

“دور القيادة الأخلاقية في تحسين الاداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم”

“The Role of Ethical Leadership in Improving the Performance of Teaching Staff in a Sample of Schools in the District of Science”

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 01/04/2022
- تاريخ ارسال التعديلات: 07/05/2022
- تاريخ قبول النشر: 15/05/2022

م.م. نجم سهيل نجم جامعة تكريت Assist. Lect. Najim Suhel Najim College of Administration and Economics, Tikrit University, Tikrit, Iraq Najimsuhel@tu.edu.iq	ا.م.د. فراس حسين علوان جامعة تكريت Assist. Prof. Dr. Firas Hussein Alwan College of Administration and Economics, Tikrit University, Tikrit, Iraq Firas_maw2005@tu.edu.iq	م.د. علي ذنون يونس جادر كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، موصل، العراق Lect. Dr. Ali Thanoon Jader College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq alialjader@uomosul.edu.iq
---	--	--

المستخلص:

تبنى هذا البحث نموذجاً ينعكس في الهدف الأساسي منه على دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين اداء الكوادر التدريسية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية وإثبات علاقتها بالتزام المعلم. ولتحقيق ذلك تم بناء مقياس البحث بالاعتماد على بعديه القيادة الأخلاقية والاداء عن طريق بناء الاستبيان (اداة البحث) والذي يتألف من 20 سؤال مقسم بالتساوي على كل بعد، والذي استهدف أولاً في أدراك القيادة الأخلاقية والعوامل التي تؤثر على القيادة الأخلاقية أيضاً فضلاً عن تحسين الاداء لدى عينة البحث. اذ يقدم البحث في اهمية الاساسية استكشاف تصور الكوادر التدريسية في قضاء العلم لممارسات القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين الاداء لديهم وإلى أي مدى ترتبط أبعاد القيادة الأخلاقية أو السلوكيات والتأثير على ممارستهم القيادية الأخلاقية، اذ يقدم البحث بفرضياته الرئيسية بعدم وجود علاقتي تأثير وارتباط بين بعدي الدراسة وذلك لأجل الوصول الى اهداف الدراسة، فبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل اذ تم تطبيقه على الكوادر التدريسية في عدد من مدارس قضاء العلم في محافظة صلاح الدين التي تمثل مجتمع البحث، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (140) استبانة، تم استرداد (112) منها اي ما نسبته (80%) وهو ما يمثل عينة الدراسة المعتمدة والصالحة للتحليل الاحصائي، وقد تم تحليلها وفق برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V22 ، وذلك بالاعتماد على المؤشرات الاحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة عامل الاختلاف واختبار T).

خرجت الدراسة بعدة استنتاجات اهمها أن: (أ) القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على اداء الكوادر التدريسية، (ب) تلعب قيادة المدارس دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى كوادرها التعليمية، وقدمت الدراسة عدة توصيات ومنها : تعزيز الصفات الاخلاقية المتمثلة بالعدالة والتعاون والحزم والثقة بالنفس لقيادة المدارس المبحوثة كونها تحكم علاقتهم بالآخرين وتحسن مستوى الاداء الفردي والكلّي في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، ممارسات القيادة الأخلاقية، الاداء، تحسين الاداء.

Abstract

This research adopts a model that is reflected in its main objective on studying the concept of ethical leadership and its role in improving the performance of teaching staff in relation to ethical leadership behaviors and proving its relationship to teacher commitment.

To achieve this, the research scale was built based on the dimensions of ethical leadership and performance by constructing a questionnaire (research tool), which consists of 20 questions divided equally on each dimension, which was aimed first at the perception of ethical leadership and the factors that affect ethical leadership as well, as well as improving performance among The research sample. The research presents the fundamental importance in exploring the perception of the teaching staff in the judiciary of knowledge of ethical leadership practices and their role in improving their performance and to what extent the dimensions of ethical leadership or behaviors and influence on their ethical

leadership practice are related. In order to reach the objectives of the study, by relying on the analytical descriptive approach, the data was collected in a comprehensive inventory method, as it was applied to the teaching staff in a number of schools in the district of science in Salah al-Din governorate, which represents the research community. The number of distributed questionnaires reached (140) questionnaires, (112) of them, or 80%, which represents the approved sample of the study valid for statistical analysis, and it was analyzed according to the statistical analysis program SPSS.V22, based on the statistical indicators (arithmetic mean, standard deviation, percentage of difference factor and T-test).

The study came out with several conclusions, the most important of which is that: (a) ethical leadership positively affects the performance of teaching staff, (b) school leadership plays a positive role in promoting ethical behaviors among its educational cadres, and the study made several recommendations, including: Strengthening the moral qualities represented by justice, cooperation, firmness and trust Self-leadership of the surveyed schools as it governs their relationship with others and improves the level of individual and overall performance in the organization.

Keywords: ethical leadership, ethical leadership practices, performance, performance improvement.

المقدمة

في خضم التحديات الكبيرة في هذه الأيام، فإن القيادة الأخلاقية هي التي تجلب الهدوء والتوازن كموضوع مركزي لموازنة أسوأ المواقف التي تحدث في بيئة الأعمال، فضلاً عن أن أحد أهم أهداف القيادة هو كونها مصدر رئيسي للتوجيه الأخلاقي للتدريسيين وللمدارس أيضاً، إذ تشير ممارسات المدارس الناجحة إلى أن المدارس الناجحة هي تلك المدارس التي تعمل على تطوير موظفيها من خلال تقييم جهودهم وأعمالهم للحصول على كوادرات ملتزمين ومتحمسين وذوي خبرة ومعاملون بشكل عادل، إذ يؤدي غياب مثل هذه البيئة في المدارس إلى عمل الكوادرات التدريسية بجهد أقل ومسؤولية أقل، عليه فإن تجنب المعاملة غير العادلة للكوادرات التدريسية وتفضيل الآخرين الذين يظهرون الرعاية والمعاملة الودية هي شخصية قادة أخلاقيين إذ إن القادة الأخلاقيين يشاركون في أفعال وسلوكيات تفيد الآخرين، ويمتنعون عن التسبب في أي ضرر للآخرين.

عليه يُفترض أن تمتلك القيادة الأخلاقية أبعاداً وسلوكيات أخلاقية رئيسية مثل الإنصاف والنزاهة والتوجيه الأخلاقي وتوجيه العاملين وتقاسم السلطة وتوضيح الأدوار والاهتمام بالاستدامة وهي عوامل حاسمة جداً لممارسات القيادة التنظيمية بطريقة أخلاقية، إذ تعتبر القيادة الأخلاقية مهمة للمدارس والمنظمات التعليمية وغير الهادفة للربح لتكون قادرة على المنافسة وقابلة للحياة، لذلك أصبحت الحاجة إلى القيادة الأخلاقية مركزاً للنقاش للممارسين والأكاديميين، وبشكل عام يتضمن البحث أربعة مباحث رئيسية، أولها المنهجية البحثية ويتبعه الجانب النظري لبعدي البحث، من ثم الجانب الميداني للبحث وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول (منهجية البحث)

أ. مشكلة البحث

زادت المشاكل والتحديات الأخلاقية في بيئة العمل في القطاع التربوي والذي تطلب التركيز على موضوع مهم وهو القيادة الأخلاقية، فعلى الرغم من أن الحاجة الماسة إلى دراسة القيادة الأخلاقية لدى الكوادرات التدريسية إلا أن البحث في هذا المجال قليل في الجانب النظري. ونظراً للتحديات في مستوى الأداء الوظيفي للمدارس في قضاء العلم وفق الاستطلاع الأولي الذي أجراه الباحثون، تبين أن هناك إسهام واضح للقيادة الأخلاقية في أداء الكوادرات التعليمية في المدارس المبحوثة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح والصدارة في بيئة العمل وكذلك بالإخفاقات الأخلاقية هي من بين أخطر المشاكل التي تواجه المنظمات بشكل عام والتربوية بشكل خاص هذه الأيام من خلال كونها سلوكاً أخلاقياً فقيراً وقيادة أخلاقية غير موجودة مما استلزم إيلاء الاهتمام الواجب للقيادة الأخلاقية، فضلاً عن الحاجة إلى إعداد قادة أخلاقيين وتحديد الطريقة التي

