أثر القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة ولاية سوق اهراس

The Impact of Ethical Leadership on Institutional Performance - A Field Study of a Sample of Employees at Algeria Telecom – Souk Ahras Branch

رزايقي ريمة *، أستاذ محاضر ب، مخبر البحوث والدراسات الإقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق اهراس (الجزائر) ، rezaiguirima@univ-soukahras.dz

فاطمة الزهراء طلحي، أستاذ، مخبر البحوث والدراسات الإقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق اهراس (الجزائر)، fz.talhi@univ-soilahras.dz

تاريخ الاستلام: 2024/11/23 ؛ تاريخ القبول : 2025/11/20

مستخلص:

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي من خلال دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس البالغ عددهم 40 موظفا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α تساوي 0,05 بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس، وأنَ القيادة الأخلاقية تأثر على الأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية α تساوي 0,05.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية؛ الأداء المؤسسي؛ مؤسسة إتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: M54؛ P17

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of ethical leadership on institutional performance through an exploratory study of the opinions of a sample of 40 employees at Algeria Telecom, Souk Ahras Branch.

The results of the study showed a statistically significant correlation at a significance level of α = 0.05 between ethical leadership and institutional performance in Algeria Telecom, Souk Ahras Branch. Additionally, ethical leadership was found to influence institutional performance in Algeria Telecom, Souk Ahras Branch at a significance level of α = 0.05.

Keywords: Ethical Leadership; Institutional Performance; Algeria Telecom.

Jel Classification Codes : M54 ; P17

* رزايقي ريمة: rezaiguirima@univ-soukahras.dz

مقدمة:

أصبحت الأخلاقيات تحظى بإهتمام كبير ليسع المجالات المختلفة بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات على نحو واضح وملفت للنظر. فمفهوم أخلاقيات العمل ينطوي على عدة معان، مما جعل هناك إختلاطا بين مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل إستخدام الأخلاقيات لتحسين سمعة وأداء الشركة. وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل. كما يمكن أن يشير أيضًا إلى السلوك الأخلاقي للقادة، والموظفين في تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكياتهم. وبذلك فإن أخلاقيات العمل قد تعني في كل الأحوال الإلتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والإخلاص، والثقة، والصدق، العدالة) في العمل. ويتطرق هذا البحث الى موضوع القيادة الأخلاقية بوصفها من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهمية متزايدة بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات القادة بالمؤسسات.

الإشكالية:

تتمحور اشكالية الدراسة حول معرفة واقع ممارسة المؤسسة الجزائرية للقيادة الأخلاقية من خلال قياس مدى الالتزام بالأخلاقيات القيادية بالمؤسسة محل الدراسة وهي اتصالات الجزائر فرع - سوق اهراس- من وجهة نظر الموظفين، مع توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر لممارسة مبادئ وقيم القيادة الاخلاقية على الأداء المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين؟

الأسئلة الفرعية:

بموجب ما تقدم يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مدى توافر القيادة الأخلاقية بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الجنس، العمر، المستوى التعليمي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى متغير الجنس، في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى متغير العمر، في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى متغير المستوى التعليمي، في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

المنهج المتبع:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي، حيث تم الاعتماد على الكتب و المقالات الحديثة لتغطية الجانب النظري من الدراسة و الذي يتمحور حول القيادة الأخلاقية والأداء بالمؤسسة ، وتم الاعتماد على نتائج تحليل الإستبيان لاختبار فرضيات الدراسة والوصول الى النتائج.

أهداف الدراسة:

يلاحظ من خلال القراءة الأولية في موضوع القيادة الأخلاقية بأن الأبحاث والدراسات محدودة، ولذا جاءت هذه الدراسة من أجل المساهمة في معالجة موضوع القيادة الأخلاقية ومعرفة مدى ممارستها في المؤسسات الجزائرية، وحرصا على تحقيق تلك الغاية تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- معرفة واقع ممارسة الإدارة بالمؤسسة الجزائرية للقيادة الأخلاقية.
- قياس مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية وما تأثيرها على الأداء بالمؤسسة.

- توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس.

