

دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي

لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف

The Role of Ethical Leadership in Raising the Level of Job Performance Among Professors in University Center Ali Kafi Tindouf

عيساوي فاطمة، المركز الجامعي علي كافي تندوف (الجزائر)، fatma.aissaoui@cuniv-tindouf.dz

تاريخ الاستلام: 2024/12/19

تاريخ القبول: 2025/01/21

تاريخ النشر: 2025/03/30

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على الأساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستندة على الاستبيان لجمع المعلومات، وقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية قدرها 54 أستاذ، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، حيث أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وذلك لأن المركز الجامعي يمتلك نسبة معتبرة من الصفات التي تدخل ضمن المبادئ التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية، حيث تشجع الإدارة على ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال غرس القيم الأخلاقية والولاء لدى أساتذتها.

كلمات مفتاحية: قيادة أخلاقية، أداء وظيفي، ثقة، شفافية، قيم أخلاقية، نزاهة، كفاءة، فعالية.

تصنيفات JEL : E23، M15.

Abstract:

This study seeks to highlight the role of ethical leadership in enhancing job performance, applied to the professors at Ali Kafi University Center in Tindouf, the study relied on a descriptive method based on a questionnaire, the field study was conducted on a random sample of 54 professors, and statistical analysis was performed using the SPSS. The results revealed that there is a significant impact of ethical leadership on job performance, this is because the university center possesses a considerable proportion of the qualities that fall within the principles of ethical leadership, as the management encourages the practice of ethical leadership by instilling moral values and loyalty among its professors.

Keywords: Ethical leadership, Job performance, Trust, Transparency, Moral values, Integrity, Competence, Effectiveness.

Jel Classification Codes: E23 ،M15.

1. مقدمة:

مع أواخر القرن العشرين وأوائل الألفية الجديدة ظهر اتجاه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والوصاية وسلطة المركز، واعتماد أساليب ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، ورعاية المرؤوسين وتعزيز نموهم كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه تحسين أداء المنظمة وجودة إنتاجها والعناية بالعامل والاهتمام به، ومن بين تلك الأنماط والنماذج: القيادة الأخلاقية، والتي تعنى بتطوير معايير الأداء، والاهتمام بالقيادة وبالعاملين، وبالمنظمة.

حيث تحظى القيادة الأخلاقية اليوم باهتمام كبير من الجميع، سواءً على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو على مستوى الأفراد أو الجماعات، وينبع هذا الاهتمام من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على المستوى الشخصي والجماعي والمهني، بل إن التوجه الحديث للمنظمات يستلزم وجود نظام قيم تعمل بمثابة المرجع الذي يتم الرجوع إليه في تقييم ممارسات العاملين السلوكية والمهنية، وإن الالتزام بالمثل والمبادئ الأخلاقية السامية من قبل القادة له تأثير يصعب وصفه، وتتجاوز ذلك لتشمل دعم المرؤوسين والتزامهم بالسلوكيات الأخلاقية، والذي لا يكون غالباً بشكل عفوي أو تلقائي، بل بطريقة مخططة ومدروسة، من أجل بناء ثقافة تنظيمية قيمة، تهدف لبناء مؤسسة أخلاقية تقوم على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، وبالتالي فإن القوة القادمة في علم الإدارة هي القيادة بالأخلاق والقيم والمبادئ.

وفي هذا السياق، تبرز القيادة الأخلاقية دورها الفاعل في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والثقة بين الأفراد داخل المنظمة، فهي تساهم في ترسيخ قيم العدل والشفافية والمساءلة، مما يشجع الموظفين على تقديم أداء أفضل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

1.1 إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق تم صياغة الإشكالية التالية:

ما دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد ارتباط بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي؟
- هل يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد ارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي؟

2.1 فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة للدراسة ومختلف الأسئلة