تتري بها المنظمات القيادة الأخلاقية مهمة لها أيضاً، فبالنسبة للعديد من مؤسسات التربية يعد إدراك القيادة الأخلاقية على أنها تمنع الناس من فعل الشيء الخطأ بدلاً من تمكينهم من فعل الشيء الصحيح، وبناءً على ما سبق يتم تحديد المشكلة البحثية بالتساؤلات الآتية:

1. هل هنالك إدراك لمفهوم القيادة الأخلاقية لدى المدارس المبحوثة في قضاء العلم.
2. هل تتمتع قيادة المدارس المبحوثة بالأخلاقيات القيادية أثناء تعاملها مع الكوادرات التدريسية.
3. ما هي أبعاد القيادة الأخلاقية التي تؤدي إلى تحسين الأداء لدى الكوادرات التدريسية في قضاء العلم.
4. هل هنالك علاقة تأثيرية ما بين القيادة الأخلاقية والأداء لدى الكوادرات التدريسية في قضاء العلم

ب. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث عن طريق دراسة متغيراته وبصورة واقعية، فالقيادة هي قوة الفرد في التأثير على الآخرين، عليه

ث. فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين وتتفرع منها مجموعة فرضيات فرعية النحو الآتي:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الاخلاقية والاداء الوظيفي للكادر التدريسي. وتتفرع منها الفرضية التالية:
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الاخلاقية وابعاد الاداء الوظيفي للكادر التدريسي مجتمعة.
2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للقيادة الاخلاقية على الاداء الوظيفي للكادر التدريسي. وتتفرع منها الفرضية التالية:
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للقيادة الاخلاقية على ابعاد الاداء الوظيفي للكادر التدريسي مجتمعة.

ج. المخطط الفرضي للبحث

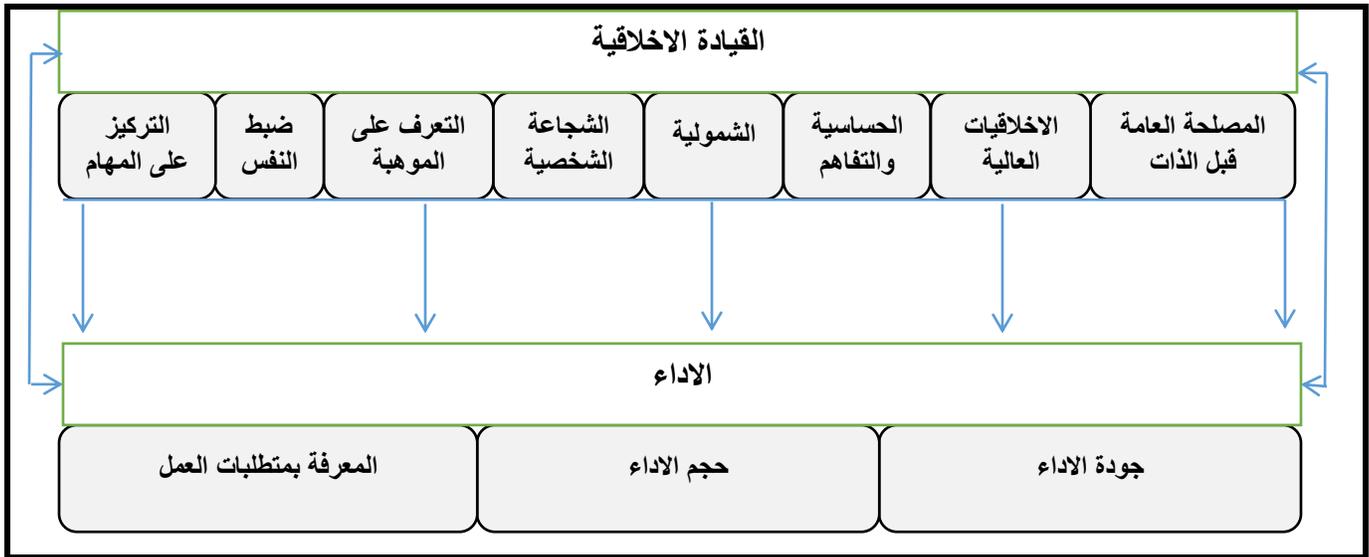
يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يبين العلاقة والتأثير بين القيادة الاخلاقية والاداء.

باستخدام مفهوم الأخلاق يتم تعريف القيادة على أنها القدرة على تحديد ما هو جيد وسيئ أو ما هو الصواب والخطأ لتحقيق الأهداف المشتركة والتي تنعكس على تحسين الاداء لدى الكوادر التدريسية في ميدان البحث، فتنعكس اهمية البحث بشكل أساسي إلى استكشاف تصور الكوادر التدريسية في قضاء العلم لممارسات القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين الاداء لديهم وإلى أي مدى ترتبط أبعاد القيادة الأخلاقية أو السلوكيات والتأثير على ممارستهم القيادية الأخلاقية.

ت. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تقديم الآتي:

1. تقديم تأطير نظري وإسهامه متواضعة عن القيادة الاخلاقية والاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.
2. تعريف الكوادر التدريسية في قضاء العلم بمفهوم واهمية القيادة الاخلاقية.
3. تعريف الكوادر التدريسية في قضاء العلم بمفهوم الاداء الوظيفي وكيفية تحسينه والذي ينعكس على العملية التربوية ككل.
4. تحديد الواقع الفعلي لمستوى ممارسات القيادة الاخلاقية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في المدارس المبحوثة في قضاء العلم.



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

3. الحدود البشرية: الكوادر التدريسية في قضاء العلم – محافظة صلاح الدين.
- ع. اساليب وطرق الحصول البيانات
تم اعتماد الاساليب التالية في عملية جمع بيانات البحث وعلى النحو الآتي:
 1. عن طريق بعض المصادر الاجنبية كالدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية والمتعلقة بموضوع البحث تم بناء التأطير النظري للبحث والذي عمل على دعم الجانب الميداني.
 2. اداة جمع البيانات: لمعالجة التحدي في التوصل إلى البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث في ظل جائحة

- ح. منهج البحث
بغية التوصل الى نتائج البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لتحليل المعلومات النظرية التي تم الحصول عليها من الابحاث العلمية والكتب والانترنت، والبيانات العملية التي تم التوصل اليها عن طريق اداة جمع البيانات (الاستبانة) المعدة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- خ. حدود البحث
 1. الحدود المكائنية : عينة مختارة من مدارس قضاء العلم في محافظة صلاح الدين.
 2. الحدود الزمانية: امتدت فترة توزيع الاستبانة واستلامها وتفرغها من 2021/4/7 إلى 2021/5/2.

المديرون الأخلاقيون الأقوياء نموذجًا يحتذى به من الناحية الأخلاقية، إذ يعرفون بوضع المعايير الأخلاقية والتواصل معها ويستخدم هؤلاء القادة المكافآت لتقدير الامتثال للمعايير ومعاينة فشل التابعين في عدم الامتثال للمعايير ووفقاً لـ (Basoro and Nidaw, 2021 : 36).

