥٠) عبارة، ثم تم تصميم الصورة النهائية للاستبانة التي احتوت على جزأين: الجزء الأول ويتضمن الخطاب الموجه إلي عينة البحث والجزء الثاني يتضمن محاور وعبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (٢)

الصورة النهائية للاستبانة

عدد العبارات	البعد	المحور
٨	الأول : درجة ممارسة القيادات الادارية للعدالة والنزاهة وعلاقتها بالأداء الوظيفي	ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان لأبعاد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
٨	الثاني درجة ممارسة القيادات الادارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	
٧	الثالث درجة ممارسة القيادات الإدارية للتوجه نحو الأفراد والتوجه الأخلاقي وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	
٧	الرابع: درجة ممارسة القيادات الإدارية للاهتمام بالاستدامة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	
٣٠	مجموع أبعاد المحور الاول	
٢٠	المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان	
٥٠	المجموع	

- صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال تطبيقها علي عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) فرداً من أفراد العينة، وحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول بباقي الأبعاد وبالمحور ككل ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الاول بباقي الأبعاد وبالمحور ككل

البعد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	المحور الأول ككل
الأول	١	٠.٣٢٥	٠.٦٥٠	٠.٩١٥	٠.٦١٤
الثاني		١	٠.٥٥٤	٠.٦٤٤	٠.٥٣٣
الثالث			١	٠.٦١٥	٠.٥٠٣
الرابع				١	٠.٤٦٣
المحور الاول ككل					١

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (٤)

مصفوفة معاملات ارتباط كل محور بباقي المحاور وبالإستبانة ككل

المحور	الأول	الثاني	الإستبانة ككل
الأول	١	٠.٦٢٥	٠.٥٨٨
الثاني		١	٠.٦٣٥
الإستبانة ككل			١

يتضح من الجدول أن جميع العبارات والمجالات ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠١) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة

عالية من الصدق، وتم تقدير درجة التوافر في ثلاثة مستويات، هي: يتوافر بدرجة كبيرة، يتوافر بدرجة متوسطة، يتوافر بدرجة صغيرة .

$$\text{الصدق الذاتي} = \frac{\text{معامل الثبات}}{\sqrt{}} = \frac{0,762}{\sqrt{}} = 0,873$$

ب- ثبات الاستبانة:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS) لإيجاد معامل الثبات لعينة استطلاعية قوامها (٣٥) من أفراد العينة، كما بالجدول :

جدول (٥)

معاملات ثبات محاور الاستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان لأبعاد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي	الأول : درجة ممارسة القيادات الادارية للعدالة والنزاهة وعلاقتها بالأداء الوظيفي	٨	٠,٨٠٢
	الثاني درجة ممارسة القيادات الادارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	٨	٠,٧٣٨
	الثالث درجة ممارسة القيادات الإدارية للتوجه نحو الأفراد والتوجه الأخلاقي وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	٧	٠,٨٠٥
	الرابع: درجة ممارسة القيادات الإدارية للاهتمام بالاستدامة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.	٧	٠,٧٨٧
مجموع أبعاد المحور الاول			٠,٧٨٣
المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان			٠,٧٤١
المجموع			٠,٧٦٢

يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٧٦٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُطمئن إلى تطبيقها على عينة البحث.

٤-مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بجامعة أسوان والبالغ عددهم (١١٣٣) موظفاً بالجامعة، منهم (٧١٤) بالإدارة المركزية و(٤١٩) موظفاً بالكليات المختلفة.

٥- وصف العينة:

تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٤٧) فرداً بنسبة (١٢,٩٧%) تقريباً من حجم العينة الكلي (العاملين بجامعة أسوان).

٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث استخدم عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، وهي :

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي لكل عبارة ، وكذلك ترتيبها.
- ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الاستبانة، حيث تم إعطاء وزن للاستجابات : (كبيرة=٣، متوسطة =٢، صغيرة=١)، ثم تم توزيع تلك الإجابات إلي ثلاثة مستويات متساوية المدي من خلال المعادلة التالية :

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٣-١) ÷ ٣ = ٠.٦٦
 لنحصل علي ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي، كما في التوزيع التالي:

جدول (٦)

ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة
كبيرة	من ٢.٣٤ إلي ٣	عالٍ
متوسطة	من ١.٦٧ إلي ٢.٣٣	متوسط
صغيرة	من ١ إلي ١.٦٦	ضعيف

٧- مناقشة النتائج وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة ممارسة القيادات التربوية في جامعة أسوان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين ؟ تم عرض تفسير لإستجابات أفراد العينة من خلال تناول المحوري الأول للإستبانة ، وذلك كما يلي:

أولاً- النتائج المتعلقة بالمحور الأول: درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان لأبعاد القيادة الاخلاقية

البعد الاول: درجة ممارسة القيادات الادارية للعدالة والنزاهة من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان

جدول (٧) درجة ممارسة القيادات الادارية للعدالة والنزاهة من وجهة نظر العاملين

م	العبارة	يتحقق بدرجة						المتوسط الحسابي	انحراف معياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة					
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%				
١	تتعامل القيادة الإدارية مع جميع العاملين والعاملين بعدالة ومساواة.	٢٢	١٤.٩٧	١٠١	٦٨.٧١	٢٤	١٦.٣٣	١.٩٩	٠.٥٦	١	متوسطة
٢	تحرص القيادة الإدارية على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل.	٢٧	١٨.٣٧	٨٥	٥٧.٨٢	٣٥	٢٣.٨١	١.٩٥	٠.٦٥	٣	متوسطة
٣	تحافظ القيادة الإدارية على أسرار العمل بالجامعة	٢٣	١٥.٦٥	٩٠	٦١.٢٢	٣٤	٢٣.١٣	١.٩٣	٠.٦٢	٤	متوسطة
٤	الامانة في الإرشاد الأكاديمي للطلاب والعاملين بالجامعة	٢١	١٤.٢٩	٧٧	٥٢.٣٨	٤٩	٣٣.٣٣	١.٨١	٠.٦٧	٥	متوسطة

٥	الابتعاد عن مجاملة أحد على حساب الآخر.	١٦	١٠.٨٨	٧٨	٥٣.٠٦	٥٣	٣٦.٠٥	١.٧٥	٠.٦٤	٦	متوسطة
٦	الالتزام الأمانة في المعاملات المالية.	٣٠	٢٠.٤١	٨١	٥٥.١٠	٣٦	٢٤.٤٩	١.٩٦	٠.٦٧	٢	متوسطة
٧	تستجيب القيادة الإدارية بإنصاف لشكاوى العاملين.	١٦	١٠.٨٨	٧٥	٥١.٠٢	٥٦	٣٨.١٠	١.٧٣	٠.٦٥	٧	متوسطة
٨	محاسبة كل من يخالف المبادئ الأخلاقية بالجامعة	٢٣	١٥.٦٥	٩٠	٦١.٢٢	٣٤	٢٣.١٣	١.٩٣	٠.٦٢	٤	متوسطة
المتوسط الحسابي للبعد الأول=(١,٨٨)، الانحراف المعياري=(٠,٦٤)											

يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (العدالة والنزاهة) قد تراوحت ما بين (1.73 ، 1.99) مما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت متوسطة بشكل عام، حيث أن جميع القيم تقع في النطاق المتوسط ، بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت ما بين (0.56 ، 0.67) مما يشير إلى وجود تباين معتدل في آراء المشاركين حول مدى تحقيق القيادة الأخلاقية لمبادئ العدالة والأمانة ، وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد (1.88) ويؤكد هذا أن القيادة الأخلاقية تحقق مبادئ العدالة والأمانة بدرجة متوسطة ، في حين أن الانحراف المعياري الكلي كان مقداره (0.64) مما يدل على أن هناك اختلافات في آراء المشاركين، ولكنها ليست كبيرة .

وبتحليل نتائج الجدول يمكن ملاحظة الاتي :

١-جاءت العبارة " تعامل القيادة الإدارية مع جميع العاملين بعدالة ومساواة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (0.56)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن العدالة في التعامل الإداري تتحقق بدرجة متوسطة. قد يرجع ذلك إلى محاولات الإدارة لتطبيق مبادئ العدالة والمساواة، لكن هذه الجهود قد لا تكون كافية بسبب اختلاف طبيعة الوظائف وتأثير بعض العوامل الشخصية في

اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه العاملون بعض المشكلات المتعلقة بعدم وجود آليات واضحة لقياس العدالة في بيئة العمل، مما يؤثر على شعورهم بالإنصاف داخل الجامعة.

٢- حصلت العبارة "الالتزام بالأمانة في المعاملات المالية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.67)، مما يعكس التزامًا نسبيًا بالأمانة المالية من قبل القيادات الإدارية، لكنه لا يصل إلى المستوى المطلوب. قد يكون ذلك بسبب وجود سياسات مالية واضحة، لكن دون آليات رقابة صارمة تضمن الامتثال الكامل لها. كما أن ضعف الشفافية في بعض المعاملات المالية، وقلة وضوح إجراءات المحاسبة، قد يؤدي إلى شعور العاملين بعدم كفاية الجهود المبذولة لتعزيز النزاهة المالية داخل الجامعة.

٣- جاءت العبارة "تحرص القيادة الإدارية على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى أن توزيع المهام والمسؤوليات يتم بدرجة متوسطة من العدالة. قد يرجع ذلك إلى غياب معايير واضحة تحدد كيفية توزيع الأعباء الوظيفية، أو إلى تدخل بعض العوامل الشخصية في تحديد المهام لكل موظف. كما قد يشعر بعض العاملين بأن هناك تفاوتًا في حجم المسؤوليات الموكلة إليهم مقارنة بزملائهم، مما قد يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالإنصاف داخل بيئة العمل.

٤- حصلت العبارة "تحافظ القيادة الإدارية على أسرار العمل في الجامعة" على متوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.62)، مما يشير إلى أن الالتزام بسرية المعلومات داخل الجامعة يتحقق بدرجة متوسطة. قد يعود ذلك إلى غياب سياسات واضحة لحماية سرية المعلومات، أو إلى قلة وعي بعض القيادات الإدارية بأهمية السرية في التعامل مع البيانات والمعلومات الإدارية والأكاديمية. كما قد يكون هناك حالات فردية من تسريب المعلومات تؤثر على ثقة العاملين في

سرية الإجراءات الإدارية، مما يستدعي تعزيز ثقافة السرية والمسؤولية المهنية داخل الجامعة.

