

تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين

مجمع قلب الطائف التجاري بالمملكة العربية السعودية "دراسة حالة"

حنان أحمد عبده حسن

الرقم الجامعي : ٢٠٢١٢٠٤٤١٤

مشروع تخرج ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤ - الفصل الدراسي الثاني

المستخلص

تعد القيادة الأخلاقية هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين مختلف الجوانب المتعلقة بالرأس المال البشري وتشمل الأمور والمكافآت ، والقيام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير الصحة والسلامة المهنية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على رضا الموظفين وولائهم وتحسين أدائهم والتزامهم نحو المؤسسة .

الهدف : تهدف دراسة القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين وذلك بدراسة حالة مجموعة من مجمع قلب الطائف التجاري في مدينة الطائف في المملكة العربية السعودية.

المنهجية : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، والدراسة دراسة كمية ، وبلغ مجتمع الدراسة من ٥٠٠ إلى ٧٠٠ من الإداريين والموظفين والعاملين ، وكان مجتمع الدراسة ٥١ مفردة ، وتم توزيع استبيان الكتروني عكس نتائجها على مجتمع الدراسة ، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) ، و (Smart pls) .

النتائج: وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها و تحسين أداء العاملين بأبعاده .

الإضافة العلمية : قد تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية القيادة الأخلاقية ومدى تأثيرها على تحسين أداء العاملين بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تساهم في إثراء المكتبات ومراكز البحث العلمي والمختصين لبيان أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التجارية .

التطبيقات العملية : دفع القيادة العليا وأصحاب القرار على اتباع هذا النمط من القيادة داخل كافة المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية كلها وليس في الطائف فقط ، لما لها من أهمية في تحقيق تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات التجارية ، والتركيز بشكل كبير على الاهتمام بالمؤسسات التجارية من أجل بقائها واستمرارها ومواكبة التطورات المتسارعة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية ، تحسين أداء العاملين .

Abstract:

Ethical leadership is the result of the interaction of a set of systems and programs related to improving various aspects of human capital, including matters and rewards, involving employees in decision-making, and providing

occupational health and safety for employees. This positively reflects on employee satisfaction, loyalty, performance improvement, and commitment to the organization.

Objective: The study aims to improve employee performance through ethical leadership by examining the case of the Heart of Taif Commercial Complex in Taif, Saudi Arabia.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical approach and is a quantitative study. The study population ranged from 500 to 700 administrators, employees, and workers, with a sample size of 51 individuals. An electronic questionnaire was distributed, reflecting its results on the study population. Data were analyzed using SPSS and Smart PLS.

Results: The current study found a statistically significant relationship between the dimensions of ethical leadership and the improvement of employee performance.

Scientific Contribution: This study may contribute to highlighting the importance of ethical leadership and its impact on improving employee performance. Additionally, it may enrich libraries, research centers, and specialists by demonstrating the importance of ethical leadership and its role in enhancing employee performance in commercial institutions.

Practical Applications: Encouraging senior leadership and decision-makers to adopt this leadership style within all commercial institutions in Saudi Arabia, not just in Taif, due to its importance in improving employee performance within commercial institutions. There is a significant focus on the importance of commercial institutions for their survival, continuity, and keeping pace with rapid developments.

Keywords: *Ethical leadership, improving employee performance.*

جدول المحتويات

٥	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	١,١ المقدمة
٨	١,٢ مشكلة الدراسة
٩	١,٢,١ فجوات على المستوى النظري
٩	١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي
١٠	١,٣ أهمية الدراسة
١٠	١,٣,١ على المستوى النظري
١٠	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي
١١	١,٤ أسئلة الدراسة
١١	١,٥ أهداف الدراسة
١٢	١,٦ فرضيات الدراسة
١٢	١,٧ نموذج الدراسة
١٣	١,٨ الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠ مخطط المشروع المقترح
١٥	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري
١٦	٢,١ المقدمة
١٦	الدراسات السابقة
١٨	٢,٢ المتغير المستقل القيادة الأخلاقية
٢٠	٢,٣ المتغير التابع تحسين أداء العاملين
٢١	٢,٤ العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين
٢٤	٢,٥ الخاتمة
٢٧	٣. الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٨	٣,١ المقدمة
٢٨	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
٢٨	٣,٢,١ القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)
٢٩	٣,٢,٢ تحسين أداء العاملين (المتغير التابع)
٢٩	٣,٣ منهجية الدراسة
٣٠	٣,٤ تصميم البحث
٣١	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٢	٣,٥ طريقة جمع البيانات