أهمية الدراسة:

تتناول الدراسة أحد الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهمية بالغة وهي الاهتمام بالقيم والمعايير الأخلاقية في ممارسات القادة في المؤسسات، وفي هذا الإطار تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- توجيه القادة الاداريين الى معرفة دور القيادة الأخلاقية مبادئها وأسسها.
- التعرف على واقع الالتزام بالأخلاق القيادية في المؤسسة محل الدراسة.
- ابراز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي.

أولا: الإطار النظري للدراسة

من خلال الإطلاع على عدد من الدراسات في مجال القيادة الأخلاقية لابد من الاشارة الى أن هناك محدودية للأبحاث في هذا الموضوع الهام، وفي هذا الاطار جاءت هذه الدراسة من أجل المساهمة في معالجة موضوع القيادة والأخلاقية ومعرفة مدى ممارستها في المؤسسات الجزائرية وابراز علاقتها بالأداء المؤسسي.

على المستوى النظري من الضروري أن نبرز بعض الدلالات التعريفية لموضوعي القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي، ولتوضيح ذلك تم الاعتماد في الاطار النظري لهذه الدراسة على الأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة بالدوريات والمجالات العلمية والكتب ومواقع الانترنت.

1. القيادة الأخلاقية

تمثل القيادة الأخلاقية نمط قيادي حديث ومتميز وهي تعبر عن إلتزام عميق بالقيم والمبادئ الأخلاقية من طرف القادة في الادارة، فبعدما كان هدف الربح والكفاءة الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال أصبحت تتسارع نحو ترسيخ المفاهيم مثل: أخلاقيات الأعمال، أخلاقيات وآداب المهنة، اخلاقيات الإدارة، والقيادة الأخلاقية.

أ. تعريف القيادة:

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآ لف بين العاملين في المنظمة (محسن و النحاس، 2009، صفحة 277)

حيث تعرف القيادة بأنها ظاهرة إنسانية وإجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبتهم في الإنقياد لإشباع حاجاتها (محمد و محمد، 2008، صفحة 139)

كما يرى الكثير من الخبراء بأن التعريف العملي هو أن القيادة: عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما (بسيوني، 2004، صفحة 568)

ب. أخلاقيات العمل في الإدارة:

إنَ العديد من المتخصصين والدارسين حاولوا تقديم التعريفات لفهم مدلول "أخلاقيات الإدارة" وفي ما يلي نذكر أبرزها في التعريفين الموالين : (نجم، 2015، صفحة 20)

عرف الأخلاق ريو وبايرز (Rue and Byars): بأنها المعايير والمبادئ التي تهمين على سلوك الفرد أو المجموعة، وبالتالي فإن أخلاقيات الادارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهمين على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ.

وأيضا نجد أن بيتر دراكر (P.F.Dracker) يرى الأخلاق في الإدارة بأنها: "العلم الذي يعالج الإختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف". ليضيف بهذا التعريف إلى أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة كون الكثيرين من الباحثين يرون أن الأخلاق في الإدارة هي نقطة ضعف ذاتية لا تدخل ضمن مجال العلم لأنها غير محددة وصعبة القياس.

ج. مفهوم القيادة الأخلاقية

تؤدي القيم والأخلاق دورا هاما في تحقيق النجاح فهي تعتبر أساسية لبناء الثقة بين القائد والفريق وتعزيز العمل الجماعي وتقوية العلاقات الجيدة بينهم.

- تعريف القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية هي توضيح للسلوك الملائم طبيعيا من خلال السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأفراد، ودعم مثل هذا السلوك بالنسبة للتابعين من خلال الاتصال الثنائي الاتجاه، والتعزيز والتقوية، وعملية صنع القرار. فالقيادة الأخلاقية تتضمن صفات مثل النزاهة والجدارة والثقة والانصاف (البرناط، 2016، صفحة 325)

يعرف (حمادة، 2022، صفحة 367) القيادة الأخلاقية هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بها القائد نحو الموظفين والعاملين عن طريق بعض الأساليب والوسائل الأخلاقية المناسبة والقيم والمبادئ الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والشفافية.