٥- حصلت العبارة محاسبة كل من يخالف المبادئ الأخلاقية بالجامعة "على متوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.62)، مما يعكس مستوى متوسطاً من المحاسبة على المخالفات الأخلاقية داخل الجامعة. قد يكون السبب في ذلك هو عدم تفعيل إجراءات المساءلة بشكل صارم، أو أن تطبيق العقوبات قد يكون انتقائياً وغير موحد، مما يؤثر على ثقة العاملين في عدالة النظام التأديبي. كما قد يؤدي التهاون في بعض القضايا الأخلاقية إلى تعزيز السلوكيات غير الأخلاقية داخل بيئة العمل، مما يستدعي تعزيز آليات الرقابة والمساءلة بوضوح وشفافية.

٦- حصلت العبارة الأمانة في الإرشاد الأكاديمي للطلاب والعاملين بالجامعة على متوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.67)، مما يشير إلى وجود التزام جزئي بالأمانة في الإرشاد الأكاديمي، لكنه لا يصل إلى المستوى المطلوب. قد يكون ذلك بسبب انشغال أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بمهام أخرى، مما يقلل من اهتمامهم بالإرشاد الأكاديمي بالشكل المطلوب. كما أن نقص التوجيه والتدريب حول أهمية الإرشاد الأكاديمي ودوره في تطوير الطلاب والعاملين قد يؤثر على مدى التزام القادة الإداريين بتقديم المشورة الأكاديمية بموضوعية وعدالة.

٧- جاءت العبارة الابتعاد عن مجاملة أحد على حساب الآخر في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.64)، مما يعكس شعور العاملين بأن المجاملات والمحسوبية لا تزال موجودة في بيئة العمل الجامعي. قد يرجع ذلك إلى غياب معايير واضحة لتقييم الأداء والترقيات، مما يفتح المجال أمام العلاقات الشخصية للتأثير على القرارات الإدارية. كما أن ضعف نظم الرقابة على العدالة الوظيفية قد يؤدي إلى انتشار ثقافة التحيز، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين ويقلل من ثقتهم في الإدارة.

٨- حصلت العبارة تستجيب القيادة الإدارية بإنصاف لشكاوى العاملين على أقل تقييم بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى أن استجابة القيادة الإدارية لشكاوى العاملين ليست كافية. قد يكون السبب في ذلك عدم وجود آليات واضحة لمعالجة الشكاوى، أو غياب قنوات فعالة تتيح للعاملين التعبير عن مشكلاتهم والحصول على حلول عادلة. كما قد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة الكافي بالمشكلات التي يواجهها العاملون، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وشعور الموظفين بعدم وجود عدالة إدارية حقيقية داخل الجامعة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة آل حمد (٢٠٢٠) التي أظهرت أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، لكن الإنصاف والنزاهة والتوجيه الأخلاقي لم يكن لهما أثر إيجابي، ويمكن تفسير المتوسط المتوسط للعدالة (١.٨٨) من خلال هذه الدراسة، حيث أن الإنصاف لم يكن له أثر قوي في تعزيز الاستدامة، مما قد يفسر سبب ضعف تحقيق العدالة بدرجة عالية في جامعة أسوان ، كما تتفق مع دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن القيادة الأخلاقية تقلل من سلوكيات التمر الوظيفي، مع وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتقليل التمر، وينطبق ذلك مع نتيجة البعد الأول (العدالة) الإنصاف (العبارة ١) كان متوسطة (١.٨٦)، مما يتوافق مع الدراسة التي أشارت إلى أهمية الإنصاف في تقليل التمر.

البعد الثانى: درجة ممارسة القيادات الادارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور من وجهة نظر العاملين

جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثانى

م	العبارة	يتحقق بدرجة						المتوسط الحسابي	انحراف معياري	ت	إتجاه الإستجابة ة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة					
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%				
١	يشجع القائد العاملين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	٣٢	٢١.٧٧	٨٣	٥٦.٤٦	٣٢	٢١.٧٧	٢.٠٠	٠.٦٦	٣	متوسطة
٢	يوفر القائد الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية	٢٣	١٥.٦٥	٦٥	٤٤.٢٢	٥٩	٤٠.١٤	١.٧٦	٠.٧١	٧	متوسطة
٣	يسمح القائد للموظفين باتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمهامهم دون تدخل مفرط	٤٩	٣٣.٣٣	٦٩	٤٦.٩٤	٢٩	١٩.٧٣	٢.١٤	٠.٧٢	١	متوسطة
٤	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية والاستقلالية في أداء مهامهم	٤٦	٣١.٢٩	٦٤	٤٣.٥٤	٣٧	٢٥.١٧	٢.٠٦	٠.٧٥	٢	متوسطة

٥	يقدم معلومات واضحة ودقيقة عن العمل بصفة مستمرة	٢٦	١٧.٦٩	٧٥	٥١.٠٢	٤٦	٣١.٢٩	١.٨٦	٠.٦٩	٦	متوسطة
٦	"يحدد القائد التوقعات والمستويات المطلوبة للأداء بشكل دقيق ومفهوم"	٣٤	٢٣.١٣	٦٩	٤٦.٩٤	٤٤	٢٩.٩٣	١.٩٣	٠.٧٣	٤	متوسطة
٧	يحرص القائد على توضيح الأهداف والمهام المطلوبة من كل موظف بشكل واضح	٢٨	١٩.٠٥	٧٨	٥٣.٠٦	٤١	٢٧.٨٩	١.٩١	٠.٦٨	٥	متوسطة
٨	"يوفر القائد التوجيه اللازم للموظفين لمعرفة كيفية تحقيق أهداف العمل"	١٤	٩.٥٢	٦٢	٤٢.١٨	٧١	٤٨.٣٠	١.٦١	٠.٦٦	٨	متوسطة
المتوسط الحسابي للبعد الثاني=(١,٩١)، الانحراف المعياري=(٠,٧٠)											

يشير الجدول (٨) إلى أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (درجة ممارسة القيادات لمشاركة السلطة وتوضيح الدور) قد تراوحت ما بين (1.61) ، (2.14) مما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت متوسطة بشكل عام، حيث أن جميع القيم تقع في النطاق المتوسط، مع وجود بعض العبارات التي اقتربت من التحقق بدرجة كبيرة (مثل العبارة ٣: "يسمح القائد للموظفين باتخاذ قرارات مهمة

تتعلق بمهامهم دون تدخل مفرط " بمتوسط (٢.١٤)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت ما بين (0.66)، (0.75) و تشير إلى وجود تباين معتدل في آراء المشاركين حول مدى ممارسة القيادات الإدارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد (1.91)، يؤكد أن القيادات الإدارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور بدرجة متوسطة في حين أن الانحراف المعياري الكلي كان مقداره : (0.70) يدل على أن هناك اختلافات في آراء المشاركين، ولكنها ليست كبيرة.

وبتحليل نتائج الجدول يمكن ملاحظة الاتي :

١- جاءت العبارة "يسمح القائد للموظفين باتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمهامهم دون تدخل مفرط" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٤) وانحراف معياري (٠.٧٢)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن القيادة الإدارية تمنحهم درجة متوسطة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة. قد يرجع ذلك إلى وجود رغبة من القادة في منح الموظفين حرية محدودة في اتخاذ القرارات، لكن هذه الحرية قد تكون مشروطة بضوابط إدارية تقلل من استقلاليتهم الكاملة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تباين بين الإدارات في مدى منح الموظفين حرية التصرف في أداء مهامهم، مما قد يؤثر على إحساس بعضهم بامتلاك سلطة حقيقية داخل بيئة العمل.

٢- جاءت العبارة "يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية والاستقلالية في أداء مهامهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وانحراف معياري (٠.٧٥)، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية تدعم العاملين جزئياً في تحمل المسؤولية والاستقلالية. قد يكون ذلك بسبب التردد في منح العاملين سلطات كاملة خشية حدوث أخطاء، أو بسبب ثقافة إدارية تفضل المركزية في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض العاملين بأنهم يتحملون مسؤوليات معينة،

لكنهم لا يمتلكون الصلاحيات الكافية لتنفيذ مهامهم بكفاءة، مما قد يؤدي إلى تراجع الحافز لديهم.

٣- جاءت العبارة "يشجع القائد العاملين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٠٠) وانحراف معياري (٠.٦٦) ، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن القادة يشجعونهم على المشاركة في صنع القرارات بدرجة متوسطة. قد يكون السبب في ذلك أن بعض القيادات تتبنى نهجاً تشاركياً ظاهرياً، حيث يتم استشارة العاملين دون الأخذ بأرائهم فعلياً في عملية صنع القرار. كما أن بعض العاملين قد يشعرون بأن مشاركتهم محدودة في بعض الجوانب المهمة، مما قد يقلل من شعورهم بالتمكين داخل بيئة العمل.

٤- جاءت العبارة "يحدد القائد التوقعات والمستويات المطلوبة للأداء بشكل دقيق ومفهوم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٧٣)، مما يشير إلى أن توضيح التوقعات والأداء المطلوب يتم بدرجة متوسطة. قد يكون ذلك بسبب قلة وجود معايير أداء واضحة في بعض الإدارات، أو قلة تقديم إرشادات تفصيلية حول الأهداف المطلوب تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي غياب التواصل الفعال بين القادة والعاملين إلى وجود بعض الغموض حول معايير التقييم، مما قد يؤثر على جودة الأداء العام داخل المؤسسة.

٥- جاءت العبارة "يحرص القائد على توضيح الأهداف والمهام المطلوبة من كل موظف بشكل واضح" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١.٩١) وانحراف معياري (٠.٦٨)، مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بأن توضيح الأهداف والمهام من قبل القادة يتم بدرجة متوسطة. قد يكون ذلك بسبب غياب خطط واضحة تحدد الأدوار الوظيفية لكل موظف، أو بسبب قلة توفر اجتماعات منتظمة لمناقشة المهام المطلوبة بوضوح. كما أن التفاوت في مستوى التوجيه بين الإدارات المختلفة قد يجعل بعض العاملين أكثر وضوحاً في مهامهم مقارنة بزملائهم في أقسام أخرى.

٦- جاءت العبارة "يقدم القائد معلومات واضحة ودقيقة عن العمل بصفة مستمرة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٩)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن توفير المعلومات الإدارية حول العمل يتم بدرجة متوسطة. قد يكون ذلك بسبب ضعف التواصل بين القادة والموظفين، أو نقص القنوات الرسمية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات بانتظام. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي التأخيرات في تبادل المعلومات أو غياب التحديثات المستمرة إلى عدم وضوح بعض جوانب العمل للعاملين، مما قد يؤثر على جودة تنفيذ المهام المطلوبة.