ب. أهمية القيادة الأخلاقية

يضع القادة الأخلاقيين القواعد ويتبعون هذه القواعد ويسعون إلى تنفيذها، فمجال القيادة الأخلاقية واسع بطبيعته، يشمل الإيثار والثقة والنزاهة، والعدالة في توزيع المكافآت، والصدق في التعامل، وكونه داعماً، والانخراط في اتصال مفتوح وشفاف، والتأكيد على القيم الأخلاقية، ووضع معايير أخلاقية واضحة ومحاسبة أولئك الذين ينغمسون في الانغماس. في الممارسات غير الأخلاقية، فعلى الرغم من كونها مجالاً شائعاً، فقد عانت القيادة الأخلاقية كبناء من التفكك والارتباك فيما يتعلق بفلسفتها الدقيقة، فالقيادة الأخلاقية تدور حول معرفة قيمك الأساسية وامتلاك الشجاعة لتعيشها في جميع أنحاء حياتك في خدمة الصالح العام، فينظر منظور الإدارة إلى القيادة الأخلاقية على أنها "إثبات لسلوك مناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين العاملين، وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار". باستخدام هذا المنظور، "القائد كمدير أخلاقي هو الشخص" الذي يناقش القواعد أو المعايير الأخلاقية مع مرؤوسيه ويقدم عقوبات ومكافآت مناسبة فيما يتعلق بالسلوكيات الأخلاقية / غير الأخلاقية، والشخص المعنوي أي شخص مهتم وصادق فرد مبدئي يتخذ قرارات متوازنة (Sabir, 2020 : 32).

ت. ممارسات القيادة الأخلاقية

تعتبر ممارسات أخلاقيات القيادة مجال اهتمام الأكاديميين والممارسين، إذ إن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين وعلى الأداء التنظيمي، فالقيادة الأخلاقية هي نظام واع ومدروس يدعو إلى احترام كل فرد في المنظمة. وفقاً للادبيات المتاحة، تعمل القيادة الأخلاقية على تحسين بيئة عمل العاملين وخبراتهم وتقودهم نحو أداء عمل أفضل، يضاف لذلك أنه في ظل القيادة الأخلاقية، سيكون الموظفون أكثر رضا عن عملهم وتنفيذ المهام بطريقة أفضل (Basoro and Nidaw, 2021 : 33).

عليه تُبنى القيادة الأخلاقية على مجموعة متنوعة من الأسس غير المنفصلة عن بعضها البعض، تتضمن هذه الأسس كيفية تفاعل العاملين بشكل فعال مع السياقات خارج أنفسهم، وبناء التعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفهم الآخرين وفهمهم، وتقديم مدخلات متبادلة للتقدم في مختلف المهام والوظائف كمنظمة، وتتضمن القيادة الأخلاقية دائماً مفهوم النزاهة الشخصية، فالقادة الأخلاقيون هم أناس صادقون ومنصفون يعملون كنماذج يحتذى بها في السلوك الأخلاقي، فضلاً عن ذلك، يُضاف تعريف القائد الأخلاقي كقائد موجه نحو الشخص يظهر السلوك الأخلاقي ويحاول خلق مناخ أخلاقي في المنظمة إذا أن القادة الأخلاقيين يجب أن يشاركوا

كورنا، فقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على نماذج كوكل الالكترونية.

3. البرامج الاحصائية : تم الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSSV.22) في التوصل الى المؤشرات الاحصائي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة عامل الاختلاف واختبار T).

المبحث الثاني (الجانب النظري للبحث)

أولاً: القيادة الأخلاقية

أ. مفهوم القيادة الأخلاقية

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في العلاقة الاجتماعية بين العاملين مما يخلق بيئة ودية لهم للعمل بحافز كامل وبهمة عالية، وتساعد في تعزيز القيم التنظيمية لمختلف أنواع المنظمات المحلية والعالمية وهي نشاط حيوي في المنظمات الرائدة التي تتخذ تدابير فعالة في ضمان تحقيق الممارسات الأخلاقية.

فالقيادة الأخلاقية هي شكل آخر من أشكال القيادة، إذ يتبع العاملين قانداً يتخذ قرارات أخلاقية صحيحة مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة، ويعتمد هذا النوع من القيادة على نظرية الأخلاق واختيار الصواب على الخطأ (Amin, et. al., 2021 : 4)، فتعتبر القيادة ذات أهمية قصوى عندما يتعلق الأمر بدراسة التزام الموظف والفعالية التنظيمية، ولكن تم تعريف القيادة على نطاق واسع بأنها عملية التأثير على فريق من العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف المشتركة من خلال التغيير، فيعتبر دمج القيادة مع الأخلاقيات أحد المطالب الحاسمة لأي منظمة لكي تظل قادرة على المنافسة، إذ عرفها (Adeoye, 2021 : 162) بكونها إثبات للسلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، للترويج لمثل هذا السلوك للمتابعين من خلال تعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه واتخاذ القرار، عليه تلعب سلوكيات القيادة الأخلاقية دوراً حيوياً في دفع وتعزيز مواقف وسلوكيات العاملين التي ترتبط بمستوى الالتزام والرضا الوظيفي والتحفيز ونوايا دوران العاملين، ويضيف فريمان وستيوارت (2006) على أن القائد الأخلاقي يمتلك القيم الصحيحة والشخصية القوية التي تعطي إحساساً بالاتجاه للمجموعات داخل المنظمة وتحمل الإجراءات.

فيما عرّف De Hoogh and Den Hartog (2010 : 12) القيادة الأخلاقية بأنها العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة، وتتميز القيادة الأخلاقية أساساً ببعدين وفقاً للأبحاث النوعية التي أجريت، إذ يجب أن يكون القائد الأخلاقي شخص قوياً وأخلاقياً فالشخص المعنوي القوي يعزز السلوك الأخلاقي في العمل، ويمكن من تعزيز جوانب مثل الصدق، والثقة والود، والعدل مع الاهتمام الواجب بالآخرين، والسلوك الأخلاقي القائم على المبادئ في العمل، وبنفس الأسلوب فإن المديرين الأخلاقيين هم بعد آخر في القيادة الأخلاقية، فيعتبر

7. الحساسية والتفاهم: من أجل ضمان المساواة بين أعضاء المدرسة، من الضروري مراعاة وفهم السياسات التعليمية والمؤسسية.
8. الشمولية: وهذا يعني أنه يجب إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار والتنفيذ. يمكن أن يكون هذا بمثابة محرك رئيسي لبناء الثقة داخل المدرسة والتي يمكن أن تعزز حافز المتابعين وترفع الروح المعنوية. وبالتالي، يتم زيادة الفعالية الكلية للمدرسة.

ثانياً: الاداء الوظيفي للكوادر التدريسية

تسعى المنظمات جاهدة لتعزيز اداءها الوظيفي الذي يعد القاسم المشترك بين القيادة والعاملين والناجم عن التعاون بينهم ويمثل الهدف المنشود لتحقيق مزيد من التميز في تقديم السلع والخدمات للمجتمع.

- أ. مفهوم الاداء الوظيفي: يُعرف الاداء الوظيفي بأنه الهدف الأخير في المنظمات (Hutabarat, 2015 : 296) ويشير لمدى نجاح العاملين او فشلهم في الدخول وتحقيق الاهداف التي تتعلق بعملهم اياً كان طبيعة وشكل هذا العمل (بلالي وعلاهم ، 2018 : 13) ويمثل الاداء الوظيفي السلوك الذي يمارسه الفرد سواء بالإيجاب ام السلب لتنفيذ الواجبات المناطة به في الظروف الاعتيادية ووفق المستوى المقبول من المهارة والكفاءة (الكبيسي والكبيسي، 2020 : 4).