إنَ تبني القيادة الأخلاقية في المنظمات يعتبر من الأمور الهامة التي تساعد على صقل الأخلاقيات الشخصية بمقاييسها العليا سواء في العمل أو في الحياة الشخصية، وتساعد في تكوين الثقافات المتوازنة حسب معايير وقيم الفضيلة والنزاهة والتواضع والكفاءة والمطالب الأخلاقية للآخرين، وفي خلق مناخ أخلاقي في بيئة العمل مما يشجع العمل بروح الفريق ويرفع الإنتاجية، كما

أنها تدعم حالات الاستقرار لدى العاملين مما يرفع من درجات الرضى الوظيفي لديهم، ودرجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبالمنظمات التي يعملون فيها (الخشالي و الشاعر، صفحة 56)

- المبادئ الأخلاقية للقيادة

وبحسب الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير المبادئ الأخلاقية الخمسة للقيادة هي (https://batdacademy.com/):

1) **النزاهة :** أن يكون القائد صادقا ويمتلك معايير اخلاقية قوية.
2) **الاحترام:** التحلي بالتقدير والاحترام اتجاه الآخرين
3) **الشفافية:** الانفتاح والشفافية بشأن القرارات.
4) **المسؤولية:** تحمل المسؤولية عن الأفعال والنتائج
5) **العدالة :** تقليل التحيزات والحفاظ على العدالة.

2. الأداء المؤسسي

لطالما كان الخوض في مسألة الأداء إهتمام العديدين وإنَ التناقض في مفهوم الأداء يعقبه إختلاف في المعايير وطريقة قياسها، مما يؤدي إلى إختلاف في طريقة دراسة الأداء من قبل المنظمة والمديرين، إلا أن غالبية الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

أ. ماهية الأداء:

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع وقد تم تعريف الأداء بعدة مفاهيم نذكر منها ما يلي:

عرفه (منصور و الغالبي، 2009، صفحة 38) إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، وأما (توفيق، 2004، صفحة 3) يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. وحسب هذين الكاتبين– (D. handrieu .J et Kaisergruber) يعبر عن الأداء بأنه إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين. (landrieu & Kaisergruber, 2000, p. 119)

(Bromily et Miller)ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه:" إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها." (حسن، 2000، صفحة 23)

انَ كلمة (أداء) لا تعني القيام بالعمل أو إنجاز المهمة وحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في استخدام موارد المنظمة فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط(المغربي، 2007، صفحة 80).

مما سبق نستنتج أن فهم العلاقة بين الأداء والهدف الرئيسي للمؤسسة ليس مجرد مسألة نظرية، بل يعتبر تحدياً عملياً يواجه أي مدير أو قائد في سوق الأعمال اليوم. إذ يتطلب تحقيق الأداء المرتفع إدارة فعالة وذكية، قادرة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ب. تحسين الأداء

إنَ تحسين الأداء أصبح يولى إهتماما كبيرا داخل المنظمة وذلك من أجل تحقيق التطور المستمر ومواكبة التغيرات، ولكن الوصول إلى هذا الهدف يقتضي عليها مواجهة العديد من العوامل داخلية كانت أو خارجية معتمدة في ذلك على العديد من الطرق و المعايير المختلف كمعايير الجودة أو الكمية و غيرها.

و تتضمن عملية تحسين الأداء مبادئ محددة مثل: القيادة الفعالة و الالتزام، معرفة وتقدير العملاء، مشاركة كل الموظفين ضمن فرق الجودة، القياس المستمر للأداء، ومقارنة النتائج، إعادة تصميم الأنظمة والعمليات.

ولا شك في أن المسؤولية النهائية للمدير في القيام بالأداء على مستوى عال، اي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة وكفؤة.

3. أهمية القيادة الاخلاقية ودورها في رفع مستويات الأداء.

تضم الأخلاقيات القيادية مفاهيم متعددة لأداء المهام، وتتمثل مهمة الأخلاقيات في تحقيق التوازن بين المهام والنتائج، من أجل تطبيق الأخلاقيات والعمل في المؤسسة بشكل صحيح. وللقيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في تحسين أداء المؤسسة، لأنها تعزز من الأداء الكلي للمؤسسة من خلال التشجع على التواصل المفتوح، ومشاركة الموظفين في صنع القرار وتحديد الأهداف، من خلال زيادة التحفيز والولاء والإبتكار عندما تسودها ثقافة مرنة.