٧- جاءت العبارة "يوفر القائد الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (١.٧٦) وانحراف معياري (٠.٧١)، مما يشير إلى أن حرية التعبير عن الآراء داخل بيئة العمل الجامعية لا تزال تحتاج إلى تعزيز. قد يكون ذلك بسبب وجود ثقافة تنظيمية تحد من حرية إبداء الرأي، أو بسبب ضعف تقبل بعض القادة لوجهات نظر العاملين المختلفة. كما قد يخشى بعض الموظفين التعبير عن آرائهم بحرية خوفاً من العواقب الوظيفية، مما قد يؤدي إلى ضعف بيئة العمل التشاركية داخل الجامعة.

٨- جاءت العبارة "يوفر القائد التوجيه اللازم للموظفين لمعرفة كيفية تحقيق أهداف العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦١) وانحراف معياري (٠.٦٦)، مما يشير إلى أن العاملين لا يحصلون على توجيه كافٍ حول كيفية تحقيق أهداف العمل. قد يكون ذلك بسبب غياب برامج تدريبية واضحة تساعد الموظفين على فهم استراتيجيات العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في التوجيه المستمر من قبل القادة، مما قد يجعل بعض الموظفين يواجهون صعوبة في أداء مهامهم بكفاءة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة: (Neubert et al. (2019) حول أهمية تمكين العاملين في تحسين الأداء،،

كما تتفق مع دراسة دراسة Ouakouak, Zaitouni, and Arya (٢٠٢٠): حول أهمية تشجيع الاستقلالية في تحسين الأداء، وبشكل عام تشير النتائج في هذا المحور أن القيادة الإدارية تولي اهتماماً معتدلاً بتمكين العاملين والمشاركة في صنع القرار، ولكن هناك حاجة لتعزيز الجهود في توفير التوجيه الواضح وتحسين التواصل مع العاملين، مما يدعو إلى ضرورة وضع خطط استراتيجية أكثر فعالية لتعزيز تمكين العاملين، مع التركيز على توفير التوجيه اللازم وتحسين تدفق المعلومات، مما يتطلب: زيادة الاهتمام بتعزيز ثقافة المشاركة والاستقلالية داخل الجامعة، وتوفير المزيد من الدعم للعاملين لتحقيق أهداف العمل .

البعد الثالث: درجة ممارسة القيادات الإدارية التوجه نحو الفرد والتوجه الأخلاقي من وجهة نظر العاملين جدول(٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث

م	العبارة	يتحقق بدرجة								نحراف معياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي				
		ك ٣	%	ك ٢	%	ك ١	%					
١	"يظهر القائد اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات ومشاعر العاملين.	٤١	٢٧.٨٩	٧٧	٥٢.٣٨	٢٩	١٩.٧٣	٢٠.٨	٠.٦٩	٢	متوسطة	
٢	"يعمل القائد على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين	٣٥	٢٣.٨١	٧٨	٥٣.٠٦	٣٤	٢٣.١٣	٢٠.١	٠.٦٩	٣	متوسطة	

م	العبارة	يتحقق بدرجة								المتوسط الحسابي	نحراف معياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة							
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%						
	يشكل مستمر".												
٣	"يهتم القائد برفاهية العاملين ويحرص على تلبية احتياجاتهم قدر المستطاع".	٢٤	١٦.٣٣	٨٥	٥٧.٨٢	٣٨	٢٥.٨٥	١.٩٠	٠.٦٤	٦	متوسطة		
٤	"يحترم القائد آراء وأفكار العاملين ويعطيها أهمية كبيرة".	٥٣	٣٦.٠٥	٦٥	٤٤.٢٢	٢٩	١٩.٧٣	٢.١٦	٠.٧٣	١	متوسطة		
٥	يضع القائد معايير وقواعد واضحة للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة	٢٧	١٨.٣٧	٨٩	٦٠.٥٤	٣١	٢١.٠٩	١.٩٧	٠.٦٣	٤	متوسطة		
٦	يحرص القائد على مكافأة	٢٤	١٦.٣٣	٨٤	٥٧.١٤	٣٩	٢٦.٥٣	١.٩٠	٠.٦٥	٥	متوسطة		

م	العبارة	يتحقق بدرجة						المتوسط الحسابي	نحراف معياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة					
		ك ٣	%	ك ٢	%	ك ١	%				
	العاملين الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية										
٧	"يعمل القائد على رفع وعي العاملين بأهمية الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية"	٢٣	١٥.٦٥	٧٥	٥١.٠٢	٤٩	٣٣.٣٣	١.٨٢	٠.٦٨	٧	متوسطة
المتوسط الحسابي للبعد الثالث=(١,٩٨)، الإنحراف المعياري=(٠,٦٧)											

يشير الجدول (٩) إلى أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (التوجه نحو الفرد والتوجه الأخلاقي) قد تراوحت ما بين (1.82 ، 2.16)، تشير إلى أن استجابات المشاركين كانت متوسطة إلى مرتفعة نسبياً، حيث أن جميع القيم تقع في النطاق المتوسط مع اقتراب بعض العبارات من التحقق بدرجة كبيرة (مثل العبارة ٤: "يحترم القائد آراء وأفكار العاملين ويعطيها أهمية كبيرة." بمتوسط ٢.١٦). بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت ما بين (0.63, 0.73)، (: تشير إلى وجود تباين معتدل في آراء المشاركين حول مدى ممارسة القيادات الإدارية التوجه نحو الفرد والتوجه الأخلاقي ، وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد (1.98)، : يؤكد أن القيادات الإدارية تمارس التوجه نحو الفرد والتوجه

الأخلاقي بدرجة متوسطة إلى مرتفعة نسبياً في حين أن الانحراف المعياري الكلي كان مقداره (0.67) يدل على أن هناك اختلافات في آراء المشاركين، ولكنها ليست كبيرة.

-وبتحليل نتائج الجدول يمكن ملاحظة الآتي :

١- جاءت العبارة "يحترم القائد آراء وأفكار العاملين ويعطيها أهمية كبيرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٦) وانحراف معياري (٠.٧٣)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن القيادة الإدارية تُظهر احتراماً لآرائهم وأفكارهم بدرجة متوسطة. قد يرجع ذلك إلى محاولات بعض القادة لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه المحاولات قد تكون غير كافية لتعزيز الشعور الحقيقي بأهمية آرائهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض العاملين أن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار في بعض الحالات ولكن ليس دائماً، مما يؤثر على ثقتهم في عملية صنع القرار داخل الجامعة.

٢- جاءت العبارة "يظهر القائد اهتماماً حقيقياً باحتياجات ومشاعر العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٦٩)، مما يشير إلى أن القادة يظهرون اهتماماً نسبياً بمشاعر واحتياجات العاملين، لكنه لا يصل إلى المستوى المطلوب. قد يكون السبب في ذلك هو انشغال القادة بالمهام الإدارية وعدم توافر الوقت الكافي للاستماع إلى العاملين والتفاعل معهم بفاعلية. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في المبادرات التي تهدف إلى تعزيز رفاهية العاملين ودعمهم نفسياً ومعنوياً، مما قد يؤثر على رضاهم الوظيفي.

٣- جاءت العبارة "يعمل القائد على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين بشكل مستمر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٠١) وانحراف معياري (٠.٦٩)، مما يشير إلى أن جهود القادة في تطوير مهارات العاملين محدودة نسبياً. قد يكون السبب في ذلك هو غياب وجود خطط تدريبية واضحة ومستدامة تهدف إلى

رفع كفاءة العاملين، أو قلة الموارد المخصصة للتنمية المهنية داخل الجامعة. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض العاملين أن الفرص التدريبية غير متاحة للجميع بالتساوي، مما قد يؤثر على تطورهم المهني.

٤- جاءت العبارة "يضع القائد معايير وقواعد واضحة للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٩٧) وانحراف معياري (٠.٦٣)، مما يشير إلى أن وضع المعايير الأخلاقية داخل الجامعة يتم بدرجة متوسطة؛. قد يكون ذلك بسبب وجود بعض القواعد الأخلاقية المكتوبة، لكنها لا تُطبق بصرامة في جميع الإدارات، مما يؤدي إلى تفاوت في الالتزام بها. كما أن غياب آليات رقابية واضحة قد يجعل بعض العاملين يشعرون بأن القواعد الأخلاقية غير مفعلة بالشكل المطلوب.

٥- جاءت العبارة "يحرص القائد على مكافأة العاملين الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١.٩٠) وانحراف معياري (٠.٦٥)، مما يشير إلى أن مكافأة الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل تتم بدرجة متوسطة. قد يكون السبب في ذلك هو غياب وجود نظام واضح يكافئ السلوكيات الأخلاقية، مما يجعل الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يعتمد على القيم الشخصية للعاملين أكثر من كونه مدعومًا بحوافز ملموسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض العاملين أن القادة لا يولون اهتمامًا كافيًا لتقدير الممارسات الأخلاقية داخل الجامعة.

٦- جاءت العبارة "يهتم القائد برفاهية العاملين ويحرص على تلبية احتياجاتهم قدر المستطاع" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١.٩٠) وانحراف معياري (٠.٦٤)، مما يشير إلى أن الاهتمام برفاهية العاملين لا يزال يحتاج إلى تعزيز. قد يكون السبب في ذلك هو تركيز القيادة الإدارية على الجوانب التشغيلية أكثر من التركيز على رفاهية العاملين، مما يؤدي إلى قلة تقديم الدعم الكافي لهم، كما

قد يشعر بعض العاملين بعدم توافر بيئة عمل مريحة أو برامج تحفيزية تهدف إلى تحسين رفاهيتهم داخل المؤسسة.

٧- جاءت العبارة "يعمل القائد على رفع وعي العاملين بأهمية الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦٨)، مما يشير إلى أن جهود القادة في توعية العاملين بالسلوكيات الأخلاقية لا تزال محدودة، قد يكون السبب في ذلك هو عدم تقديم برامج تدريبية كافية حول أخلاقيات العمل، أو عدم توافر مناهج واضحة لتعزيز الوعي الأخلاقي داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في المبادرات التوعوية التي توضح أهمية الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودورها في تحسين بيئة العمل.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة، (Coklar et al. (2018) التي ركزت نتائجها على أهمية تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر ، وهذا ما اتفق مع العبارة رقم ٢ (تنمية وتطوير مهارات الموظفين) والتي كانت من العبارات الأكثر تحقيقاً، مما يتوافق مع نتائج حول أهمية تطوير المهارات في تحسين الأداء ، و اختلفت مع دراسة: (Ouakouak, Zaitouni, and Arya, 2020) التي أظهرت نتائجها أن القيادة الأخلاقية والعاطفية تعزز تحفيز الرفاهية والاهتمام باحتياجات العاملين ، وهذا يختلف مع ما أظهرته نتائج العبارات المتعلقة برفاهية العاملين (مثل العبارة ٣) كانت من العبارات الأقل تحقيقاً.