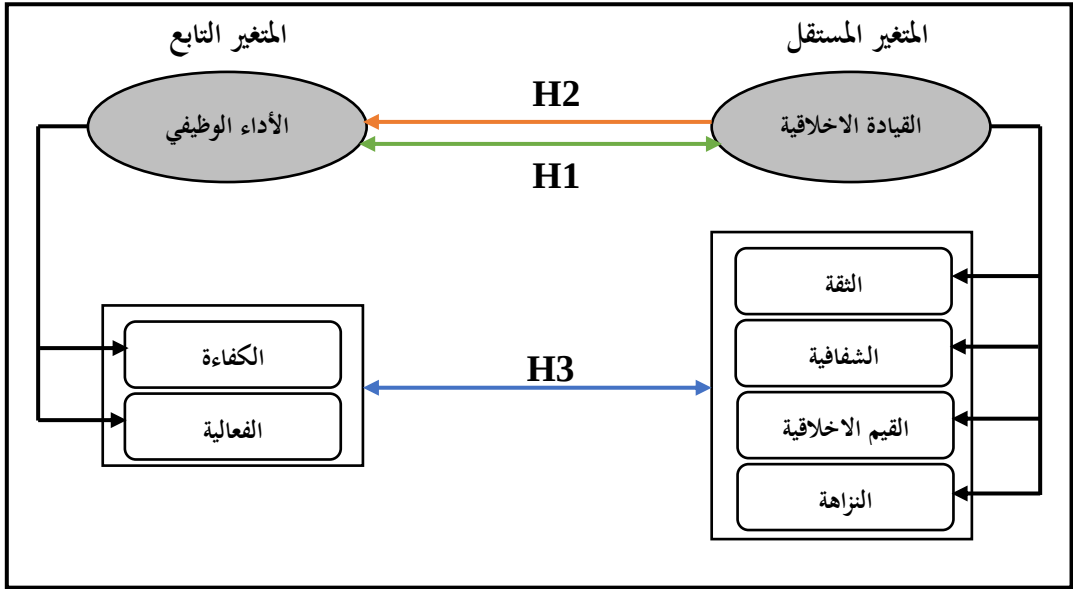
الفرعية التي تندرج تحتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى أساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف.

3.1 نموذج الدراسة:



الشكل 01: النموذج الافتراضي للدراسة

4.1 أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.
- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي للأساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف؛
- التعرف على مدى وجود علاقة تأثير بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

5.1 أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- المساهمة في تحديد دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في البيئة الجامعية؛
- توجيه القيادات الإدارية للسبل التي قد تساهم من خلالها القيادة الأخلاقية في الرفع من كفاءة الجامعات؛

— دراسة تأثير الجوانب الاخلاقية لدى متخذي القرار والتي يمكن ان تؤثر ايجابياً على اداء الأساتذة.

6.1 منهج الدراسة: لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستندة على الاستبيان لجمع المعلومات وذلك لتوظيف ورصد أهم ما قدم في الشق التطبيقي من معطيات وتحليلات لغرض الخروج بنتائج وتوجيهات نموذجية للدراسة التي أجريتها بالمركز علي كافي تندوف.

7.1 حدود الدراسة: طبقت مفردات هذه الدراسة على الأساتذة الدائمين بالمركز الجامعي علي كافي تندوف، خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023-2024.

8.1 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات المهمة في البحث العلمي لأنها تساعد الباحثين على تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية، وعليه الدراسات التي سيتم عرضها شملت كل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي معاً، وكانت محصورة في الفترة الزمنية ما بين 2022 و2024، وسنستعرض أهم وأحدث ما توفر من الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

— دراسة (Zafar, Sultan, & Mannan, 2024) بعنوان **ETHICAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN PRIVATE HIGHER EDUCATION UNIVERSITIES AND INSTITUTES OF KARACHI**: تم إجراء هذه الدراسة لفهم تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كراتشي باكستان، وإطار العينة لهذه الدراسة يشمل جميع المعاهد الخاصة في كراتشي والعينة المستخدمة في الدراسة تعتمد على 250 عضو هيئة تدريس دائمين وذوي خبرة من كليات العلوم الإدارية. تمت التحليلات باستخدام SMART-PLS وأشارت التحليلات إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الدافع الداخلي للموظفين وأداء الموظفين في المعاهد التعليمية الخاصة العليا في كراتشي.