وتأتي أهمية القيادة الاخلاقية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمة وعملياتها، وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ويكمن دورها في:

- تعزيز التكامل بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معا بفاعلية وتعزيز الثقة .
- تزويد المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالهوية والانتماء.
- القيم والمعايير الأخلاقية للمؤسسين والقادة المديرين تؤدي دورا مؤثرا في تطور المؤسسة وتعمل على تشكيل ثقافتها التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز مؤسستهم.
- تدعيم إستقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فإنتشار ثقافة مشتركة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة.

فالقيادة الاخلاقية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التميز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المنظمة المبدعة تمتلك قادة يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للقيم والمبادئ الأخلاقية لكونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة إيجابية تنسجم وتتناسب معها، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.

ثانيا: دراسة ميدانية على عينة من موظفي إتصالات الجزائر-وكالة سوق اهراس-

1. مجتمع وعينة الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة حاولنا اسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس، وقد أخذنا عينة عشوائية تتكون من 40 موظفا من 270 أي بنسبة 14.81% موزعة على جزئين ولتحديد تمثيل العينة في كل فئة اعتمدت الباحثتان على أسلوب العينة العشوائية من أجل ضمان تمثيل مختلف الفئات في عينة البحث.

- **متغيرات الدراسة**

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية **(X)**

المتغير التابع: الأداء المؤسسي **(Y)**

- **أدوات جمع البيانات**

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات حول معرفة علاقة القيادة الأخلاقية بالأداء المؤسسي.

الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، فقد قمنا بتصميم الاستبيان والذي يتكون من :

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنا الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارات مقسمة على قسمين وهما:

القسم الأول **(القيادة الأخلاقية)**، القسم الثاني **(الأداء المؤسسي)**، وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس **"ليكارت الثلاثي"** والذي يتضمن ثلاث إجابات، وبعد استرجاع مجموعة الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 03 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

حيث قمنا بتحديد طول الخلية الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:

-حساب المدى =3-1=2

-طول الخلية =3/2= 0.6

-الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في القياس

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): ليكارت الثلاثي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
[1-1.59]	غير موافق	مستوى ضعيف
[1.60-2.19]	محايد	مستوى متوسط
[2.20-3]	موافق	مستوى قوي

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

2. ثبات فقرات الاستبيان

للتحقق من ثبات الاستبان تم احتساب الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبان من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستبان، حيث تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق، فمن أجل التحقق من ثبات الاستبان تم حساب معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

محاور الدراسة	ألفا كرونباخ	نسبة الثبات
دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي	0,73	%73,7

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

بعد إجراء خطوات الثبات على العينة بإستعمال معامل ألفا كرومباخ، وذلك لقياس ثبات وصدق الاستبيان، وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرومباخ الذي بلغت نسبته(0,73) وهي أكبر من 0,60 ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالا مقبول جدا، ويمكن القول أنه إذا تم إعادة توزيع

نفس عدد الاستمارات على نفس العينة أو عينة مماثلة من المجتمع فإن نسبة تطابق الإجابات تكون أكبر من 60% أي أن الاستمارة تمتاز بالثبات ما يجعلها صالحة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

3. عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

لتحليل إجابات الأفراد حول عبارات عينة الدراسة، سوف نستخدم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

المحور الأول (القيادة الأخلاقية)

الجدول رقم (04): تحليل إجابات الأفراد حول عبارات المحور الأول "القيادة الأخلاقية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة
01	يحافظ المدير على اخلاقيات وقيم العمل	2,75	0,43	قوي
02	يشجع المدير الأفراد على العمل بروح الفريق	2,90	0,30	قوي
03	يطبق المدير العدالة بين جميع العاملين	2,55	0,71	قوي
04	يأخذ المدير بعين الإعتبار المشاكل التي تواجهه بمرونة وموضوعية	2,50	0,71	قوي
05	يسمح لك بالحرية التامة في الابداع وممارسة الفكر الحر	2,40	0,70	قوي
06	يراعي المدير الأهداف العامة للمؤسسة واهداف وحاجات العاملين	2,78	0,57	قوي
07	تسمح لك المؤسسة بمتابعة دراساتك العليا من اجل تحسين وتنمية مستواك الوظيفي	1,95	0,78	متوسط
08	غالبا ما تتفق اقوال المدير مع افعاله	2,80	0,56	قوي
09	يؤكد المدير على إرساء مبادئ الشفافية والنزاهة في العمل	2,60	0,63	قوي
10	غالبا ما يولي مدير المؤسسة الإهتمام بالإتصالات في مجال العمل	2,37	0,77	قوي
11	غالبا ما يوضح المدير المعايير الخاصة بالسلوك الأخلاقي في العمل	2,40	0,74	قوي
12	غالبا ما يهتم المدير بإنجازات الجماعة أكثر من اهتمامه بالأداء	2,65	0,48	قوي
13	يشجع المدير المجهودات المبذولة من طرف العمال أثناء أداء المهام	2,45	0,67	قوي