ركز كل من (Rich, Lepine & Crawford, 2010 : 3) على سلوكيات الموظف في تحديد مفهوم الاداء الوظيفي فعرّفه على أنه القيمة المجمعة لمنظمة من مجموعة السلوكيات التي يساهم بها الموظف بشكل مباشر وغير مباشر في الأهداف التنظيمية، لأن مشاركة الموظف في جميع أنشطة المنظمة هي مفهوم يعكس الفاعلية البشرية، واذاف (Hendri, 2019 : 5) أن الاداء الوظيفي هو وظيفة الاداء الفردي في المهام المحددة التي تتكون من الوصف الوظيفي القياسي، يمكن لهذا المنظور أن يوفر نظرة ثاقبة لأنواع محددة من سلوكيات العاملين التي تبين تأثيرات المشاركة إلى نتائج أكثر "موضوعية"، مثل الإنتاجية والكفاءة والجودة.

ب: انواع الاداء الوظيفي

1. كلي: يشير الاداء الكلي للمنظمة الى الانجاز والتقدم الذي ساهم في تحقيقه كافة عناصر المنظمة من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية (بلالي وعلاهم ، 2018 : 13) وتعد الكوادر التدريسية المساهم الفاعل في الاداء الكلي للمنظمة، لأنهم المسؤولين عن العملية التعليمية بدءاً من البرامج والخطط التعليمية وانتهاءً بنتائج الطلبة المستحصلة (Hutabarat, 2015 : 295) فالتعلم هو عملية تفاعل بين الطلاب والكوادر التدريسية ومصادر التعلم داخل المؤسسة الأكاديمية (Wike& Cahyasari,2018:253) وفي ذلك اشارة لتكامل العناصر التي تؤدي لرفع مستوى الاداء الاكاديمي للمنظمة.
2. جزئي: يتحقق الاداء الجزئي للمنظمة على المستوى الوظيفي وعلى مستوى الانظمة الفرعية (بلالي وعلاهم،

في الأفعال أو السلوكيات، وأن يعودوا بالفوائد على الآخرين، وأن يتجنبوا الأفعال أو السلوكيات الضارة للآخرين (Krisharyuli, 2020 : 2).

بناء على ما سبق فان نظرية القيادة الاخلاقية هذه لا تنطبق على القائد فقط، ولكنها أيضاً تجعل القائد مسؤولاً عن الأفعال الخاطئة لأتباعه، فيجب على كل شخص إظهار الاحترام للوائح والقوانين داخل وخارج نظام القيادة. يجب أن يكون القائد الأخلاقي قدوة لأتباعه من خلال إظهار الصفات الأخلاقية في العمل، يجب أن يفهم القادة الأخلاقيون أن أفعالهم تحدث ضوضاء أكثر من ضوضاءهم لذلك، يجب عليهم التصرف بمسؤولية أكبر والتفكير في جميع العواقب المحتملة للقرار قبل اتخاذه كقائد أخلاقي، من المهم أيضاً تعليم المتابعين الجوانب الأخلاقية لمهامهم وعملهم واطلاعهم على الأساليب الصحيحة والأخلاقية لإنجاز المهام أخيراً، يتطلب أسلوب القيادة هذا من القائد الحفاظ على اتصال جيد مع العاملين، خاصةً مع هؤلاء العاملين الخجولين أو غير المريحين في التحدث علناً عن مخاوفهم. تشير الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية ونزاهة المنظمة وفعالية القائد. ومع ذلك، نادراً ما تجتمع قيادة المعاملات والقيادة الأخلاقية، وهما مرتبطتان سلبياً ببعضهما البعض (Amin, et. al., 2021 : 4).

ث. عوامل نجاح القيادة البيئية داخل البيئة المدرسية

عندما يأخذ قادة المدرسة في الاعتبار هذه المبادئ في تعاملاتهم، تزداد فرص النجاح داخل البيئة المدرسية (Sabir, 2020 : 35) و(Lynch,2015):

1. الشجاعة الشخصية: بهدف خلق بيئة تربوية إيجابية، يجب أن يتحلى قادة المدرسة بالشجاعة للوقوف ضد تلك السياسات التي قد لا تبدو مفيدة للطلاب.
2. المصلحة العامة قبل الذات: يجب أن تسبق اهتمامات واحتياجات المجتمع المدرسي، بما في ذلك الطلاب والعاملين، المصالح الذاتية للقائد نفسه.
3. ضبط النفس والانضباط الذاتي والنزاهة: من الضروري أن يمتلك القائد هذه الصفات الثلاث وأن يكون نموذجاً يحتذى به. يجب ألا تعتمد العلاقات بين القادة وأتباعه على الثقة فحسب، بل على الاحترام والأفعال الأخلاقية.
4. التركيز على المهام والموظف: أثناء اتخاذ القرارات، يجب على قادة المدرسة مراعاة احتياجات الطلاب والعاملين والحاجة إلى خلق وحدة بين المجموعتين.
5. التعرف على الموهبة: يجب على القائد الأخلاقي التعرف على موهبة أتباعه والاعتراف بها من خلال التحديد والتنسيب الصحيح والترقية لخلق حسن النية بين جميع أعضاء المدرسة.
6. المطالبة بأخلاقيات عالية من الجميع: يجب على قادة المدارس الحرص على اتباع وإنفاذ المعايير الأخلاقية للجميع في مدرستهم بعد إبلاغهم بوضوح.

تلبية احتياجات معينة، الجودة هي رضا الزبائن، وهي الملاءمة للاستخدام.

تتمثل جودة الاداء لعضو هيئة التدريس في التأهيل العلمي الذي حصل عليه وخبراته العلمية ومدى مساهمته في خدمة المجتمع، بالإضافة الى حجم الانتاج العلمي من بحوث وكتب ومنشورات ومقالات علمية، ومدى احترام عضو هيئة التدريس لطلابه الامر الذي يسهم في اثراء العملية التعليمية وفقا للفلسفة التربوية التي ترسمها الوزارة والمجتمع (راضي وعباس، 2012 : 87).

2. حجم الاداء: هناك عدة عوامل تؤثر في حجم الاداء الوظيفي وتشمل الأجور وظروف العمل وزملاء العمل والترقية والإشراف وغيرها (Ijiwola & et.al, 2019 : 3)، ويعد الدافع في العمل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على حجم الاداء الوظيفي، وقد وجد أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين دافع عمل الكادر التدريسي والاداء الوظيفي والدافع والاداء مهمان للغاية في تحديد نجاح المنظمة ونتائجها (Inayatullah & Jehangir, 2002 : 78) اذ ينتج عنه إنتاجية عالية للكادر التدريسي ويمكن من خلاله تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، فسلوكيات الكوادر التدريسية تتغير عندما يكون لديهم الدافع، مقابل ذلك فهم يؤثرون بشكل مباشر على إنجازات الطلاب وادائهم (Hutabarat, 2015 : 295).

3. المعرفة بمتطلبات العمل: من المتطلبات الاساسية للوظيفة امتلاك العاملين المهارات والخبرات والمعرفة بمتطلبات العمل بالإضافة الى الصفات الشخصية التي من خلالها يتم تسهيل وانجاز العمل. ويتطلب اداء العمل قدراً من الادراك من خلال معرفة المهام (تعني المعرفة الفنية والمهارة المهنية والإلمام بالأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظائف) ومهارة المهام (تطبيق المعرفة التقنية لإداء المهام دون رقابة كبيرة) (Pardhan & Jena, 2017 : 3).