- دراسة (Damianus, Fredoline P, Editha B, & Estrella P, 2023) بعنوان **The Effect of Ethical Leadership on the Work Performance of Employees**: سعت الدراسة إلى التحقيق في تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الفردي للموظفين كلية كلمة الله المقدسة في لاواج في الفلبين، ولقد كان حجم العينة يتكون من 250 مستجيباً، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة كبيرة بين القيادة الأخلاقية وكلاً من أداء المهام والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على أداء المهام وتقلل من السلوكيات غير الإنتاجية في العمل. ومع ذلك، لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء السياقي، مما يشير إلى أن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير أكبر على هذا الجانب من أداء الموظف.
- دراسة (المزني و الشمري، 2022) بعنوان أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية الأخلاقية) على الأداء الوظيفي للأكاديميين والإداريين بكلية ابن سينا الأهلية بجدة، وقد تم توزيع استبيان على عينة قدرها 140 موظفاً وموظفة، وتحليله عن طريق SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها على الأداء الوظيفي مع وجود بعض الاختلافات على مستوى كل بعد على حده، فكانت العلاقات الإنسانية الأخلاقية للقائد هي البعد الأكثر تأثيراً بين الموظفين.
- دراسة (جادر، علوان، و نجم، 2022) بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تحسين الاداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم: الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين اداء الكوادر التدريسية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية وإثبات علاقتها بالتزام المعلم، حيث تم توزيع استبيان لعينة قدرها 112 وقد تم تحليلها وفق برنامج التحليل الاحصائي SPSS، ولقد خلصت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على

أداء الكوادر التدريسية، وتلعب قيادة المدارس دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى كوادرها التعليمية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإننا نلاحظ أن كل الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات المدروسة فهي درست علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، كما أن بعض الدراسات قامت بدراسة نفس دراسة الحالة مثل دراسة (Zafar, Sultan, Mannan, 2024)، إلا أن ما يميز هذه الدراسة الحالية أنها استعملت مجموعة من الأبعاد للتعبير عن متغير القيادة الأخلاقية (الثقة، الشفافية، القيم الأخلاقية، النزاهة) ولم تقم أي دراسة سابقة بالتطرق لها، كما أنها قامت بالتعبير عن متغير الأداء الوظيفي ببعدي الكفاءة والفعالية، كما أن الدراسة الحالية تميزت بمحاولة فهم العلاقة التي تجمع بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين في المركز الجامعي علي كافي تندوف.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية، المفهوم والابعاد:

1.1.2 تعريف القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية هي استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يساهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم (هاوس، 2006، صفحة 339)، والقائد له تأثيرا مهما على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من التابعين (Daft, 2004, p. 380)، وعرفت أيضا بأنها رؤية الطبيعة البشرية بطريقة إيجابية حيث يكون الإنسان قادرا المساهمة بشكل إيجابي لتطوير المنظمة (Bellingham, 2003, p. 101)، كما تعرف بأنها إظهار قواعد السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال اتخاذ الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية المتبادلة، وقد أوضح أن هذا التعريف