14	المدير على إطلاع دائم بالمشكلات التي تعترض العمال	2,58	0,67	قوي
	القيادة الأخلاقية	2,54	0,25	قوي

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

بالنسبة للمحور الأول (القيادة الأخلاقية)كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب (2,90) للعبارة رقم (02)، " يشجع المدير الأفراد على العمل بروح الفريق "، وبانحراف معياري قدر بـ (0,30)، يبين عدم تشتت أفراد العينة في الإجابات ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (1,95) كان للعبارة رقم (07) " تسمح لك المؤسسة بمتابعة دراساتك العليا من اجل تحسين وتنمية مستواك الوظيفي "، بانحراف معياري قدر ب (0,78) يوضح عدم تشتت أفراد العينة في الإجابات ودرجة الموافقة كانت متوسطة.

أما بالنسبة للمحور ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب (2,54) بانحراف معياري قدر ب (0,25) وهذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تمارس **القيادة الأخلاقية**.

المحور الثاني (الأداء االمؤسسي)

الجدول رقم (05): تحليل إجابات الأفراد حول عبارات المحور الثاني "الأداء المؤسسي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة
01	هناك تحسن مستمر في مستوى التكاليف داخل المؤسسة	2,45	0,84	قوي
02	هناك تحسن ملحوظ في مردودية المؤسسة	2,23	0,92	قوي
03	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها	2,90	0,30	قوي
04	هناك تطور في مستوى رضا الزبائن في السنوات الماضية	2,10	0,74	متوسط
05	هناك تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الأخيرة	2,25	0,70	قوي
06	هناك حب الانتماء للمؤسسة من قبل العاملين	2,55	0,50	قوي
07	تهتم المؤسسة بخلق مناصب الشغل والحفاظ عليها	2,45	0,50	قوي
08	تهتم المؤسسة بالحفاظ على حقوق عمالها ورعاية مصالحهم	2,45	0,67	قوي
09	المؤسسة تحقق أرباح باستمرار	2,28	0,78	قوي
10	المؤسسة تسطر أهدافها الاستراتيجية باستمرار	2,40	0,92	قوي
11	المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة	2,48	0,67	قوي
12	استراتيجية المؤسسة واضحة ومفهومة لكافة الموظفين	2,38	0,66	قوي
13	المؤسسة تقييم جودة التواصل ووصول المعلومات حول الاستراتيجية داخلها	2,60	0,67	قوي
14	هناك تحسن مستمر من جانب الأداء المؤسسي داخل المؤسسة	2,78	0,42	قوي

الأداء المؤسسي	2,44	0,35	قوي	

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

بالنسبة للمحور الثاني(الأداء المؤسسي) كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب (2,90) للعبارة رقم (03)، " تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها "، وبانحراف معياري قدر بـ (0,30)، يبين عدم تشتت أفراد العينة في الإجابات ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (2,10) كان للعبارة رقم (04) " هناك تطور في مستوى رضا الزبائن في السنوات الماضية "، بانحراف معياري قدر ب (0,74) يوضح عدم تشتت أفراد العينة في الإجابات ودرجة الموافقة كانت متوسطة.

أما بالنسبة للمحور ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب (2,44) بانحراف معياري قدر ب (0,35) وهذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تعمل على التحسين المستمر **لأدائها المؤسسي**

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

الهدف من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات هو اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الخصائص الوصفية لأفراد العينة المدروسة على إجاباتهم حول محاور الدراسة.