وبشكل عام يمكن القول أن القيادة الإدارية بجامعة أسوان تولي اهتماماً معتدلاً باحتياجات العاملين وتعزيز السلوك الأخلاقي، ولكن هناك حاجة لتعزيز الجهود في رفع الوعي الأخلاقي وتحسين رفاهية الموظفين، مما يدعو إلى: ضرورة وضع خطط استراتيجية أكثر فعالية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية وزيادة الاهتمام برفاهية العاملين، مما يتطلب: زيادة الاهتمام بتعزيز الثقافة الأخلاقية داخل الجامعة، وتوفير المزيد من الدعم لرفاهية العاملين.

البعد الرابع: درجة ممارسة القيادات الإدارية الاهتمام بالاستدامة من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان.

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع

م	العبارة	يتحقق بدرجة								ت	نحراف معياري	المتوسط الحسابي	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة							
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%						
١	يحرص القائد على تعزيز الممارسات الصديقة للبيئة داخل المؤسسة.	٢٣	١٥.٦٥	٨١	٥٥.١٠	٤٣	٢٩.٢٥	١.٨٦	٠.٦٦	٣	متوسطة		
٢	يشجع القائد العاملين على المشاركة في مبادرات إعادة التدوير والحد من النفايات.	٢١	١٤.٢٩	٨٢	٥٥.٧٨	٤٤	٢٩.٩٣	١.٨٤	٠.٦٥	٤	متوسطة		
٣	"يضع القائد خططاً واستراتيجيات لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة	٢١	١٤.٢٩	٨٢	٥٥.٧٨	٤٤	٢٩.٩٣	١.٨٤	٠.٦٥	٤	متوسطة		
٤	تدعم القيادة الإدارية التطوير المهني والشخصي للعاملين.	٢٩	١٩.٧٣	٧٨	٥٣.٠٦	٤٠	٢٧.٢١	١.٩٣	٠.٦٨	١	متوسطة		

م	العبارة	يتحقق بدرجة								المتوسط الحسابي	نحرف معياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة							
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%						
٥	يهتم القائد بدمج مبادئ الاستدامة في القرارات والعمليات اليومية للمؤسسة	٢٣	١٥.٦٥	٨٧	٥٩.١٨	٣٧	٢٥.١٧	١.٩٠	٠.٦٣	٢	متوسطة		
٦	"يشجع القائد على تبني تقنيات وأنظمة تساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية	١٥	١٠.٢٠	٧١	٤٨.٣٠	٦١	٤١.٥٠	١.٦٩	٠.٦٥	٦	متوسطة		
٧	"يعمل القائد على تعزيز الوعي البيئي بين العاملين وأصحاب المصلحة	١٥	١٠.٢٠	٧٩	٥٣.٧٤	٥٣	٣٦.٠٥	١.٧٤	٠.٦٣	٥	متوسطة		
المتوسط الحسابي للبعد الرابع=(١,٨٣)، الانحراف المعياري=(٠,٦٥)													

يشير الجدول (١٠) إلى أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (الاهتمام بالاستدامة) قد تراوحت ما بين (1.69، 1.93) مما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت متوسطة بشكل عام، حيث أن جميع القيم تقع في النطاق المتوسط، بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت ما بين (0.63، 0.68) مما يشير إلى وجود تباين معتدل في آراء المشاركين حول مدى ممارسة القيادات الإدارية بالاهتمام بالاستدامة، وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا

البعد (1.83)، مما يؤكد أن القيادات الإدارية تمارس الاهتمام بالاستدامة بدرجة متوسطة في حين أن الانحراف المعياري الكلي كان مقداره (0.65) مما يدل على أن هناك اختلافات في آراء المشاركين، ولكنها ليست كبيرة - وبتحليل نتائج الجدول يمكن ملاحظة الآتي :

١- جاءت العبارة "تدعم القيادة الإدارية التطوير المهني والشخصي للعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٦٨)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن القيادة الإدارية تهتم بتطويرهم المهني والشخصي بدرجة متوسطة. قد يرجع ذلك إلى وجود بعض المبادرات التدريبية والمهنية داخل الجامعة، ولكنها قد لا تكون منتظمة أو متاحة لجميع العاملين بنفس المستوى. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تفاوت في فرص التطوير المتاحة للعاملين وفقاً لطبيعة وظائفهم أو مستوى إدارتهم، مما قد يؤثر على مدى شعورهم بالرضا عن سياسات التطوير المهني.

٢- جاءت العبارة "يهتم القائد بدمج مبادئ الاستدامة في القرارات والعمليات اليومية للمؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٩٠) وانحراف معياري (٠.٦٣)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن القيادة الإدارية تحاول دمج الاستدامة في القرارات الإدارية بدرجة متوسطة. قد يكون ذلك بسبب وجود سياسات عامة تدعو إلى الاستدامة، لكنها قد لا تُترجم إلى إجراءات عملية كافية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض العاملين بأن القرارات التي تُتخذ لا تعطي الأولوية الكاملة لمبادئ الاستدامة، مما قد يقلل من فعاليتها على المدى الطويل.

٣- جاءت العبارة "يحرص القائد على تعزيز الممارسات الصديقة للبيئة داخل المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٦)، مما يشير إلى أن القادة يسعون إلى تعزيز الممارسات البيئية داخل المؤسسة بدرجة متوسطة. قد يكون السبب في ذلك هو وجود بعض المبادرات البيئية، مثل تقليل استهلاك الطاقة أو نشر ثقافة الحفاظ على الموارد، ولكن هذه الجهود قد لا

- تكون كافية لتحقيق تأثير حقيقي ولملموس على مستوى الجامعة. كما قد يكون هناك نقص في الاستثمارات المخصصة لدعم المشروعات البيئية داخل الجامعة.
- ٤- جاءت العبارة "يشجع القائد العاملين على المشاركة في مبادرات إعادة التدوير والحد من النفايات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٨٤) وانحراف معياري (٠.٦٥)، مما يشير إلى أن تشجيع العاملين على تبني ممارسات إعادة التدوير يتم بدرجة متوسطة. قد يكون ذلك بسبب غياب برامج واضحة ومستمرة لإعادة التدوير داخل المؤسسة، أو عدم وجود وعي كافٍ بين العاملين حول أهمية تقليل النفايات. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تتوفر البنية التحتية المناسبة لدعم هذه المبادرات، مما يجعل تبنيها أمراً صعباً في بعض الإدارات أو الأقسام.
- ٥- جاءت العبارة "يضع القائد خططاً واستراتيجيات لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١.٨٤) وانحراف معياري (٠.٦٥)، مما يشير إلى أن القادة يعملون على وضع خطط لتحقيق التنمية المستدامة، لكن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى تفعيل أكبر. قد يكون السبب في ذلك أن بعض الاستراتيجيات الموضوعة لم تُترجم إلى سياسات فعلية قابلة للتنفيذ، أو أن هناك تحديات إدارية ومالية تحد من تنفيذ هذه الخطط بشكل كامل.
- ٦- جاءت العبارة "يعمل القائد على تعزيز الوعي البيئي بين العاملين وأصحاب المصلحة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٣)، مما يشير إلى أن الجهود المبذولة لنشر الوعي البيئي داخل المؤسسة لا تزال تحتاج إلى تعزيز. قد يكون السبب في ذلك هو قلة وجود برامج تدريبية أو حملات توعوية كافية لشرح أهمية السلوكيات البيئية المستدامة. كما قد يشعر العاملون بأن المبادرات البيئية داخل الجامعة تقتصر على جوانب محددة دون تقديم توجيهات عملية حول كيفية تطبيقها في العمل اليومي.
- ٧- جاءت العبارة "يشجع القائد على تبني تقنيات وأنظمة تساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (١.٦٩) وانحراف معياري

(٠.٦٥)، مما يشير إلى أن تبني التقنيات الصديقة للبيئة داخل المؤسسة لا يزال محدودًا، قد يكون السبب في ذلك هو ارتفاع التكاليف المرتبطة بهذه الأنظمة، أو عدم توفر خطط واضحة لاعتماد تقنيات حديثة تساعد في تقليل استهلاك الموارد. كما قد يكون هناك نقص في الدعم الإداري أو الفني اللازم لتنفيذ مثل هذه المبادرات داخل المؤسسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السويفي، ٢٠٢٠): التي أظهرت نتائجها أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيًا على تمكين العاملين، مع وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تؤكد أهمية دعم القيادة لتطوير العاملين، ودراسة Coklar et al (٢٠١٨): التي أظهرت نتائجها أهمية تبني التقنيات الحديثة لتحقيق الاستدامة، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية في العبارة رقم ٦ (تبني تقنيات للحفاظ على الموارد) كانت الأقل تحقيقًا المتوسط = ١.٦٩.

وبشكل عام يتضح أن هناك حاجة لتعزيز الجهود في تبني التقنيات الحديثة وزيادة الوعي البيئي بين العاملين والقيادات الإدارية بجامعة أسوان مما يدعو إلى ضرورة وضع خطط استراتيجية أكثر فعالية لتعزيز الاستدامة، مع التركيز على تدريب العاملين وتبني التقنيات الصديقة للبيئة؛ مما يتطلب زيادة الاهتمام بتعزيز الثقافة البيئية داخل المؤسسة، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الاستدامة.

المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان :

للإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى الاداء الوظيفي القيادات التربوية في جامعة أسوان من وجهة نظر العاملين؟ تم عرض تفسير لإستجابات أفراد العينة من خلال تناول المحور الثاني للاستبانة وذلك كما يلي:

جدول (١١)

استجابات أفراد العينة علي المحور الثاني

م	العبارة	يتحقق بدرجة									
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت	إتجاه الإستجابة
		ك٣ %	ك٢ %	ك١ %	ك١	%					
١	يتمتع القائد بالقدرة على تحفيز الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة .	٥٤	٣٦.٧٣	٩٣	٦٣.٢٧	٠	٠.٠٠٠	٢.٣٧	٠.٤٨	٥	كبير
٢	يعمل القائد على تعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة للإبداع والابتكار .	٥١	٣٤.٦٩	٧٥	٥١.٠٢	٢١	١٤.٢٩	٢.٢٠	٠.٦٧	١٤	متوسط
٣	يضع القائد خططاً استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف الجامعة	٤٥	٣٠.٦١	٧٨	٥٣.٠٦	٢٤	١٦.٣٣	٢.١٤	٠.٦٧	١٦	متوسط
٤	يقدم القائد التوجيه والإرشاد	٥٢	٣٥.٣٧	٩٥	٦٤.٦٣	٠	٠.٠٠٠	٢.٣٥	٠.٤٨	٧	كبير

م	العبارة	يتحقق بدرجة								الانحراف المعياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة						
		ك ٣	%	ك ٢	%	ك ١	%					
	للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم.											
٥	يعمل القائد على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل وفعال	٥٤	٣٦.٧٣	٩٣	٦٣.٢٧	٠	٠.٠٠	٢.٣٧	٠.٤٨	٥	كبير	
٦	يتواصل القائد بشكل فعال مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الخارجيين	٦٧	٤٥.٥٨	٨٠	٥٤.٤٢	٠	٠.٠٠	٢.٤٦	٠.٥٠	٣	كبير	
٧	يتمتع القائد بالقدرة على توقع التحديات المستقبلية ووضع حلول استباقية .	٢٨	١٩.٠٥	١٠٢	٦٩.٣٩	١٧	١١.٥٦	٢.٠٧	٠.٥٥	١٧	متوسط	
٨	يدعم القائد	٢٧	١٨.٣٧	١٠٣	٧٠.٠٧	١٧	١١.٥٦	٢.٠٧	٠.٥٤	١٨	متوسط	

م	العبارة	يتحقق بدرجة								الانحراف المعياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة						
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%					
	المبادرات التي تعزز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة .											
٩	يعمل القائد على بناء علاقات قوية مع الشركاء الخارجيين لتعزيز سمعة الجامعة .	٣١	٢١.٠٩	١١٦	٧٨.٩١	٠	٠.٠٠٠	٢.٢١	٠.٠٤١	١٣	متوسط	
١٠	يعمل القائد على تطبيق التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات الإدارية	٤٩	٣٣.٣٣	٩٨	٦٦.٦٧	٠	٠.٠٠٠	٢.٣٣	٠.٠٤٧	٨	متوسط	
١١	يشجع القائد على تبني أفكار جديدة وابتكارية لتحسين أداء	٣٧	٢٥.١٧	٩٧	٦٥.٩٩	١٣	٨.٨٤	٢.١٦	٠.٠٥٦	١٥	متوسط	

م	العبارة	يتحقق بدرجة								الانحراف المعياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي				
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%					
	الجامعة .											
١٢	يدعم القائد المبادرات التي تساهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية .	٥٩	٤٠.١٤	٨٨	٥٩.٨٦	٠	٠.٠٠	٢.٤٠	٠.٤٩	٤	كبير	
١٣	يشجع القائد أعضاء الفريق على التكيف مع التغييرات وتبني أساليب عمل جديدة .	٤٥	٣٠.٦١	٥٩	٤٠.١٤	٤٣	٢٩.٢٥	٢.٠١	٠.٧٨	١٩	متوسط	
١٤	يظهر القائد مرونة في التعامل مع التغييرات المفاجئة والتحديات غير المتوقعة .	٢٧	١٨.٣٧	١٠٣	٧٠.٠٧	١٧	١١.٥٦	٢.٠٧	٠.٥٤	١٨	متوسط	
١٥	يعمل القائد على تكيف	٤٩	٣٣.٣٣	٩٣	٦٣.٢٧	٥	٣.٤٠	٢.٣٠	٠.٥٣	١٠	متوسط	

م	العبارة	يتحقق بدرجة								الانحراف المعياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة						
		ك ٣	%	ك ٢	%	ك ١	%					
	الخطط والاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الخارجية .											
١٦	يشجع القائد على تقديم تقارير دورية توضح التقدم المحرز في تحقيق الأهداف	٣٦	٢٤.٤٩	١٠.٨	٧٣.٤٧	٣	٢.٠٤	٢.٢٢	٠.٤٧	١٢	متوسط	
١٧	يتحمل القائد المسؤولية الكاملة عن قراراته وأفعاله .	٥٤	٣٦.٧٣	٨٥	٥٧.٨٢	٨	٥.٤٤	٢.٣١	٠.٥٧	٩	متوسط	
١٨	يعمل القائد على تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات وتنفيذها .	٧٦	٥١.٧٠	٦٧	٤٥.٥٨	٤	٢.٧٢	٢.٤٩	٠.٥٥	١	كبير	
١٩	يعمل القائد على تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق .	٤٥	٣٠.٦١	٩٩	٦٧.٣٥	٣	٢.٠٤	٢.٢٩	٠.٥٠	١١	متوسط	
٢٠	يشجع القائد	٥٧	٣٨.٧٨	٨٦	٥٨.٥٠	٤	٢.٧٢	٢.٣٦	٠.٥٤	٦	كبير	

م	العبارة	يتحقق بدرجة						الانحراف المعياري	ت	إتجاه الإستجابة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة				
		ك ٣	%	ك ٢	%	ك ١	%			
	على مشاركة المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق .									
٢١	يشجع القائد الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين أعضاء الفريق	٧٨	٥٣.٠٦	٦١	٤١.٥٠	٨	٥.٤٤	٢.٤٨	٠.٦٠	كبير
المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢,٢٧)، الانحراف المعياري (٠,٥٤) واتجاه الإستجابة متوسطة										

يشير الجدول (١١) إلى أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) قد تراوحت ما بين (2.01 - 2.49) ، مما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت إيجابية بشكل عام، مع وجود بعض العبارات التي تحققت بدرجة كبيرة ، بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت ما بين (0.41 - 0.78)، مما يدل على وجود تباين معتدل في آراء المشاركين حول مدى تحقيق هذه العبارات.

١- جاءت العبارة "يعمل القائد على تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات وتنفيذها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٥)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن القادة يسعون إلى تحقيق الشفافية في العمل بدرجة كبيرة. قد يكون ذلك ناتجاً عن محاولات الإدارة لاتباع سياسات أكثر وضوحاً في صنع القرار، ولكن هذه الشفافية قد تواجه بعض التحديات مثل نقص الإفصاح عن بعض المعلومات الإدارية أو تأخر مشاركة القرارات مع العاملين.

٢- جاءت العبارة "يشجع القائد الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين أعضاء الفريق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وانحراف معياري (٠.٦٠)، مما يشير إلى أن القادة يوفران بيئة تشجع على الحوار بدرجة كبيرة. قد يكون ذلك بسبب اهتمام بعض القادة بمشاركة الآراء، ولكن هذه الممارسة قد لا تكون منتشرة في

جميع الإدارات. كما أن بعض العاملين قد يشعرون أن آرائهم مسموعة لكن لا يتم الأخذ بها بجدية كافية.

٣- جاءت العبارة "يتواصل القائد بشكل فعال مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الخارجيين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وانحراف معياري (٠.٥٠)، مما يشير إلى أن التواصل داخل بيئة العمل يتم بدرجة كبيرة، لكنه قد يحتاج إلى تحسين في بعض الجوانب، مثل تعزيز القنوات الرسمية للتواصل أو توفير آليات أكثر فاعلية لتبادل المعلومات بين القادة والموظفين.

٤- جاءت العبارة "يدعم القائد المبادرات التي تساهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٤٠) وانحراف معياري (٠.٤٩)، مما يشير إلى أن القادة يشجعون المبادرات التعليمية بدرجة كبيرة، ولكن قد يكون هناك تفاوت بين الإدارات في مدى دعم هذه المبادرات، حيث قد تركز بعض الإدارات على البحث العلمي أكثر من الجوانب التعليمية أو العكس.

٥- جاءت العبارة "يتمتع القائد بالقدرة على تحفيز الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وانحراف معياري (٠.٤٨)، مما يشير إلى أن القادة يسعون إلى تحفيز فرق العمل بدرجة كبيرة. مع ذلك، قد يكون هذا التحفيز غير متساوٍ بين الفرق المختلفة، وقد يعتمد على الأساليب التقليدية بدلاً من الأساليب التحفيزية الحديثة مثل تقديم حوافز مالية أو فرص تطوير مهني.

٦- جاءت العبارة "يشجع القائد على مشاركة المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وانحراف معياري (٠.٥٤)، مما يشير إلى أن تبادل المعرفة بين الفرق يتم بدرجة كبيرة، ولكن قد يكون هناك نقص في المنصات الرسمية التي تسمح بتبادل الخبرات بشكل أكثر تنظيمًا.

٧- جاءت العبارة "يقدم القائد التوجيه والإرشاد للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢.٣٥) وانحراف معياري (٠.٤٨)،

مما يشير إلى أن القادة يحرصون على تقديم التوجيه بدرجة كبيرة، لكن قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في الوصول إلى هذا الدعم بسبب انشغال القادة بأعباء إدارية أخرى.

٨- جاءت العبارة "يعمل القائد على تطبيق التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات الإدارية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وانحراف معياري (٠.٤٧)، مما يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا في الإدارة يتم بدرجة متوسطة إلى كبيرة، ولكن قد يكون هناك تحديات في اعتماد أنظمة جديدة أو تدريب العاملين على استخدامها بفاعلية.

٩- جاءت العبارة "يتحمل القائد المسؤولية الكاملة عن قراراته وأفعاله" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢.٣١) وانحراف معياري (٠.٥٧)، مما يشير إلى أن القادة يتحملون المسؤولية بدرجة متوسطة، ولكن قد يكون هناك حالات لا يتم فيها تطبيق المساءلة بصرامة كافية.

١٠- جاءت العبارة "يعمل القائد على تكيف الخطط والاستراتيجيات وفقاً للمتغيرات الخارجية" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢.٣٠) وانحراف معياري (٠.٥٣)، مما يشير إلى أن القادة يبدون مرونة في تعديل الخطط بدرجة متوسطة، ولكن قد يكون هناك تأخير في التكيف مع التغيرات الجديدة أو صعوبة في اتخاذ قرارات مرنة بسرعة كافية.