ترك المجال أمام القادة لتحديد المعايير التي يريدون إيصالها لمروسيهم كما أكدوا على أنهم قد اختاروا عمدا هذه العبارة لأن السلوك المناسب معياريا يختلف من ثقافة لأخرى ومجتمع لآخر، كما ينبغي للقادة أن يكونوا مصدرا رئيسيا للتوجيه الأخلاقي للموظفين (Brown, Trevino, & Harrison, 2005, p. 118)، كما أنها ذلك النوع من القيادة الذي يحترم حقوق وكرامة الآخرين (Resick, 2005, p. 346)، وهي كذلك: "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يمارسها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمة من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة والجهود التي تحت على تلك السلوكيات" (Fox, Bottrell, Berkowitz, & Chanko, 2008, p. 02)، القيادة الأخلاقية هي كذلك: "خلق مجتمع تدفعه القيم إلى تكوين ثقافة تنظيمية تركز على القيم والرؤية والتي تعمل على بناء فريق العمل وتطوير القيادة والتحول الثقافي، حيث تعمل القيم على تقوية الثقة بين القادة والأتباع، كما تؤدي إلى خلق الاتصال، وضوح الرؤية، وفهم المنظمة المدفوعة بواسطة القيم" (Zigarmim, 2008, p. 33)، كما أن المديرين التنفيذيين في المنظمات الكبيرة يعرفون القيادة الأخلاقية بأنها "مجرد مسألة وجود قادة يتسمون بحسن الخلق والقيم الصحيحة أو كون الشخص قوي الشخصية" (Monahan, 2012, p. 58)، كما عرفت القيادة الأخلاقية على أنها: تمثيل القادة في عرض الحقوق وأعمال الأفراد في المجتمع (Coklar, 2012, p. 84).

2.1.2 أبعاد القيادة الأخلاقية: اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية، وتتناول الباحثة أهم

ما ذكره الباحثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

أ. **الثقة:** عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جوا من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة. (الحبسية، 2012، صفحة 138)

ب. الشفافية: هي تقاسم المعلومات والعمل بطريقة منفتحة، إنها العملية التي يتم من خلالها توفير البيانات المتعلقة بالظروف والخيارات والأنشطة الحالية بشكل ملحوظ ومعقول. (Scolastica, 2016, p. 15)

ج. القيم الأخلاقية: يمكن وصف القيم الأخلاقية بأنها تطورات تحفيزية ثابتة بشكل عام توجه اعترافات الأفراد وسلوكياتهم وممارساتهم نحو تحقيق أهداف طلب أعلى معينة. (Scolastica, 2016, p. 17)

د. النزاهة: هي تتمثل في الثقة والإخلاص والعدل والأمانة، وتعد النزاهة أحد المكونات الأساسية الهامة في الشخصية، وهو ما يترتب عليه تحديد السلوكيات الصحيحة من الناحية الأخلاقية بغض النظر عن الضغوط الخارجية التي تمارس على الفرد، علاوة على ذلك، فإن النزاهة يمكن اعتبارها جانبا هاما للقيادة بصورة عامة. (طعيمه، 2017، صفحة 46)

2.2 الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، المفهوم والابعاد:

1.2.2 تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن ، 2004، صفحة 216)، وهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء، وتعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله (عاشور، 2005، الصفحات 25-26)، ويعرف أيضا على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل

الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة (الخليفة، 2007، صفحة 34).

2.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي: من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهومي الكفاءة والفعالية، ويمكن تعريفهم كالتالي: (زويش، 2014، الصفحات 44-45)

أ. **الكفاءة:** هي العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة، وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك، وتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة.

ب. **الفعالية:** هي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، كما أنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وهي تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، وهي ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، وتعني الفعالية مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف البالغ عددهم 84 أستاذ، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية عددها 54 أستاذ، بحيث تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة المستهدفة وتم استرجاع جميع الاستمارات، وتمت عملية التحليل باستخدام برنامج تحليل الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية SPSS.

2.3 الأداة المستخدمة في الدراسة: اعتمدت بالدرجة الأولى على الاستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة بحثية رئيسية ثم الاعتماد على الملاحظة من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان، وقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، الخبرة.

القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول متعلق بالقيادة الاخلاقية والتي تشتمل على أربعة أبعاد (الثقة، الشفافية، القيم الأخلاقية، النزاهة)، والمحور الثاني يخص الأداء الوظيفي والذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية كأبعاد له.