وقصد معرفة مدى إتباع توزيع بيانات البحث الميداني للتوزيع الطبيعي نستعمل اختبار شبيرو ويلك، بحيث توضع الفرضيات التالية:

- **فرضية العدم** (H_0): محاور الدراسة **تتبع** التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05.
- **فرضية البديل** (H_1): محاور الدراسة **لا تتبع** التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

- اختبار شبيرو ويلك

الجدول رقم (06): اختبار شبيرو ويلك

المحاور	مستوى المعنوية (sig)
القيادة الأخلاقية	0,20
الأداء المؤسسي	0,20

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال النتائج في الجدول أعلاه تبين نتائج اختبار شبيرو ويلك :

بالنسبة لاختبار طبيعية بيانات المحور الأول (القيادة الأخلاقية) قيمة مستوى المعنوية (Sig) مساوية للقيمة 0,20 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 وبالتالي تقبل فرضية العدم (H_0)، وترفض فرضية البديل (H_1) ومنه بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

بالنسبة لاختبار طبيعية بيانات المحور الثاني (الأداء المؤسسي) قيمة مستوى المعنوية (Sig) مساوية للقيمة 0,20 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 وبالتالي تقبل فرضية العدم (H_0)، وترفض فرضية البديل (H_1) ومنه بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي والمحور الثاني يتبع التوزيع الطبيعي فإن العينة ككل تتبع التوزع الطبيعي.

4. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى

سوف نستعمل في هذا الاختبار الارتباط بيرسون (r) بين محاور الدراسة الغرض من هذا الاختبار هو تحديد مقدار الارتباط بين المتغيرين المستقل (القيادة الأخلاقية) في المحور الأول والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) في المحور الثاني، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي علاقة طردية أو علاقة عكسية، حيث يأخذ معامل الارتباط قيمة محصورة بين (1) و (-1)، بحيث:

- إذا كانت قيمته موجبة كانت العلاقة بين المتغيرين (القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي) علاقة طردية؛
- إذا كنت قيمته سالبة كانت العلاقة عكسية
- كلما اقتربت قيمته من الواحد (1) أو (-1) كانت العلاقة بين المتغيرين (القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي) علاقة قوية؛
- كلما اقتربت قيمته من (0) **لا توجد علاقة.**

تشير قاعدة القرار في هذا الاختبار على قبول الفرضية العدمية**H0** اذا كانت درجة المعنوية**sig%** اعلى من مستوى الدلالة المعتمدة(**α%**)، وتقبل الفرضية البديلة **H1**اذا كانت درجة المعنوية **sig%**اقل من مستوى الدلالة المعتمدة(**α%**).

- ❖ **فرضية العدم** (H_0): لا توجد علاقة بين **(القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي)** في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.
- ❖ **فرضية البديل**(H_1): توجد علاقة بين **(القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي)** في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون (r)

المحاور	معامل الارتباط بيرسون (r)	مستوى المعنوية
القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي	0,12	0,002

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Pearson) بين محوري الدراسة (**القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي)** مساوي للقيمة 0.12 بمستوى معنوية مساويا لـ: 0.002 وهو أقل من 0,05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ، وبالرجوع للسلم السابق نلاحظ أن القيمة تقع في المجال أقل من 0,05 بالموجب، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد علاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي) **وهي علاقة طردية ضعيفة جدا.**

الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: تؤثر القيادة الأخلاقية على الاداء المؤسسي في المؤسسة .

من أجل معرفة إذا كان القيادة الأخلاقية توثر على الاداء المؤسسي والتأكد من صحة الفرضية الثانية، قمنا **باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط**، وقبل ذلك قمنا بصياغة الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم** (H_0): لا تؤثر **(القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي)** في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.
- **فرضية البديل**(H_1): تؤثر **(القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي)** في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (08): معامل التأثير

المحور الأول	ثابت الانحدار	معامل الارتباط المعدل	مستوى المعنوية
القيادة الأخلاقية الأداء المؤسسي	0,27	%16	0,002

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

تشير نتائج التحليل الاحصائي حسب الجدول أعلاه الى رفض الفرضية H_0 الأن مستوى الدلالة0.05 أكبر من درجة المعنوية sig 0,002 لكل بعد من محاور الدراسة وبالتالي قبول

الفرضية H_1 التي تأكد تأثير القيادة الأخلاقية على الاداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، بنسبة 16%.