ثالثاً: علاقة القيادة الاخلاقية بالاداء الوظيفي للكوادر التدريسية

يشير ارتفاع اداء المنظمات واستقرارها في بيئة العمل الى الاستثمار الامثل لمقدراتها وطاقتها البشرية فهي تكون اطول بقاءً في حال تميز اداء عاملها والذي لا يعكس دوافع ورغبات العاملين فحسب بل هو انعكاساً لقدرات ومهارات ودوافع قادة هذه المنظمات واخلاقياتهم في العمل(سمية، 2016 : 46)، وللقيادة الأخلاقية تأثير عالي على السلوك الأخلاقي للمؤوسين وكذلك على القيم والصدق والجدارة في العمل والثقة والإيثار (Bernhard, 2015 : 4) وتحقق القيادة الاخلاقية الحماسة والرضا عن العمل، فالشخص الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يحمل مشاعر إيجابية تجاه وظيفته (Ijiwola & et.al, 2019 : 2)، كما وجد أن التدريسيين المتحمسين أكثر رضا من أولئك الأقل تحفيزاً في العمل (Hutabarat, 2015 : 296) وإن عوامل التحفيز التي تحققها القيادة الاخلاقية تؤدي إلى صحة نفسية

2018 : 16) ويعتبر الاداء الوظيفي للمعلم سلوكيات يمكن ملاحظتها وتتعلق بالنتائج ذات الصلة بالأهداف التعليمية (Cook، 2008، 3) وغالباً يرتبط الاداء الجزئي بالرضا الوظيفي للكادر التدريسي والذي يعكس بشكل كبير على النتائج المتحققة على مستوى المنظمة ككل وعلى المخرجات التعليمية المتمثلة بنتائج الطلبة باعتباره المنتج النهائي للتعليم، فعندما يتناقص الاداء الوظيفي للكادر التدريسي فإن نتائج الطلاب ستخف أيضاً، وبالتالي عند محاولة تحسين جودة الخريجين، فإن جودة المعلم وأداءه بحاجة إلى التحسين (Hutabarat, 2015 : 296).

ت: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

تؤثر مجموعة من العوامل على اداء العاملين، فمنها ما يكون تأثيرها مباشراً واخرى غير مباشر وبطبيعة الحال فإن هذا التأثير نسبي يختلف باختلاف الزمان والمكان الذي تتواجد فيه وتحدث خلاله وحسب طبيعة استجابة العاملين لهذه العوامل، وقد تم تحديد مجموعة من هذه العوامل وفق ما قدمه كلاً من : (عباسية و عبود، 2016 : 414)

1. ظروف العمل المادية/ وتضم التجهيزات من الآلات والمعدات الشخصية التي يتعامل معها ويستخدمها العاملين، يضاف لذلك كل ما يتعلق بتهيئة الاجواء المناسبة للعمل، اذ لا يفضل العاملين العمل في بيئات عمل خطيرة ولكن في بيئات عمل مريحة وآمنة علاوة على ذلك ، يفضل العديد منهم العمل بالقرب من المنزل قدر الإمكان وبأدوات مناسبة لإكمال مهامهم بنجاح (Ijiwola & et.al, 2019 : 3).
2. العوامل الفنية والتقنية/ وتشمل قضايا التدريب والاندماج الوظيفي والمؤتمرات والندوات والتكنولوجيا المستخدمة.
3. العوامل الاجتماعية/ نمط القيادة المتبعة، طبيعة الهيكل الاداري، الاشراف والرقابة وفرق العمل والهيئات والنقابات وغيرها.
4. العوامل الشخصية/ الصفات الشخصية والمهاراتية للعاملين ومقدار الخبرة التي يتمتع بها في مجال العمل (الكبيسي والكعبي، 2020 : 13).

ث. ابعاد الاداء الوظيفي

ان تشعب اداء العاملين وارتباطه بعدة متغيرات اوجد تباين في آراء العاملين حول تحديد الابعاد الاكثر اهمية في الاداء الوظيفي وقد اجمعت عدة دراسات حول الابعاد التي تم تحديدها البحث الحالي ومن بين هذه الدراسات (الكبيسي والكعبي، 2020 : 18) و (بلالي وعلاهم، 2018 : 16) وكالتالي:

1. **جودة الاداء:** يعد عضو هيئة التدريس من اهم الموارد في العملية التعليمية، اذ ان الكفاءات والقدرات التي يمتلكها التدريسي تعد الاساس في نجاح المؤسسة التعليمية، إذعرفها (الجبوري، 2021 : 33) بانها مجموعة ميزات وخصائص المنتج او الخدمة التي تؤثر في قدرته على

الاولى ومعلوماتهم القيمة من هذه الصروح العظيمة. ولما كانت المدارس بهذا القدر من الاهمية استوجب الوقوف عليها ومعرفة العوامل التي تؤثر فيها والسعي لرفع مستوى اداؤها، فكانت قيادة هذه المدارس هي المعنية قبل غيرها بتحسين مستوى الاداء الوظيفي وتزويد من كفاءة اداء العاملين فيها ومن هنا كان من الضروري ان تتمتع هذه القيادة بالأخلاقيات التي تمكنها من تحقيق مستوى اداء وظيفي مرتفع ضمن مجتمع يدعم هذا التوجه ويؤكد عليه وهو المجتمع التربوي في صلاح الدين ممثل بقضاء العلم احد افضيتها الذي اختيرت منه المدارس عينة البحث الموضحة في الجدول (1) ادناه.

إيجابية وتحدي العاملين للنمو والمساهمة في بيئة العمل الداخلية والخارجية (157): Victor & Babatunde, 2014.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

* نبذة عن ميدان البحث

يعد القطاع التعليمي من اهم القطاعات في العراق وعلى مستوى العالم لما يمثله من قيمة عليا لمختلف المجتمعات فهو مصدر ديمومتها وتطورها، واهم لبنات هذا القطاع هي المدارس التعليمية بمختلف مستوياتها الابتدائية والمتوسطة والثانوية والتي تعد بحق من الركائز الاساسية التي يعول عليها في بناء جيل واعد ومن كلا الجنسين فهم يستلهمون افكارهم

الجدول (1) مدارس عينة الدراسة

ت	اسم المدرسة	نوع الدراسة	التدريسيين	التدريسيات
1-	الخرجة الابتدائية للبنين	ابتدائية	3	21
2-	الصدد للبنات	ابتدائية	-	11
3-	الحكمة للبنات	متوسطة	-	27
4-	ناجي الجبارة المختلطة	ثانوية	9	13
5-	الخرجة للبنات	ثانوية	-	27
6-	ابن الاثير للبنين	ثانوية	18	12
	المجموع		29	111
	المجموع النهائي الكلي		140	

المصدر: اعداد الباحثين وفق سجلات المدارس

المتعلقة بوجهة نظر الكوادر التعليمية (عينة الدراسة) بخصوص القيادة الاخلاقية، نلاحظ ان الفقرة الخامسة (تعمل قيادة المنظمة على مطابقة كافة الكادر التدريسي بأخلاقيات عالية اثناء العمل) احتلت المرتبة الاولى إذ حصلت على اعلى قيمة للوسط الحسابي مقداره (4.4107) وهي قيمة عالية جداً، وبانحراف معياري (0.81156)، تلتها الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (4.1518) وهي قيمة عالية ايضاً، بعدها جاءت الفقرة التاسعة، وهذه الفقرات تؤكد على الدور الفاعل للقيادة في المدارس المبحوثة وحرصها على اتباع الاخلاقيات اثناء العمل وبما ينعكس على اداء الكادر التدريسي والعملية التعليمية ككل.

وقد روعي في اختيارها شمولها لكافة المستويات التعليمية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) ولكلا الجنسين ومن مختلف مناطق قضاء العلم وتم اختيارها بصورة الحصر الشامل وتتضمن قيادات من الرجال ومن النساء وفق طبيعة كل مدرسة وهذا التنوع ينعكس على اهمية الدراسة وتنوع عينتها القيادية.