كما اعتمدت على مقياس ليكارت ذات التدرج الخماسي في تصميم الاستبيان، وهو مكون من خمس خيارات متدرجة كالتالي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما.

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 01: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

المحور / الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق*
الثقة	4	0.827	0.909
الشفافية	4	0.764	0.874
القيم الاخلاقية	4	0.750	0.866
النزاهة	4	0.760	0.872
القيادة الاخلاقية	16	0.917	0.958
الكفاءة	6	0.708	0.841
الفعالية	6	0.676	0.822
الأداء الوظيفي	12	0.761	0.872
جميع عبارات الاستبيان	28	0.913	0.956

* معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول 01 أن معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0.913) وهي قيمة مرتفعة، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.956) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

4.3 وصف عينة الدراسة: من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول إن أفراد العينة يتميزون بالصفات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
النوع الاجتماعي	ذكر	44	81.5
	أنثى	10	18.5
	المجموع	54	100%
العمر	أقل من 30 سنة	17	31.5
	30-أقل من 40 سنة	20	37.0
	40-أقل من 50 سنة	10	18.5
	أكثر من 50 سنة	7	13.0
	المجموع	54	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	38.9
	من 5 إلى 10 سنوات	20	37.0
	أكثر من 10 سنوات	13	24.1
	المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

يظهر الجدول 02 نتائج الوصف الاحصائي لدراسة العينة وفق المتغيرات الشخصية فجاءت النسبة المئوية لأفراد العينة 81.5% ذكور و 18.5 إناث وهذا يعود لسياسة المركز في التوظيف، أما توزيع أفراد العينة حسب العمر فكانت أعلى نسبة مئوية للفئة العمرية بين 30 حتى أقل من 40 سنة، أما حسب الخبرة المهنية فكانت النسبة المئوية الكبيرة لأقل من 5 سنوات وهذا يرجع لحداثة نشأة المركز الجامعي.

5.3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة: بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان، سنتطرق إلى عرض وتحليل البيانات الإحصائية الناتجة عن إجابات أفراد العينة محل الدراسة وتفسير النتائج:

الجدول 03: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات القيادة الأخلاقية

عبارات المحور الأول (القيادة الأخلاقية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
الثقة	2.82	1.243	موافق
أثق في قيادة المركز الجامعي لحل النزاعات دون تحيز بين الموظفين.	2.61	1.295	موافق
يمكن الوثوق في قيادة المركز الجامعي في تحقيق الأهداف التنظيمية.	2.76	1.098	موافق
أثق في قيادة المركز الجامعي لتحمل مسؤولية أخطائهم.	2.98	1.367	موافق

دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف

موافق	1.211	2.93	في حال فقدان الموظفين الثقة في الإدارة، تستطيع قيادة المركز الجامعي استرجاعها.
موافق	1.288	2.97	الشفافية
غير موافق	1.248	3.09	تتقاسم إدارة المركز الجامعي المعلومات المتعلقة بالموظفين بكل شفافية.
موافق	1.327	2.78	قيادة المركز الجامعي تظهر نغماً من الانفتاح تجاه الموظفين.
موافق	1.236	2.98	تعمل قيادة المركز الجامعي على التوعية الأخلاقية لموظفي المركز.
غير موافق	1.339	3.02	تعمل قيادة المركز الجامعي على مشاركة موظفيها في صنع القرار.
موافق	1.235	2.67	القيم الأخلاقية
موافق	1.231	2.74	تلتزم قيادة المركز الجامعي بالقيام بما هو صحيح وفقاً للمعتقدات والقيم الثقافية المجتمعية والتنظيمية.
موافق	1.277	2.74	يظهر قادة المركز الجامعي مستوى من القيم الأخلاقية التي تؤكد على أهم يستحقون الثقة.
موافق	1.253	2.70	تحدد قيادة المركز الجامعي القواعد التي تحدد السلوك المناسب للموظفين.
موافق	1.177	2.48	تشجع قيادة المركز الجامعي موظفيها على الحفاظ على القيم الأخلاقية.
موافق	1.206	2.70	النزاهة
موافق	1.123	2.72	تبني قيادة المركز الجامعي قراراتها على أساس اقتناع موظفيها.
موافق	1.199	2.81	تظهر القيادة في المركز الجامعي مبادئ أخلاقية قوية واستقامة أخلاقية في المعاملات المالية.
موافق	1.343	2.69	تركز قيادة المركز الجامعي على مصلحة المركز قبل كل شيء.
موافق	1.158	2.59	قيادة المركز الجامعي دائماً تشجع العمال وصداقة معهم.
موافق	1.243	2.79	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول 03 أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول محور القيادة الأخلاقية بلغ (2.79)، التوجه كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يرون أن قيادة المركز الجامعي تتمتع بمقومات القيادة الأخلاقية. ولقد أشارت النتائج الخاصة ببعد الثقة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا على عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي قيمته (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.243)، أي أن الأساتذة يثقون في قيادة المركز الجامعي، كما حصل بعد الشفافية على متوسط حسابي قيمته (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.288)، بمعنى أن أفراد العينة موافقون على أن المركز الجامعي يتعامل بكل شفافية مع العاملين فيه، أما بخصوص بعد القيم الأخلاقي فقد كان المتوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (1.235)، أي أن الأساتذة موافقون على أن قادة المركز الجامعي يظهرون مستوى من القيم الأخلاقية، وفيما يتعلق ببعد النزاهة حصل على متوسط حسابي قيمته (2.70) وانحراف معياري بلغ (1.206)، بمعنى أن أفراد العينة موافقون أن الإدارة تبني قراراتها بصدق ونزاهة.

الجدول 04: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي

درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)
موافق	1.137	2.50	الكفاءة
موافق	0.981	2.41	يتمتع الأساتذة بالمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.
موافق	1.004	2.46	لدى الأستاذ القدرة على العمل في الحالات الطارئة.
موافق	1.037	2.41	يقوم الأستاذ بإنجاز الأعمال المطلوبة منه بغض النظر عن المشاعر الشخصية.
موافق	1.214	2.19	احتكاك الأساتذة ببعضهم في العمل يكسبهم مهارات جديدة.
موافق	1.379	2.72	هناك حرص واهتمام بمتابعة وتقييم إنجازات الأساتذة لزيادة كفاءتهم.
موافق	1.209	2.83	يوجد تنسيق مستمر بين الأساتذة والإدارة لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.
موافق	1.110	2.69	الفعالية
موافق	1.128	2.48	تتوفر لدى الأساتذة الاستعداد للعمل أوقات إضافية من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.
موافق	1.100	2.87	يتم تقييم أداء الموظف بناءً على معايير علمية واضحة.
موافق	1.115	2.96	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة والضعف لدى الأساتذة.
غير موافق	1.243	3.04	تعمل قيادة المركز على تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليحسن من مستوى الأساتذة.
موافق	1.016	2.80	تساهم الإجراءات المتبعة في المركز الجامعي على إنجاز الأعمال بفاعلية.
موافق تماماً	1.063	1.96	يؤدي تحسين أداء الأساتذة إلى إنجاز الأعمال بفاعلية.
موافق	1.124	2.59	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول 04 أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي بلغ (2.59)، التوجه كان "موافق"، أي أن أفراد العينة يرون أن الأداء الوظيفي مرتفع. ولقد أشارت النتائج الخاصة ببعد الكفاءة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا على عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي قيمته (2.50) وانحراف معياري بلغ (1.137)، أي أن الأساتذة يتمتعون بالمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة، وفيما يتعلق ببعد الفعالية حصل على متوسط حسابي قيمته (2.69) وانحراف معياري بلغ (1.110)، بمعنى أن أفراد العينة موافقون أن الإجراءات المتبعة من طرف الإدارة تساهم في الرفع من فعالية الأساتذة.