١١- جاءت العبارة "يعمل القائد على تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق" في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٥٠)، مما يشير إلى أن التعاون داخل الفرق يتم بدرجة متوسطة، ولكنه قد يكون متأثراً بضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

١٢- جاءت العبارة "يشجع القائد على تقديم تقارير دورية توضح التقدم المحرز في تحقيق الأهداف" في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وانحراف

معياري (٠.٤٧)، مما يشير إلى أن إعداد التقارير الدورية يتم بدرجة متوسطة، وقد يكون هناك حاجة إلى تعزيز نظم المتابعة والتقييم بشكل أكثر كفاءة.

١٣- جاءت العبارة "يشجع القائد أعضاء الفريق على التكيف مع التغيرات وتبني أساليب عمل جديدة" في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (٢.٠١) وانحراف معياري (٠.٧٨)، مما يشير إلى أن القادة يشجعون التكيف مع التغيرات بدرجة متوسطة. قد يكون ذلك بسبب وجود مقاومة طبيعية للتغيير داخل بعض الإدارات، أو بسبب ضعف توافر استراتيجيات واضحة تساعد العاملين على التكيف الفعال مع المستجدات.

١٤- جاءت العبارة "يعمل القائد على تعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة للإبداع والابتكار" في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦٧)، مما يشير إلى أن بيئة العمل داخل الجامعة تعزز الإبداع بدرجة متوسطة، لكنها لا تزال تحتاج إلى تحسين. قد يكون السبب في ذلك هو غياب حوافز واضحة لدعم الأفكار الابتكارية أو قلة توفر الموارد الكافية لتنفيذها.

١٥- جاءت العبارة "يشجع القائد على تبني أفكار جديدة وابتكارية لتحسين أداء الجامعة" في المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (٢.١٦) وانحراف معياري (٠.٥٦)، مما يشير إلى أن تشجيع الابتكار داخل الجامعة يتم بدرجة متوسطة. قد يكون السبب في ذلك هو وجود قيود إدارية تجعل تبني الأفكار الجديدة صعباً أو غياب وجود سياسات تحفيزية كافية لدعم الابتكار.

١٦- جاءت العبارة "يضع القائد خططاً استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف الجامعة" في المرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (٢.١٤) وانحراف معياري (٠.٦٧)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة يتم بدرجة متوسطة، ولكن قد يكون هناك تحديات في التنفيذ الفعلي لهذه الخطط، مثل نقص المتابعة أو الموارد اللازمة.

١٧- جاءت العبارة "يتمتع القائد بالقدرة على توقع التحديات المستقبلية ووضع حلول استباقية" في المرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (٢.٠٧) وانحراف معياري (٠.٥٥)، مما يشير إلى أن قدرة القادة على استباق المشكلات واتخاذ إجراءات احترازية متوسطة. قد يكون السبب في ذلك هو غياب الأدوات التحليلية التي تساعد في التنبؤ بالمشكلات أو ضعف المرونة في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

١٨- جاءت العبارة "يدعم القائد المبادرات التي تعزز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة" في المرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (٢.٠٧) وانحراف معياري (٠.٥٤)، مما يشير إلى أن دعم العمل الجماعي يتم بدرجة متوسطة، ولكن قد يحتاج إلى سياسات تحفيزية أكثر وضوحًا لتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الجامعة.

١٩- جاءت العبارة "يظهر القائد مرونة في التعامل مع التغيرات المفاجئة والتحديات غير المتوقعة" في المرتبة التاسعة عشرة بمتوسط حسابي (٢.٠٧) وانحراف معياري (٠.٥٤)، مما يشير إلى أن مستوى المرونة لدى القادة في مواجهة التغيرات متوسط، مما قد يكون نتيجة لوجود بعض القيود الإدارية التي تحد من قدرة القادة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

٢٠- جاءت العبارة "يعمل القائد على بناء علاقات قوية مع الشركاء الخارجيين لتعزيز سمعة الجامعة" في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٤١)، مما يشير إلى أن بناء العلاقات الخارجية يتم بدرجة متوسطة، وقد يكون ذلك بسبب ضعف التواصل مع الجهات الخارجية أو غياب استراتيجيات واضحة لتعزيز الشراكات الأكاديمية.

٢١- جاءت العبارة "يعمل القائد على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل وفعال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وانحراف معياري (٠.٤٨)، مما يشير إلى أن توزيع المهام داخل الجامعة يتم بدرجة متوسطة إلى كبيرة، ولكنه قد

يواجه بعض التحديات مثل عدم وضوح معايير التوزيع أو شعور بعض العاملين بعدم المساواة في توزيع الأعباء الوظيفية.

وتتفق نتائج البحث الحالي مع دراستي (Bhana & Bayat (2020 ودراسة الهزايمة (٢٠١٨) في أن الأداء الوظيفي في الجامعات يتأثر بعوامل مثل الشفافية، التواصل، العدالة التنظيمية، المساءلة، وبيئة العمل المحفزة، كما أن هذه الدراسات أكدت أن تحسين الأداء يتطلب تعزيز الممارسات القيادية الفعالة، خاصة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وتمكين الموظفين، وهو ما ظهر أيضاً في نتائج البحث الحالي.

ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين متوسطى درجات القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الأخلاقية وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين درجات العاملين حول واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الأخلاقية وأدائهم الوظيفي بجامع أسوان (ن = ٣٥)

المحور الأول/البعد	المحور الثانى
الأول	٠,٥٧٣ **
الثاني	٠,٦٠٩ **
الثالث	٠,٤٤٦ **
الرابع	٠,٧٢٢ **

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يوضح جدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات ممارسة القيادات الإدارية بجامعة أسوان للقيادة الأخلاقية ومستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين، وذلك عند مستوى دلالة (0.01) تعكس هذه النتيجة التأثير الإيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين الأداء الوظيفي، مما

يشير إلى أن كلما زادت درجة التزام القادة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة، العدالة، والمساءلة، انعكس ذلك إيجابيًا على أدائهم الإداري.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الهزايمة (٢٠٢٠)، ودراسة عبد الهادي (٢٠٢٠)، ودراسة الملاحيم (٢٠٢٠)، والتي أكدت جميعها على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، مما يدعم أهمية تبني القيم الأخلاقية كأحد العوامل المؤثرة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئة العمل الجامعية.

رابعاً: نتائج الدراسة النظرية والميدانية

١- نتائج تتعلق بالإطار النظري :

- القيادة الأخلاقية تعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية، حيث تساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي وتوفير بيئة عمل قائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية .
- تؤثر العدالة والنزاهة في القيادة الأخلاقية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، حيث إن تحقيق الإنصاف في توزيع المهام والمساءلة الواضحة يزيدان من رضا العاملين وتحفيزهم على الأداء الفعال.
- تساعد مشاركة السلطة وتوضيح الدور في تحسين جودة الأداء الوظيفي، من خلال منح العاملين الفرصة للمشاركة في صنع القرار وتعزيز الشعور بالمسؤولية والتمكين الوظيفي .
- التوجه نحو الأفراد والتوجيه الأخلاقي للقادة يعزز بيئة العمل الإيجابية، حيث يؤدي دعم القادة للعاملين ومراعاة احتياجاتهم إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتقليل الصراعات داخل بيئة العمل .
- الاهتمام بالاستدامة في بيئة العمل يعزز الأداء المؤسسي، حيث إن تطبيق مبادئ الاستدامة يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز الإنتاجية داخل الجامعة .

- القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بتقليل النزاعات الوظيفية وزيادة التعاون بين العاملين، مما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .
- الشفافية في اتخاذ القرار تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بمزيد من الثقة عندما تكون عمليات صنع القرار واضحة وعادلة
- دمج التكنولوجيا في العمل الإداري يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، حيث يساعد استخدام الأدوات الرقمية على تحسين سرعة ودقة تنفيذ المهام الإدارية
- وجود بيئة عمل داعمة للأخلاقيات المهنية يرفع من مستويات الأداء، حيث تقل السلوكيات غير الأخلاقية مثل المحاباة والفساد الإداري، مما يخلق مناخاً مهنيًا أكثر إنتاجية
- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي تتأثر بالسياق المؤسسي والتنظيمي، حيث تختلف تأثيرات القيادة الأخلاقية بناءً على طبيعة السياسات والهيكل الإداري داخل المؤسسة.

٢ - نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية

أولاً- النتائج المتعلقة بالمحور الأول: درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة

أسوان لأبعاد القيادة الاخلاقية

أ-البعد الاول: درجة ممارسة القيادات الادارية للعدالة والنزاهة من وجهة نظر

العاملين بجامعة أسوان

أشارت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك قصور في واقع ممارسة القيادات للعدالة والنزاهة ؛ حيث جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة متوسطة،، وتمثلت أوجه القصور فيما يلي:

١- قلة ممارسة العدالة والنزاهة من قبل القيادات الإدارية مما يشير إلى وجود محاولات لتحقيق الإنصاف لكنها غير كافية.

٢- غياب آليات واضحة للمحاسبة والشفافية في توزيع المسؤوليات أدى إلى شعور بعض العاملين بعدم العدالة.

٣- ضعف وضوح معايير تقييم الأداء وقلة تفعيل المساءلة بشكل صارم أثر على رضا العاملين وثقتهم في الإدارة.

٤- التفاوت في تحقيق العدالة داخل الجامعة يرجع إلى تأثير العوامل الشخصية في بعض القرارات الإدارية.

ب- البعد الثانى: درجة ممارسة القيادات الادارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور من وجهة نظر العاملين

أشارت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك قصور فى واقع ممارسة القيادات لمشاركة السلطة وتوضيح الدور حيث جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية لمشاركة السلطة وتوضيح الدور بدرجة متوسطة وتمثلت أوجه القصور فيما يلى:

- ١- استشعار العاملين بقلة كفاية إشراكهم في عملية صنع القرار .
- ٢- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات لا تزال محدودة، مما يؤثر على شعورهم بالتمكين داخل بيئة العمل.
- ٣- غياب وضوح بعض الأدوار والمسؤوليات أدى إلى ارتباك في تنفيذ المهام، حيث يواجه بعض العاملين صعوبة في فهم توقعات الأداء الوظيفي المطلوبة منهم.

٤- ضعف آليات التوجيه والدعم من قبل القيادات الإدارية انعكس سلبيًا على قدرة العاملين على تحمل المسؤولية والاستقلالية في أداء مهامهم.