اولاً: وصف استجابات افراد العينة لمتغيرات البحث

1. القيادة الاخلاقية: تم قياس القيادة الاخلاقية من خلال عشرة فقرات يوضح الجدول رقم (2) مع استجابات افراد العينة.

اذ يظهر الجدول رقم (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

جدول (2) اجابات افراد العينة المبحوثة حول القيادة الاخلاقية

ت	مؤشرات القيادة الاخلاقية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يتحلى قادة المنظمة بالشجاعة التي تمكنهم من الوقوف بوجه الممارسات المجتمعية الخاطئة.	42	52	11	6	1	4.1429	0.86844	3
2.	تقدم قيادة المنظمة المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	51	42	9	9	1	4.0625	0.88309	4
3.	تمتلك قيادة المنظمة ضبط عالي للنفس وتتعامل بحزم في اوقات الازمات.	40	46	19	7	0	3.8125	0.94470	8

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد					%	البيان
			0	15	17	54	26		
8	0.94470	3.8125	0	15	17	54	26	العدد	4. تركيز قيادة المنظمة في تعاملاتها على المهام الوظيفية أكثر من العلاقات الاجتماعية.
			%0	%13.4	15.2%	%48.2	%23.2	%	
1	0.81156	4.4107	0	5	8	35	64	العدد	5. تعمل قيادة المنظمة على مطابقة كافة الكادر التدريسي بأخلاقيات عالية أثناء العمل.
			%0	%4.5	7.1%	%31.3	%57.1	%	
6	0.79554	4.0250	0	4	17	52	39	العدد	6. تولي قيادة المنظمة اهتمام كبير لفهم التعليمات المدرسية من أجل ضمان المساواة في التعامل التنظيمي.
			%0	%3.6	15.2%	%46.4	34.8	%	
5	0.89431	4.0446	0	8	18	47	39	العدد	7. تعمل قيادة المنظمة على اشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار والتنفيذ.
			%0	%7.1	16.1%	%42.0	%34.8	%	
7	0.89673	4.0179	0	8	14	52	35	العدد	8. تتابع القيادة المنصات التعليمية وتوصي بها والتي تعمل على تهذيب النفس وجعلها أكثر خلقاً.
			%0	%7.1	15.2%	%46.4	%31.3	%	
3	0.80379	4.1429	1	5	8	61	37	العدد	9. تناقش القيادة اخلاقيات العمل والقيم التنظيمية مع زملاء العمل.
			0.9%	%4.5	7.1%	%54.5	%33.0	%	
2	0.89251	4.1518	0	7	16	42	47	العدد	10. تتصف قيادة المنظمة بالنزاهة في العمل.
			%0	%6.3	14.3%	%37.5	%42.0	%	
			المتوسط المرجح						
			0.66386	4.1098					

N=112

أ- جودة الاداء: يتبين من الجدول رقم (3) ان بعد جودة الاداء تم قياسه من خلال اربعة فقرات, وقد بلغ المتوسط الحسابي لجودة الاداء (4.0848) وهي قيمة عالية مقارنة بالوسط المعياري, وبانحراف معياري قدره (0.58563) وهي تدل على انخفاض التشتت في اجابات العينة, وهذه النتيجة تبين وبدلاله واضحة تأكيد افراد العينة متابعة جودة الاداء من قبل الادارة وبناء علاقات متميزة بين التدريسي والطلبة. وكما في الجدول ادناه

عكست الفقرات في الجدول رقم (1) وسطاً حسابياً اجمالياً مقداره (4.1098) وهو قيمة عالية جداً, مما يدل على ان اجابات عينة البحث كانت قريبة من الاتفاق مع فقرات القيادة الاخلاقية, وبانحراف معياري بلغ (0.66386) إذ بين وجود انسجام في الاجابات, هذه النتيجة تعكس واقع اهتمام ادارة مدارس قضاء العلم بالقيادة الاخلاقية.

2. الاداء الوظيفي: تم قياس متغير الاداء الوظيفي من خلال ثلاثة ابعاد (جودة الاداء, حجم الاداء, المعرفة بمتطلبات العمل) وكما يلي:

جدول (3) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن جودة الاداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	مؤشرات جودة الاداء	ت
2	0.77526	4.1071	0	4	16	56	36	1. تُعد العلاقة بين التدريسيين والطلبة متميزة.	العدد
			%0	%3.6	%14.3	%50	%32.1		
3	0.72972	4.0893	0	4	13	64	31	2. يتم انجاز الواجبات وفقاً للخطط الموضوعية.	العدد
			%0	%3.6	%11.6	%57.1	%27.7		
1	0.73324	4.3036	0	4	6	54	48	3. تقوم ادارة المدرسة بمتابعة جودة الاداء بين الحين والآخر.	العدد
			%0	%3.6	%5.4	%48.2	%42.9		
4	0.95440	3.8393	0	12	25	44	31	4. الشكاوى حول طبيعة عمله الكادر التدريسي قليلة.	العدد
			%0	10.7%	%22.3	%39.3	%27.7		
			المتوسط المرجح لجودة الاداء						
			0.58563	4.0848					

N=112

ب- حجم الاداء: يقاس بعد حجم الاداء عن طريق اربعة فقرات مبنية من الجدول رقم (4) الذي يشير الى اجابات العاملينالمبحوثين، اذ جاءت النسب المئوية للاتفاق عالية، وهذه النتائج تشير الى قيام الادارة بوضع خطط لتحديد متطلبات العمل، وجعل العمل يتناسب مع قدرات ومهارات الكادر التدريسي، بالإضافة الى سعي الادارة على ادخال التقنيات التكنولوجية لزيادة حجم وجودة العمل المنجز، إذ تقدمت الفقرة الثالثة (يتم انجاز الاعمال وفقاً لما تم تخطيطه مسبقاً لها) بمتوسط حسابي قدره (4.0714) وهي قيمة عالية جداً، وبانحراف معياري قدره (0.69379)، تلتها الفقرة الاولى بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.0625)، ثم الفقرة الثانية، واخيراً الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (3.8839) وهي قيمة عالية ايضاً، وبلغ المتوسط المرجح لبعده حجم الاداء (3.9911) وهي قيمة موافقة عالية.

يتبين في الجدول رقم (2) ان الفقرة الثالثة (تقوم ادارة المدرسة بمتابعة جودة الأداء بين الحين والآخر) احتلت المرتبة الاولى من اذلاهمية وبتوسط حسابي (4.3036) وبانحراف معياري بلغ (0.73324)، تلتها الفقرة الاولى ثم الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (4.1071) (4.0893) على التوالي، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.8393)، نلاحظ ان المتوسطات كانت قيمها عالية جداً، إذ يبلغ المتوسط المرجح للبعد ككل (4.0848) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي المعياري، فيتضح من خلال النتائج اعلاه بأن هناك جودة في الاداء تشمل كافة جوانب العملية التعليمية بدءاً من العلاقات الوظيفية وانتهاءً بالأداء المقدم وما بينهما من عمليات تنظيمية، وهناك رضا من قبل الزبائن والعاملين على حد سواء انعكس على قلة الشكاوى المقدمة للإدارة العليا حول الخدمات التعليمية المقدمة او طبيعة التعامل.