6.3 اختبار فرضيات الدراسة: تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون، من أجل التأكد من مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

الفرضية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

الجدول 05: يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي

النموذج	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية-الأداء الوظيفي	**0.578	0.000

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه الذي يوضح معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، ونلاحظ أن هناك ارتباط فوق المتوسط بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي بمعامل ارتباط بيرسون يقدر بـ 0.578** ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين أي أنه كلما ازداد مستوى القيادة الأخلاقية تحسن مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بالمركز الجامعي تندوف، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

الفرضية الثانية:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

H2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

جدول 06: يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة T	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة (فيشر)	قيمة F الجدولية (فيشر)	معامل B	درجة الحرية
0.578	0.334	5.109	4.163	0.000	2.69	1.184	26.099	1.582	0.310	53

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النتائج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F المحسوبة (26.099) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (1.582)، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.109) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (5.107) عند مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية H2 عند $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد وجود أن هناك تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن أي تغيير في قيمة القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.310 في الأداء الوظيفي كما يتضح لنا أيضا أن القيادة الأخلاقية في هذا النموذج تفسر ما مقدار 0.334 من التباين في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي أي أن القيادة الأخلاقية تساهم بنسبة 33.4% في تحسن الأداء الوظيفي للأساتذة بالمركز الجامعي تندوف، وبما أن القيمة الاحتمالية Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد لذا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H2 التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

الفرضية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى أساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف.

H3: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى أساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف.

الجدول 07: يوضح نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية مع أبعاد الأداء الوظيفي

النموذج	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	النموذج	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الثقة-الكفاءة	0.170	0.219	القيم الأخلاقية-الكفاءة	0.332**	0.014
الثقة-الفعالية	0.511**	0.000	القيم الأخلاقية-الفعالية	0.577**	0.000
الشفافية-الكفاءة	0.359**	0.008	النزاهة-الكفاءة	0.429**	0.001
الشفافية-الفعالية	0.482**	0.000	النزاهة-الفعالية	0.512**	0.000

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل من أبعاد المحور الاول مع أبعاد المحور الثاني، تبين أن بعض أبعاد القيادة الأخلاقية (الثقة، القيم الأخلاقية، النزاهة) لها علاقة ارتباط قوية مع بعد الفعالية وبعد الشفافية له علاقة ارتباط ضعيفة مع الفعالية، في حين هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين جميع ابعاد القيادة الأخلاقية وبعد الكفاءة، لذا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H2 التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى أساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف.

4. الاستنتاجات:

تعد القيادة الأخلاقية أحد أهم أسباب نجاح أي منظمة سواء كانت تعليمية، أو خدمية، أو صناعية، ومن أهم عناصر القيادة أنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي تم التخطيط لها وتحديد أهدافها مسبقا، وذلك من خلال الايمان بالأهداف، وتقبلها، وبذل كل جهد ممكن في تحقيقها، لذا فإن قدرة الجامعات على تحسين الأداء الوظيفي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال دعم ومساندة قيادة تلك

الجامعات، وليس أي قيادة هي التي تستطيع تحسين الأداء الوظيفي، بل القيادة التي تمتلك الممارسات والسلوكيات الأخلاقية.

1.4 النتائج: على ضوء ما سبق أظهرت الدراسة جملة من النتائج التالية:

1. نتائج معامل الارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي جاءت مساوية للقيمة 0.578^{**} مما يدل على وجود ارتباط فوق المتوسط وعلاقة طردية إيجابية؛
2. تبين أن بعض أبعاد القيادة الأخلاقية (الثقة، القيم الأخلاقية، النزاهة) لها علاقة ارتباط قوية مع بعد الفعالية وبعد الشفافية له علاقة ارتباط ضعيفة مع الفعالية، في حين هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين جميع ابعاد القيادة الأخلاقية وبعد الكفاءة؛
3. اتضح لنا من النتائج المتحصل عليها من الدراسة الموافقة لجل أفراد العينة بشأن عبارات المحورين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، وذلك لأن المركز الجامعي علي كافي تندوف يمتلك نسبة معتبرة من الصفات التي تدخل ضمن المبادئ التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية؛
4. يتسم الأداء الوظيفي للأساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف بالكفاءة والفعالية؛
5. يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الأداء الوظيفي للأساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف.