ج- البعد الثالث: درجة ممارسة القيادات الإدارية للتوجه نحو الفرد والتوجه الأخلاقي من وجهة نظر العاملين

أشارت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك قصور في واقع ممارسة القيادات للتوجه نحو الفرد والتوجه الأخلاقي حيث جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية للتوجه نحو الفرد والتوجه الأخلاقي بدرجة متوسطة،، وتمثلت أوجه القصور فيما يلي:

- ١- وجود اهتمام نسبي بالعاملين، لكنه غير كافٍ لتحقيق بيئة عمل مثالية.
- ٢- إظهار القادة لاهتمام حقيقي باحتياجات العاملين كان محدوداً، حيث يشعر بعض الموظفين بعدم التقدير الكافي لجهودهم وأدوارهم داخل المؤسسة.
- ٣- ضعف المبادرات التي تهدف إلى تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم أثر على رضاهم الوظيفي وفرص تطويرهم المهني.
- ٤- غياب معايير واضحة للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة أدى إلى تفاوت في تطبيق القيم الأخلاقية بين الإدارات المختلفة.

د- البعد الرابع: درجة ممارسة القيادات الإدارية الاهتمام بالاستدامة من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان.

أشارت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك قصور في واقع ممارسة القيادات في الاهتمام بالاستدامة حيث جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية للاهتمام بالاستدامة بدرجة متوسطة، وتمثلت أوجه القصور فيما يلي:

- ١- وجود وعي بأهمية الاستدامة لكنه لا يترجم إلى ممارسات فعلية كافية.
- ٢- ضعف دمج مبادئ الاستدامة في القرارات والسياسات اليومية أدى إلى محدودية تأثيرها على الأداء المؤسسي والتطوير الإداري.
- ٣- غياب المبادرات الواضحة لتعزيز الممارسات البيئية داخل الجامعة مثل إعادة التدوير أو تقليل استهلاك الموارد، أثر على تحقيق الاستدامة الفعلية.

٤- قلة توافر برامج تدريبية متخصصة حول الاستدامة والتنمية المستدامة للعاملين حدّ من وعيهم بأهميتها وإمكانية تطبيقها في مجالات عملهم.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالمحور الثانى: واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان :

أشارت نتائج الدراسة الميدانية بأن هناك قصور فى واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان جاء مستوى الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة أسوان بدرجة متوسطة وتمثلت أوجه القصور فيما يلي:

- ١- أظهرت النتائج أن القادة يتمتعون بقدرة جيدة على تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان العدالة التنظيمية.
- ٢- ضعف بيئة العمل المحفزة أثر على مستويات الأداء والإبداع داخل الجامعة، حيث أظهر العاملون حاجة لسياسات تحفيزية أكثر وضوحاً.
- ٣- بين القيادات والعاملين كان بمستوى متوسط إلى مرتفع، لكنه لم يكن كافياً لتعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار.
- ٤- يعاني بعض القادة من ضعف في تبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات الإدارية، مما يحدّ من سرعة ودقة تنفيذ المهام.
- ٥- يتمتع القادة بدرجة جيدة من القدرة على تحفيز فرق العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، ولكن هناك تفاوت في تطبيق هذه المهارات بين الإدارات المختلفة.
- ٦- محدودية المساءلة الإدارية تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ المحاسبة والمساءلة بحاجة إلى تعزيز أكبر.
- ٧- قدرة القادة على التكيف مع التغيرات المفاجئة جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة لتطوير مهارات التكيف والاستجابة السريعة.
- ٨- دعم القادة للمبادرات التي تعزز العمل الجماعي كان متوسطاً، حيث أظهرت النتائج ضعفاً في تحفيز الفرق على التعاون لتحقيق الأهداف المؤسسية.

٩- أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات لتعزيز الأداء الوظيفي، من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الشفافية، ودعم التحول الرقمي، وتفعيل سياسات التحفيز الفعالة.

١٠- ضعف الاستفادة من الموارد البشرية والكفاءات المتاحة داخل الجامعة أدى إلى انخفاض مستوى الكفاءة التشغيلية، مما يستدعي إعادة النظر في آليات توزيع الأدوار والمسؤوليات.

١١- التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية يحتاج إلى مزيد من الدقة والوضوح، حيث أظهرت النتائج أن بعض الخطط لا يتم تنفيذها بشكل فعال بسبب غياب المتابعة والتقييم المستمر.

خامسا- توصيات البحث

هناك مجموعة من التوصيات المقترحة لتحسين ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية بما يسهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي بجامعة أسوان، ومنها:

أولا- تعزيز القيادة الأخلاقية في قانون تنظيم الجامعات

رغم أن قانون تنظيم الجامعات المصرية يتضمن نصوصاً ترتبط بالقيادة الأخلاقية، إلا أنه يفتقر إلى التحديد الواضح للمعايير الأخلاقية المطلوبة من القيادات الجامعية، لذا لابد من تحديث القانون ليتضمن بنوداً أكثر صراحة حول القيادة الأخلاقية وآليات تعزيزها سيُساهم في تحسين الأداء الوظيفي ودعم بيئة أكاديمية عادلة.

وذلك على النحو التالي :

١- وضع معايير أخلاقية واضحة للقيادات: يجب أن يتضمن القانون بنوداً صريحة تلزم القيادات الجامعية بتبني قيم أخلاقية مثل النزاهة، العدالة، الشفافية، والمساءلة.

٢- اختبار الأخلاقيات في اختيار القيادات: إدخال معايير لقياس مدى التزام المرشحين للقيادات بالقيم الأخلاقية خلال عملية الترشيح.

- ٣- تعزيز ثقافة المحاسبة الأخلاقية: إضافة نصوص توضح آليات المحاسبة الأخلاقية للقيادات الجامعية إذا خالفت المعايير.
- ٤- التدريب على القيادة الأخلاقية: إلزام القيادات الجامعية بحضور برامج تدريبية متخصصة في القيادة الأخلاقية وتطبيقها في المؤسسات الأكاديمية.
- ٥- إضافة ميثاق أخلاقي: تضمين ميثاق أخلاقي داخل القانون يشمل مبادئ القيادة الأخلاقية ليكون مرجعاً للقيادات الجامعية.

ثانياً : تعزيز القيادة الأخلاقية باستخدام قانون العمل

يمكن استخدام قانون العمل المصري كنقطة انطلاق لتوضيح مبادئ القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء الوظيفي. من خلال الالتزام بالقوانين التي تركز على العدالة، الشفافية، والمساواة، تستطيع القيادة أن تُرسخ بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء العالي وتحسن العلاقات بين العاملين والإدارة وذلك من خلال:

١. إعداد ميثاق أخلاقي داخلي: يتم صياغة ميثاق مستند إلى قانون العمل يحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة من القيادات.
٢. برامج تدريبية للقيادات: توفير برامج تدريبية عن القيادة الأخلاقية تستند إلى مبادئ القانون لزيادة وعيهم بأهميته في تحسين الأداء الوظيفي.
٣. تعزيز الشفافية: استخدام لوائح قانون العمل كأداة لضمان الشفافية في اتخاذ القرارات، مثل الترقيات والمكافآت.
٤. آليات للرقابة: إنشاء لجان داخلية لمتابعة التزام القيادات بتطبيق قانون العمل بمبادئ أخلاقية.

ثالثاً- تحسين مستوى الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة أسوان من خلال تحسين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية :

تسهم ممارسة القيادة الأخلاقية بفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية، من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والمسؤولية، مما يؤدي إلى رفع

- مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية داخل الجامعة ، وفيما يلي التوصيات المقترحة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة أسوان من خلال تحسين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لهم:
- ١- إطلاق برامج تدريبية متخصصة في القيادة الأخلاقية وتأثيرها من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية حول النزاهة، الشفافية، العدالة، والمساءلة، مما يزيد من وعي القادة بالممارسات الأخلاقية، ويحسن من قدرتهم على اتخاذ قرارات عادلة، ويعزز ثقة العاملين في الإدارة.
 - ٢- تطوير نظام تقييم يستند إلى المعايير الأخلاقية والشفافية من خلال وضع معايير واضحة لتقييم أداء القادة بناءً على التزامهم بالممارسات الأخلاقية، مما يرفع من مستوى المحاسبة، ويضمن تقييمًا موضوعيًا للأداء، ويحفز القادة على تحسين أدائهم وتحقيق العدالة التنظيمية.
 - ٣- تعزيز المساءلة والشفافية في اتخاذ القرارات القيادية من خلال إنشاء لجان رقابية لضمان التزام القادة بمبادئ النزاهة والشفافية في جميع القرارات الإدارية، مما يقلل من المحاباة والمحسوبية، ويضمن بيئة عمل أكثر عدالة، مما يؤدي إلى تحسين رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
 - ٤- تفعيل قنوات تواصل فعالة بين القيادات والعاملين من خلال إنشاء منصات إلكترونية وجلسات حوار مفتوحة لمناقشة القضايا المؤسسية بشفافية، مما يعزز التعاون بين القادة والعاملين، ويساهم في تحسين تدفق المعلومات واتخاذ قرارات أكثر دقة.
 - ٥- تحسين آليات توزيع المهام والمسؤوليات وفقًا لمبادئ العدالة من خلال تطوير نظام إلكتروني يعتمد على معايير موضوعية لتوزيع العمل بناءً على المهارات والخبرة، مما يقلل الشعور بالتمييز، ويضمن استغلالاً أمثل للقدرات، مما يزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.

- ٦- تحفيز القادة على تبني ممارسات أخلاقية من خلال الحوافز والتقدير من خلال تقديم مكافآت للقادة الملزمين بالسلوكيات الأخلاقية والتقييمات الإيجابية من العاملين، مما يشجع على تعزيز الممارسات الأخلاقية، ويرفع من مستوى الأداء العام داخل الجامعة.
- ٧- دمج معايير القيادة الأخلاقية في استراتيجيات الجامعة من خلال تضمين معايير الأخلاق والشفافية في الخطط الاستراتيجية للجامعة، مما يخلق بيئة مؤسسية قائمة على القيم، ويسهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.
- ٨- تعزيز ثقافة العدالة والإنصاف بين القادة والعاملين من خلال عقد جلسات توعية لتعزيز الفهم المشترك لأهمية العدالة وعدم التحيز في بيئة العمل، مما يقلل التوترات الوظيفية، ويزيد من الولاء المؤسسي لدى العاملين.
- ٩- تطوير سياسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الجامعة من خلال تنفيذ برامج لتعزيز السلوكيات المسؤولة والاستدامة البيئية في العمل الإداري، مما يحسن بيئة العمل، ويعزز من سمعة الجامعة، ويزيد من كفاءة الأداء الإداري.
- ١٠- تعزيز الابتكار والتطوير المهني في القيادة الأخلاقية من خلال تنظيم مؤتمرات وندوات حول التطورات الحديثة في القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء، مما يبقي القادة على اطلاع دائم بأفضل الممارسات العالمية، ويسهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم الإداري.