جدول (4) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن حجم الاداء

N=112

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	مؤشرات حجم الاداء	ت
2	0.75075	4.0625	0	3	19	58	32	العدد %	1
			%0	%2.7	%17	51.8%	28.6%		
3	0.85781	3.9464	1	7	17	59	28	العدد %	2
			0.9%	%6.3	15.2%	52.7%	25%		
1	0.69379	4.0714	0	3	14	67	28	العدد %	3
			%0	%2.7	12.5%	59.8%	25%		
4	0.95621	3.8839	2	8	22	49	31	العدد %	4
			1.8%	%7.1	19.6%	43.8%	27.7%		
	0.60584	3.9911	المتوسط المرجح لحجم الاداء						

أ- المعرفة بمتطلبات العمل: يتضح من الجدول رقم (5) ان هذا البعد يتم قياسه من خلال اربع فقرات.

تشير النتائج بأن هناك تخطيط صحيح من قبل القيادة الاخلاقية للمنظمات المبحوثة، وقد اسهم بشكل فاعل في تهيئة البيئة الملائمة وتحقيق الدافعية لدى الكادر التدريسي لزيادة حجم الاداء.

جدول (5) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن المعرفة بمتطلبات العمل

ت	مؤشرات المعرفة بمتطلبات العمل	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يمتلك التدريسيين المهارات الكافية التي تكفل اداء الاعمال بصورة كفاءة وفاعلة.	العدد	27	65	14	5	4.00	0.7941	4
		%	24.1%	58%	12.5%	4.5%	0.9%	2	
2.	يلتزم التدريسيين بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل.	العدد	39	48	19	4	4.053	0.9088	3
		%	34.8%	42.9%	17%	3.6%	1.8%	6	
3.	تتسم اجراءات العمل بالمرونة والبساطة.	العدد	37	53	16	5	4.071	0.8565	2
		%	33%	47.3%	14.3%	4.5%	0.9%	4	
4.	تسهم خبرة التدريسيين في زيادة ادراكهم وفهم احتياجات العمل.	العدد	47	51	9	4	4.241	0.8192	1
		%	42%	45.5%	8.0%	3.6%	0.9%	1	
المتوسط المرجح للمعرفة بمتطلبات العمل							4.091	0.6558	
							5	8	

N=112

(0.65588)، هذه النتائج تشير الى امتلاك الكادر التدريسي للمهارات والقدرات التي تكفل اداء الاعمال بكفاءة وفاعلية، والتزام الكادر التدريسي في المدارس عينة الدراسة بالضوابط والتعليمات النافذة

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الاخلاقية والاداء الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (6) قيم معامل الارتباط بين المتغير التابع الاداء الوظيفي وابعاده المتضمنة كل من (جودة الاداء، حجم الاداء، المعرفة بمتطلبات العمل)، وبين المتغير المستقل القيادة الاخلاقية، وكما يلي:

كانت الفقرة الرابعة (تسهم خبرة التدريسيين في زيادة ادراكهم وفهم احتياجات العمل) جاءت بالمرتبة الاولى من اذقيمة الموافقة وبمتوسط حسابي مقداره (4.2411) وانحراف معياري مقداره (0.81920)، هذه النتيجة تعكس اهمية الخبرة في ممارسة العمل للكادر التدريسي، احتلت المرتبة الثانية والثالثة الفقرتين الثالثة والثانية وبمتوسط حسابي قدره (4.0714) و (4.0536) على التوالي. وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفقرة الاولى وبمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.79412)، نلاحظ ايضا ان المتوسط المرجح للبعد ككل بلغ (4.0915)، وانحراف معياري قدره

جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين القيادة الاخلاقية والاداء الوظيفي

القيادة الاخلاقية	الاداء الوظيفي
0.00	**0.681
جودة الاداء	**0.577
حجم الاداء	**0.635
المعرفة بمتطلبات العمل	**0.571

N=112

sig = 0.01

تؤكد هذه النتيجة اهمية بعد المعرفة بمتطلبات العمل التي يمتلكها الكادر التدريسي في المدارس المبحوثة في تعزيز ادائهم، وجميع المعاملات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يقودنا لرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الاخلاقية والاداء الوظيفي) وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ارتباط وعلى المستوى الرئيسي ومستوى الابعاد الفرعية.

يوضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين بين الاداء الوظيفي والقيادة الاخلاقية إذ جاءت جميع العلاقات طردية، وظهر اعلى معامل ارتباط لحجم الاداء بقيمة (0.635)، وعليه تؤكد هذه النتيجة ان القيادة الاخلاقية تساعد على انجاز الاعمال المخطط لها ووفقا للمهارات وقدرات الكادر التدريسي، يليه جودة الاداء بقيمة (0.577)، لذا يعد جودة الاداء الذي يمتلكه الكادر التدريسي في المدارس عينة الدراسة يرتبط وبشكل معنوي في تعزيز ادائهم، وادنى قيمة ارتباط كانت للمعرفة بمتطلبات العمل بقيمة (0.571)، وعليه

ثالثاً: اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية والاداء
 استكمالاً لسير مخطط البحث الفرضي وبغية اختبار
 فرضيات الأثر بين متغيراته الرئيسية وابعاده يتم عرض
 النتائج وفق الجدولين (7) و (8) وكما يلي

ثالثاً: اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية والاداء

جدول رقم (7) معاملات تأثير القيادة الأخلاقية على الاداء

القيادة الأخلاقية					المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	F	R ²	بيتا	a	
0.000	94.878	0.463	0.681	0.551	الاداء الوظيفي

قيمة معامل التحديد (R²) (0.463) وهذا يعني ان القيادة
 الأخلاقية تفسر ما نسبته (0.463) من الاداء الوظيفي. ومن
 ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية (لا توجد علاقة
 تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة
 الأخلاقية والاداء الوظيفي) وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة
 تأثير.

يبين (جدول 7) تأثير القيادة الأخلاقية على الاداء
 الوظيفي مجتمع، فيتضح من خلال قيمة بيتا البالغة (0.681)
 والتي تشير الى ان تغييراً بوحدة واحدة في القيادة الأخلاقية
 سوف يحدث تغييراً في الاداء الوظيفي بنفس القيمة، وهي قيمة
 معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (94.878) وكانت هذه
 القيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) بمستوى معنوية
 (0.01)، فيما بلغت قيمة الثابت (a=1.793)، في حين كانت

جدول رقم (8) معاملات تأثير القيادة الأخلاقية على ابعاد الاداء

القيادة الأخلاقية					المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	F	R ²	بيتا	a	
0.000	54.943	0.333	0.577	0.509	بعد جودة الاداء
0.000	74.204	0.403	0.635	0.579	بعد حجم الاداء
0.000	53.086	0.326	0.571	0.564	بعد المعرفة بمتطلبات العمل

- 2- يرتبط الاداء الوظيفي للمدارس المبحوثة بالقيادة الأخلاقية
 التي تتولى مسؤولية هذه المدارس بدلالة النتائج
 الاحصائية المستخرجة من الجانب العملي للدراسة فيما
 يخص علاقة الارتباط.
- 3- تؤثر القيادة الأخلاقية بصورة مباشرة على الاداء الوظيفي
 للكوادر التدريسية لما تتميز به من مبادئ تحكم عملها
 وتندخل بصورة كبيرة مع مهامهم الوظيفية.
- 4- اظهرت اجابات افراد العينة التي كانت بالإيجاب ان قيادة
 المدارس المبحوثة تؤكد على القيم الأخلاقية وتطالب
 الكوادر التدريسية بالتزام الأخلاقيات أثناء العمل.
- 5- تتمتع الكوادر التدريسية في المدارس المبحوثة بالخبرة
 التي تمكنها من ادراك واستيعاب متطلبات القيادة
 الأخلاقية وسبل توظيفها في العمل وفق ما اكدته اجابات
 افراد العينة.