2.4 التوصيات: في ضوء ما سبق يمكن وضع مجموعة من التوصيات التالية:

1. تشجع إدارة المركز الجامعي علي كافي تندوف على ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال غرس القيم الاخلاقية والولاء لدى أساتذتها؛
2. تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية والعاملين والمشرفين بأهمية ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية؛
3. ضرورة وضع برامج تحفيزية من شأنها حث العاملين على انتهاج وممارسة السلوكيات الأخلاقية؛
4. تبني ثقافة أخلاقية يشترك الجميع في بنائها وصياغتها بحيث تحتوي رؤية ورسالة المركز الجامعي على اتخاذ الاخلاقيات كمبدأ أصيل في كل معاملاتها؛

5. بذل المزيد من الجهود في توضيح دور كل فرد وتطويره المستمر بحيث يشمل وضوح الدور، رؤية ورسالة وأهداف المركز الجامعي؛
6. على المدير أن يغرس وينمي الثقة لدى العاملين والأساتذة والاصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم للمركز الجامعي أكثر والنهوض بها.

5. قائمة المراجع:

1. Bellingham, R. (2003). Ethical Leadership Rebuilding Trust in Corporations. USA: HRD Press Inc.
2. Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117-134.
3. Coklar, A. (2012). Ict ethical leadership scale (ICTELS): A Study of reliability and validity on Turkish pre- service. International Journal of Human Sciences, 09(01), 83-101.
4. Daft, R. (2004). Organization Theory and Design. USA: south-western.
5. Damianus, A., Fredoline P, J., Editha B, A., & Estrella P, A. (2023). The Effect of Ethical Leadership on the Work Performance of Employees. Research in Management and Humanities, 02(03), 413-433.
6. Fox, E., Bottrell, M., Berkowitz, K., & Chanko, B. (2008). Integratedethics: An Innovative Program to Improve Ethics Quality in Health Care. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15(02), 1-36.
7. Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. Journal of Emerging Leadership, 01(01), 56-66.
8. Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. (2006). A Cross Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. Journal of Business Ethics, 63, 345-359.
9. Scolastica, M. (2016, OCTOBER). PERCEIVED EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE AMONG COMMERCIAL BANKS IN KENYA. SCHOOL OF BUSINESS, KENYA: UNIVERSITY OF NAIROBI.
10. Zafar, H., Sultan, M., & Mannan, M. (2024). ETHICAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN PRIVATE HIGHER

EDUCATION UNIVERSITIES AND INSTITUTES OF KARACHI.
International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences ,
03(02), 571-579.

11. Zigarmim, D. (2008). Just Leadership: Creating a values driven community. Journal of Leader to Leader, 47, 33-38.
12. احمد صقر عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
13. بيتز.ج. نورث هاوس. (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة: محمد بن معاذ المعيوف. الرياض_المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
14. حسين علي علي طعيمه. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بدمياط). مصر، كلية التجارة: جامعة دمياط.
15. راوية محمد حسن . (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
16. رضية بن سليمان بن ناصر الحبسية. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
17. زياد سعيد الخليفة. (2007). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية). المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
18. سامي بن أحمد المزني، و وائل بن شافي الشمري. (2022). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة). المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(03)، 367-414.
19. سامية زويش. (2014). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة (دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد مجيز). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة.
20. علي ذنون يونس جادر، فراس حسين علوان، و نجم سهيل نجم. (2022). دور القيادة الاخلاقية في تحسين الاداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم. مجلة الريادة للمال والأعمال، 03(03)، 91-103.