الفرضية الرئيسية الثالثة

ثم الاستعانة هنا باختبار (**Independent – Sample T test**) للعينات المستقلة لاختبار تأثير المتغيرات الوصفية التي تحتمل حدثين(جنس، المستوى التعليمي) على أبعاد الدراسة، سوف يتم الاعتماد على اختبار فرق المتوسطات لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الوصفية التي تحتمل أكثر من حدثين (باقي المتغيرات الوصفية) على أبعاد الدراسة، وتشير قاعدة القرار هنا على قبول الفرضية العدمية **H0** اذا كانت القيمة **(Sig)** أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05، وتقبل الفرضية البديلة **H1** اذا كانت القيمة **(Sig)**أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05.و ذلك بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

- **فرضية العدم(H0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الجنس، العمر، المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.
- **فرضية البديل (H1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الجنس، العمر، المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

وللتأكد من صحة أو عدم هذه الفرضية الرئيسية الثانية، سيتم اختبار ثلاث فرضيات فرعية لكل محور كالتالي:

01. **الفرضية الفرعية الأولى.**

تناقش هذه الفرضية مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى الجنس.

- **فرضية العدم(H0):** لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير الجنس في في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.
- **فرضية البديل (H1):** توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير الجنس في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (09): نتائج (Independent – Sample T test) لاختبار مدى وجود فروق معنوية لمحاور الدراسة تعزى الى متغير الجنس في في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس

تأثير خاصية الجنس	درجة المعنوية	القرار
على القيادة الأخلاقية	0,84	لا توجد فروق
الأداء المؤسسي	0,61	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

تشير النتائج المعروضة في الجدول السابق الى أن مستوى المعنوية المقدر ب: 0.84 و 0.61 لكل من القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول (القيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي)، تعزى إلى متغير الجنس في في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة **0,05**.

02. **الفرضية الفرعية الثانية.**

تناقش هذه الفرضية مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى السن.

- **فرضية العدم(H0):** لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير السن في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.
- **فرضية البديل (H1):** توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير السن في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (10): نتائج (Independent – Sample T test) لاختبار مدى وجود فروق معنوية محاور الدراسة تعزى الى متغير السن في مؤسسة إتصالات الجزائر

تأثير خاصية السن	درجة المعنوية	القرار
على القيادة الأخلاقية	0,11	لا توجد فروق
الأداء المؤسسي	0,60	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

تشير النتائج المعروضة في الجدول السابق الى أن مستوى المعنوية المقدر ب: 0.11 و 0.60 لكل من القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول (القيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي)، تعزى إلى متغير السن في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة **0,05**.

03. **الفرضية الفرعية الثالثة.**

تناقش هذه الفرضية مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى المستوى التعليمي.

- **فرضية العدم(H0):** لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.
- **فرضية البديل (H1):** توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (11): نتائج (ANOVA one way f test) لاختبار مدى وجود فروق معنوية محاور الدراسة تعزى الى متغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة

تأثير خاصية المستوى التعليمي	درجة المعنوية	القرار
على القيادة الأخلاقية	0,39	لا توجد فروق
الأداء ا المؤسسي	0,11	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

تشير النتائج المعروضة في الجدول السابق الى أن مستوى المعنوية المقدر ب: 0.39 و 0.11لكل من القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول (القيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي)، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة **0,05**.

جدول رقم (12): نتيجة اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات الرئيسية	الاختبار	النتيجة
الفرضية الرئيسية الاولى	مقبولة	يوجد علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي) وهي علاقة طردية ضعيفة عند مستوى دلالة 0,05.
الفرضية الرئيسية الثانية	مقبولة	تأثر القيادة الأخلاقية على الاداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.
الفرضية الرئيسية الثالثة		
الفرضية الفرعية الأولى	مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول (القيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي)، تعزى إلى متغير الجنس في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.
الفرضية الفرعية الثانية	مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول (القيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي)، تعزى إلى متغير السن في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.
الفرضية الفرعية الثالثة	مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول (القيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي)، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق اهراس عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