يظهر جدول (8) ان قيم (R²) والبالغة (0.333)،
 (0.403، 0.326) على التوالي، اقل من المتوسط وتدل على
 ان ابعاد القيادة الأخلاقية تفسر نسبة تتراوح بين (0.3 - 0.4)
 من الاداء الوظيفي في حين النسبة بين (0.6 - 0.7) تعود
 لمتغيرات لم يتضمنها البحث الحالي، في الوقت الذي تشير فيه
 قيم (F) لمقبولية النموذج بدلالة مستوى المعنوية (Sig) البالغ
 (0.000)، وهذا يشير ان اسهام القيادة الأخلاقية للمدارس
 المبحوثة كان متواضعاً فيما يخص رفع مستوى الاداء الوظيفي
 لهذه المدارس، وهناك حاجة اكبر لتفعيل دور القيادة الأخلاقية
 في هذه المدارس. وتشير النتائج اعلاه لرفض الفرضية
 الصفرية التي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة
 احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الأخلاقية وابعاد
 الاداء الوظيفي)، وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثير بين
 القيادة الأخلاقية وابعاد الاداء الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز الصفات الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والتعاون
 والحزم والثقة بالنفس لقيادة المدارس المبحوثة كونها تحكم
 علاقتهم بالآخرين وتحسن مستوى الاداء الفردي والكلية
 في المنظمة.
- 2- التأكيد على العمل التعاوني بن قيادة المدارس وكوادرها
 التعليمية فهي من مبادئ القيادة الأخلاقية وفيه تأكيد على
 تغليب المصلحة العامة على الخاصة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- القيادة الأخلاقية كل متكامل مع بقية اجزاء المنظمة ولا
 تنجح بمعزل عنها فالقائد الأخلاقي الناجح هو الذي يناقش
 القواعد والمعايير الأخلاقية مع مرؤوسيه ويتخذ
 الاجراءات الملائمة في حال المخالفات غير الأخلاقية
 الناتجة عنهم.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A. Thesis

1. Bernhard, Bachmann M.A.,(2015), "Concepts Of Ethical Leadership And Their Potential Implementation In Organisations: An Operational Perspective", A Thesis Doctor Of Business Administration, Edinburgh Napier University.
2. Cook, Allison. L., (2008). "Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious?" (Master'sthesis), Office Of Graduate Studies Of Texas A&M University.

B. Periodical

1. Adeoye, Abayomi, Olarewaju, (2021), Ethical Leadership, Employees Commitment And Organizational Effectiveness: A Study Of Non-Faculty Members, Athens Journal Of Business & Economics - Volume 7, Issue 2, April 2021 – Pages 161-172.
2. Amin, Hastyar Hiwa Hama And Durmaz Osman And Demir Salim, (2021), Leadership Styles And Their Effects On Organizational Effectiveness, Black Sea Journal Of Management And Marketing, Vol. 2, No. 2.
3. Basoro, Tamene Shomoro And Nidaw, Belaynesh Tefera, (2021), Ethical Leadership Practices And Factors Affecting It In South Addis Ababa District Commercial Bank Of Ethiopia, International Journal Of Business And Management Review Vol.9, No.1, Pp.33-50.
4. Hutabarat, Wesly., (2015), " Investigation Of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation And Job-Satisfaction", Published By Canadian Center Of Science And Education, Asian Social Science Journal; Vol. 11, No. 18.
5. Ijiwola, A. E., Olawale, O. A& Adebayo, T. O., (2019), " Job

- 3- تهيئة البيئة الملائمة للارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي لهذه المدارس والبحث عن مختلف العوامل التي تؤثر في الاداء الوظيفي لهذه الكوادر التدريسية والتي تسهم مع القيادة الاخلاقية لتحسين الاداء.
- 4- جعل القيادة الاخلاقية مناهج عمل دائم لدى المدارس المبحوثة خاصة والمؤسسات التربوية عامة، ووضع اطار يحكم عمل القيادة والعاملين ضمن هذه المدارس ووفق الاجراءات والانشطة المحددة.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

1. الجبوري, ميسر ابراهيم احمد (2021), " ادارة الجودة المعاصرة: جوانب نظرية وتطبيقات" الطبعة الثالثة, مكتبة دجلة للطباعة والنشر والتوزيع, العراق, بغداد, ساحة التحرير, مدخل شارع السعدون.

ب. الرسائل والاطاريح

1. بلالي، فضيلة و علاهم، نجوى، (2018)، " دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة – دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي" رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضير الوادي، الجزائر.
2. سمية، فاضل، (2016)، " الولاة التنظيمي وتأثيره على اداء العاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (د. صالح زرداني) عين البيضاء" رسالة ماجستير في علم اجتماع وتنمية وتيسير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي، الجزائر.

ج. البحوث والدوريات

1. عبايسة، هاشمي احمد و عيود، سعاد الحاج (2016)، " دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء العاملين – دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية بسكرة الجزائر" مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 43، ملحق1.
2. راضي، جواد محسن وعباس، بشرى عبد الحمزة (2012)، " ضمان الجودة في التعليم العالي واثره في جودة الخدمة المدركة: دراسة اختبارية على عينة من طلبة كلية الادارة والاقتصاد- جامعة القادسية" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد4.
3. الكبيسي، صلاح عواد و الكعبي، رعد فرحان (2020)، " تأثير استراتيجية التمكين في اداء العاملين بتوسط الثقة التنظيمية (بحث ميداني)، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد المجلد 26، العدد 120.

12. Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance, *International Journal of Economics and Business Administration*, Volume VII, Issue 2, 2019
13. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
14. Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2017). Preparing higher education leaders: A conceptual, strategic, and operational approach. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 96-114.

C. Conferences

1. Silva, N. Jesus., Lobo, C. Costa., Pereira, C. Santos & N. Durão. Seabra ., (2017), " Evaluation Of Teaching Performance In Higher Education: Students Perspectives And Teaching Management Indicators, *Proceedings Of Inted2017 Conference 6th-8th March 2017, Valencia, Spain*.
2. Wike, Wike & Cahyasari, Erlita., (2018), " The Quality Of Higher Education Assessed From The Academic Staff Performance" Annual International Conference Of Business And Public Administration, Volume 93.

D. Internet

1. Lynch, M. (2015). The Eight Principles Of Ethical Leadership In Education. The Edvocate.
<https://www.theedadvocate.org/the-eight-principles-of-ethical-leadership-in-education/>

- Satisfaction And Its Influence On Teachers'performance In Osun State, Nigeria" *Asian Journal Of Advanced Research And Reports*, 3(2): 1-8.
6. Inayatullah, Atiya & Jehangir, Palwasha., (2002). "Teacher's Job Performance: The Role Of Motivation", *Journal Of Social Sciences*, 5(2).
7. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2010). Ethical Leadership At Work Questionnaire (Elw): Development And Validation Of A Multidimensional Measure. 22.
8. Krisharyuli, Madyaning And Himam, Fathul And Ramdani, Zulmi, (2020), Ethical Leadership: Conceptualization And Measurement, *Journal Of Leadership In Organizations Vol.2, No. 1, P 1-17*.
9. Sabir, S. (2020). A Study On Ethical Leadership Perceptions And Its Impact On Teachers' Commitment In Pakistan. *International Journal Of Educational Leadership And Management*. 9 (1), 28-53, Doi: 10.17583/Ijelm.2020.4525.
10. Victor, Akinfolarin Akinwale & Babatunde, Ehinola Gabriel ., (2014), Motivation And Effective Performance Of Academic Staff In Higher Education (Case Study Of Adekunle Ajasin University, Ondo State, Nigeria), *International Journal Of Innovation And Research In Educational Sciences Volume 1, Issue 2*.
11. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.