المراجع

- أبو عشبية، إيناس محمد وحجازي عبد الحكيم ياسين. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة التحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (3) 27، 344-361.

- أبو عامر، ضياء العبد محمود. (٢٠٢٢). أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات الصحية من منظور العاملين في القطاع الصحي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد ، بسمة عليوة عبد المعز. (٢٠٢٢). القيادة لأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، كلية التربية بسوهاج ، مجلة شباب الباحثين (١٣) ٩٥٩-٩٩٥.
- البرنات، آمال. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي. المجلة العلمية للدراسات والتجارة البيئية، (3)7، 315-348.
- بلولة، سعيدة، ولطرش، محمد. (٢٠٢٤). أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، (1)18، 316-335.
- بن العايب، محمد. (٢٠٢٠). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. (1)6. ٣٢٩-٣٤٦.
- تميمي، فواز، والجندي، نبيل جبرين. (٢٠٢٣). كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، (8)37، 1527-1564.
- الثقفي، طارق عيضة. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، (10)18، 1-26.
- الجبسية، أرضية بنت سليمان بن ناصر. (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الجناعي، نوري عبد الودود، وعمر، محمد صالح. (٢٠١٨). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، (1) 24، 1-31.

-الحلواني ، حنان صلاح الدين محمد و محمد ،مروة مصطفى محمد . (٢٠٢٢) . دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط) ، كلية التربية بأسيوط ، *المجلة العلمية لكلية التربية* ، ٣٨ (١٢). ١٧٩-٢٨٦.

-حاكم، أسماء، ودولي، لخضر. (٢٠١٧). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة. *مجلة البشائر الاقتصادية*، (3) 3.

- 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*، (1) 11، 48-62.

-جبريل ، هيثم محمد عبد العزيز. (٢٠١٩). أثر القيادة الاخلاقية على التماثل التنظيمي : دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية، *مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، كلية التجارة* ، ع ٢ ، ١٨٨-٢١٠.

-الخوالدة، عامر قاسم محمد، وعباينة، هائل طلاق محمود.(٢٠٢٤). أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات العامة (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.

-خميس، آسية.(٢٠١٨).أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

-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*، (2)13، 223-237.

-سليم، سهى محمد محمد مصطفى. (٢٠١٧). الفساد الإداري في المنظمات الحكومية (أسبابه وآثاره وطرق مكافحته). *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، (3)8، 81-837.

-السلنتي، ليمياء السعيد. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، (1)41، 305-329.

-السويفي، 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*، (11)4، 132-157.

-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.

-الشريف، ناجي. (٢٠١٧). مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، (6)8، 87-106.

-الشريف، علي كاظم حسين، وظاهر، فاضل محمد. (٢٠٢٠). دور القيادة الخلاقة في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، (1)2، 70-89.

-الطحانية، معتصم لطفي عكاشة. (٢٠١٩). سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن (رسالة ماجستير). كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك.

-الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). **الأخلاق والقيادة**. الرياض: منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

-طنبوز، بشار إبراهيم، ودبوس، محمد طالب، وجلاد، سها أسعد إبراهيم. (٢٠٢٢). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية - خضوري. **المجلة العربية للنشر العلمي**، 46، 124-147.

-عامر، سامح، وقنديل، علاء. (٢٠١٣). **مبادئ وأخلاقيات الإدارة**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

-عباس، حجاج أحمد، ومحمد، محمد سعد. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع البترول المصري. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 424-400.

-عبد الفتاح، محمد. (٢٠١٤). **مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية**. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.

-عبد العزيز، حمدي جمعة. (٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان. **مجلة البحوث المالية والتجارية**، 21(4)، 322-392.

-عبد الهادي، عبير حسن محمود. (٢٠٢٠). أثر القيادة الخلاقة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 11(2)، 1186-1216.

-عتوم، يمنى. (٢٠٢٠). العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإدارية بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل. **مجلة العلوم الإنسانية والإدارية**، 21(2)، 70-96.

-عطية، غادة. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة. *المجلة العربية للإدارة*، (38)4، 21-43.

-عوض الله، آمنة حسن شاكر. (١٠١٨). أخلاقيات وقيم العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الأردنية (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية .
-عيد، هنية جاد، عبد المولى ، مروة جبرو. (٢٠١٩). الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة. *مجلة كلية التربية بسوهاج*، 1-49.

-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.

-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*، 57، 225-260.

-الغامدي، رمزي، والأففي، أشرف، وذاكر، آمنة. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20، 1-43.

-الشاعر، عماد سعيد محمد. (٢٠١٧). ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

-الغريب، محمد، وجسام، تماضر مهدي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 21، 1-30.

- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٠). القيادة الخلاقة في الإدارات التعليمية -

دراسة الحالة. *المجلة التربوية*، 77، 2194-2229.

- الفليحات، ياسين. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس

التربية والتعليم للواء قصبة المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- قبطان، شوقي. (٢٠١٦). الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية

لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية: دراسة حالة

مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث*

والدراسات، ١(٥)، 333-355.

- الفقيه، هند. (٢٠١٩). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية

الاستفادة منها بالمدارس السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية*

والنفسية، 9، 1-18.

- 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*، (170) 35، 649-694.

- القرني، محمد سعيد حمزي. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لدى مدارس محافظة النماص

وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر

المعلمين. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، (182) 3، 589-638.

- قطيشات، دلال خالد، والقضاة، محمد أمين. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتقييم الأداء

الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استنادًا إلى قواعد القيادة

الأخلاقية. *دراسات العلوم التربوية*، 45(ملحق)، ٥٢١-٥٤١.

- القحطاني، علي، وحميدي، نوال. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في

جامعة عدن الإلكترونية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. *مجلة جامعة عدن*

الإلكترونية للعلوم الإنسانية، (4) 2، 407-428.

-الكبير، أحمد). ٢٠١٦. (القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة (ج ١). السعودية: دار الملك فهد للطباعة.

-آل حمد، فدام عبد الحميد، والعاني، آلاء عبد الموجود. (٢٠٢٠). تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية: دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية. مجلة جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 39(125)، 108-131.

-الملاحيم، عودة إبراهيم. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4(35)، 1-18.

-المرقطن، محمد. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

-محمد، جلال عبد الله. (٢٠١٠). أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السليمانية، كلية الإدارة والاقتصاد.

-محمد، ماجدة عبد الشافي. (٢٠٢٣). الرقمنة كآلية لإعادة هندسة المرافق العامة للحد من الفساد الإداري. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 9(1)، 1239-1333.

-مخامرة، كمال. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 43(1)، 33-366.

-المخلافي، سلطان سعيد عبده، وإبراهيم، الطيب محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (10)5، 276-311.

-مسلم، عبد الهادي. (٢٠١٥). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع.

-مدينة، عفاق، ووداد، سالمة. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطن التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحيى (جبل)، الجزائر.

-نسمة، خدير. (٢٠١٥). *مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية* (رسالة دكتوراه). جامعة محمد بو قره، الجزائر.

-الهزائمة، أحمد صالح. (٢٠١٨). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (14)2، 33-61.

-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.

-يوسف كمال، بن محمد إيمان. (٢٠١٩). أثر الالتزام بأخلاقيات مهنة التدريس الجامعي على الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية. *مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية*، (1)2، 73-94.

-Abu Tina, A., Khasawneh, S., & Tahina, Z. (2007). Servant leadership in Jordanian schools as perceived by teachers and administrators: An exploratory study. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(4).

- Al-Atabi, M. R. (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.
- Al-Habsiya, R. B. S. (2012). **Ethical leadership**. Al-Hamid House and Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Ahmad, S., Sohal, A. S., & Cox, J. W. (2020). Leading well is not enough. **European Business Review**, 32(2), 159-180.
- Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees' effective work practices. **International Journal of Higher Education**, 9(4), 128-137.
- Balu, L. A., & Singh. (2017). Ethical leadership: The reflecting journey to an evolution of management. **International Journal of Engineering Technology Science and Research**, 4(9).
- Coklar, A. (2018). ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers. **International Journal of Human Sciences**, 9(1), 83-101.
- Carr, H. (2017). **Ethical leadership: A study of educational leaders at Vancouver Island University** (Master's thesis). Vancouver Island University, Canada.
- Cheteni, P., & Shindika, E. (2017). Ethical leadership in South Africa and Botswana. **Brazilian Administration Review**, 14(2), 2-19.
- Fogaca, N. (2019). Job performance analysis: Scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015.

- Halil, Z., Ahmet, D., & Taylan, B. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. **Middle East Journal of Management**, 8(1), 42-66.
- Kar, S. (2018). Ethical leadership: Best practice for success. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 14(1), 112-116.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buren, S., van der Beek, A. J., et al. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. **Journal of Applied Measurement**, 15(2), 160-175.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. **Educational Administration Quarterly**, 28(1), 5-42.
- Kalshoven, K., Hartog, D. N., & Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. **The Leadership Quarterly**, 22(1), 51-69.
- Lowery, C. (2020). Moral literacy and school leadership: Perception of principals in southeast Ohio on the ethics of decision-making. **Journal of Educational Administration**, 58(1), 112-127.
- Miles, K., & Scott, E. (2019). A new leadership development model for nursing education. **Journal of Professional Nursing**, 35(1), 5-11.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2019). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. **Journal of Business Ethics**, 90(2), 157-170.
- Ozgenel, M., & Tugba, A. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. **International Journal of Evaluation and Research in Education**, 9(4), 618-825.

- Ozdemir, T., & Yirci, R. (2017). Ethical leadership behaviors of school administrators from teachers' point of view. **Foresight Education**, 15(23), 161-184.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, 41(2), 257-279.
- Pradhan, R., & Jena, L.(2017). Employee performance at workplace: Construal model and empirical validation. **Business Perspectives and Research**, 5(1),69-85.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 14(1), 21-32.
- Udin, U. (2024). Ethical leadership and employee performance: The role of Islamic work ethics and knowledge sharing. **Human Systems Management**, 43,51-63.
- Wan Kang, S. (2019). Sustainable influence of ethical leadership on work performance: Empirical study of multinational enterprise in South Korea. **Sustainability**, 11(1), 1-6.
- Yarmohammadian, M. H. (2011). Value-based leadership paradigm. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 15, 3707-3707. Retrieved from Science Direct database.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An improved measure of ethical leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 20(1).