نتائج الدراسة

- ✓ يوافق أفراد العينة عل أنه هناك درجة تطبيق عالية للقيادة الأخلاقية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس وهو ما يعكس الوسط الحسابي الذي يقدر ب 2,54.
- ✓ يوافق أفراد العينة عل أنه هناك تحسن في الأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس وهو ما يعكس الوسط الحسابي الذي يقدر ب 2,44.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α تساوي 0,05 بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس

- ✓ تشير نتائج الدراسة الميدانية الى تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية α تساوي 0,05.
- ✓ تشير نتائج الدراسة الميدانية الى انه لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α تساوي 0,05 بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سوق أهراس تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) .

الخلاصة:

خلاصة القول أنَ الإهتمام بالقيادة الأخلاقية يتزايد لما لها من تأثير فعَال على أداء الأفراد والأداء المؤسسي، فالقيادة الأخلاقية تعتبر الموجهة لسلوك الأفراد في المنظمة، كما تعتبر أيضا نظاما للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء هذا التنظيم، وبالتالي فإن لها تأثير على تحسين أداء الأفراد العاملين داخل هذه المنظمة بحيث يعتمد عليها المدراء لتحقيق أهدافهم وتوجيه هؤلاء العاملين إلى القيام بما يخدم الأداء الكلي للمنظمة.

ويتضح مما سبق أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي علاقة وثيقة، كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر بحيث يعزز كل منهما الآخر. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ساهمت في الاجابة على التساؤلات والفرضيات ومن أهمها التأكيد على أن القيادة الأخلاقية ضرورية لنجاح المؤسسة، وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل اليها أمكن اقتراح مجموعة من التوصيات.

التوصيات:

- من المتطلبات الهامة في تطبيق أخلاقيات القيادة، هو وجود مقاييس أخلاقية واضحة في تقييم الأداء بموجبها يتم الحكم على السلوك وتوفير نظام مكافآت يعزز البعد الأخلاقي.
- تشجيع الأفراد على تحري الصدق والأمانة عبر تقديم حوافز ومتابعة الأداء عند نقل المعلومات الصحيحة التي تساعد صانعي القرار على اتخاذ القرارات السليمة.
- تعزيز وتطوير ثقافة المؤسسة الفعالة والمؤثرة التي تحقق توازنا بين أهداف الأفراد واهداف المؤسسة وتكون أكثر استجابة لأخلاقيات الادارة وفلسفة القادة والمديرين.

المصادروالمراجع

1) أيمن النحاس، محسن هلال(2009) **مبادئ الإدارة**، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية - مصر.

2) البرناط آمال على محمد (2016)، **القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السابع، العدد الثالث، جامعة قناة السويس،

كلية التجارة الاسماعلية- مصر. على الرابط: https://jces.journals.ekb.eg/article_50646.html أطلع عليه بتاريخ: 20/ 10/ 2024.

3) توفيق محمد عبد المحسن (2004)، **تقييم الأداء مداخل جديدة العالم جديد"**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة –مصر.

4) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون تعريب وترجمة: رفاعي محمد رفاعي- اسماعيل على بسيوني (2004): **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

5) حمادة أحمد حسام، (2022)، **دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثالث عشر، العدد الرابع، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الاسماعلية- مصر. على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_279760.html أطلع عليه بتاريخ: 26 /10 /2024.

6) السكارنة بلال خلف (2009)، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.

7) الشاعر عبد الله، الخشالي جار الله شاكر (2022)، **أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية**، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد السادس، العدد الثاني، الأردن. على الرابط: https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/100 أطلع عليه بتاريخ: 05 /11 /2024

8) معن محمود، مروان محمد (2008) **القيادة والرقابة والاتصال الاداري**، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن.

9) الأكاديمية البريطانية للتدريب والتنمية على الموقع الالكتروني: https://batdacademy.com أطلع عليه بتاريخ: 15/ 11/2024.

10) نجم عبود نجم (2015)، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر.

11) وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي(2009)، **أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.

12) Danielle Kaisergruber et josee Landrieu, **Tout n'est pas économique,** édition l'aube, Paris, 2000.