٣٢	٣,٥,١ المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية).....
٣٣	٣,٥,٢ المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).....
٣٤	٣,٦ البيانات الأولية.....
٣٤	٣,٦,١ البيانات الأولية.....
٣٤	٣,٦,٢ البيانات الثانوية.....
٣٤	٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات.....
٣٥	٣,٨ الخاتمة.....
٣٦	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.....
٣٧	١. المقدمة.....
٣٧	٢. خصائص عينة الدراسة.....
٤٢	٣. قياس الصدق والثبات آليات الدراسة.....
٤٢	٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
٤٤	٣,٢ ثبات أداة الدراسة.....
٤٦	٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٤٨	٥. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
٥٠	٦. نتائج اختبار فروض الدراسة.....
٥٤	٧. الخاتمة.....
٥٦	الفصل الخامس: توصيات الدراسة، الخاتمة.....
٥٧	٥,١ المساهمة النظرية والتطبيقات العملية.....
٥٨	٥,٢ التوصيات.....
٦٠	٥,٣ حدود الدراسة.....
٦٠	٥,٤ الدراسات المستقبلية.....
٦١	٥,٥ الخاتمة.....
٦٢	قائمة المراجع.....
٦٧	الملاحق.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. مقدمة البحث :

تزايد دور المنظمات مع بداية القرن الحادي والعشرين وبدأت تواجه العديد من التحديات بسبب سعيها المستمر للتحديث والتغيير والتطوير والنمو، الأمر الذي فرض عليها مسؤوليات جديدة وأضاف إليها أهدافاً لم تكن سابقاً ضمن أولوياتها لما تواجهه من منافسة في البيئة المحلية والعالمية ؛ لذلك اهتم الكثير من الباحثين بدراسة سلوك القائد، فالقائد هو المسؤول الأول عن نجاح المنظمة واستمرارها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فسلوك القائد الإيجابي يدفع المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة ورضاهم واستمرارهم في العمل، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهود الإضافية طوعاً، كما يؤثر سلوك القائد بدرجة كبيرة ليس فقط على قبول مرؤوسيه له كقائد وإنما أيضاً على مدى إذعانهم لقراراته وتوجيهاته في العمل. وبالتالي يتوقف النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إلى حد كبير على كفاءة وقدرة قادتها في التأثير إيجاباً على كل المرؤوسين والمنظمة (Bagiyanik & Can, 2017).

أيضاً تتزايد الحاجة إلى تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في المنظمات العامة والخاصة في كل من البلدان المتقدمة والنامية خصوصاً بعد انتشار الفضائح الأخلاقية والمالية، مثل الفساد والاحتيال وغيرها، حيث تكلف السلوكيات غير الأخلاقية المنظمات مبالغ طائلة سنوياً. (Shareef & Atan, 2019)

هذا ويتعامل سلوك القيادة الأخلاقي مع كيفية استخدام القادة لقوتهم الإدارية ، ومكانتهم القيادية لتشجيع وتعزيز المعايير الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية في مكان العمل. يجب أن يكون القائد الأخلاقي مديراً وشخصاً أخلاقياً قوياً. (Brown & Mitchell, 2010)

وينظر (Brown, Treviño, and Harrison, 2005) إلى القيادة الأخلاقية من منظور التعلم الاجتماعي ، ويرون أن المرؤوسين سوف يتصرفون بشكل مشابه لقائدهم من خلال التقليد والملاحظة. بينما يرى آخرون القيادة الأخلاقية من مدخل التبادل الاجتماعي ، ويركز الباحثون الذين يستخدمون هذا المدخل بشكل أكبر على معيار المعاملة بالمثل ، ويرون أن المرؤوسين يرغبون في المعاملة بالمثل عند معاملتهم بإنصاف وباهتمام من قبل قادتهم. (Kalshoven et al., 2011a, 52)

الأخلاق هي هوية ذاتية تعد بمثابة الحكم الشخصي على القواعد الاجتماعية، التي تلزم الفرد ضرورة الالتزام بالسلوك المرغوب ممارسته بالمجتمع. لذا فالقادة الأخلاقيون يحرصون أن يكونوا محل تقليد ومحاكاة من قبل عاملهم، بتصرفاتهم المبنية على القيم الأخلاقية، فلا يكون أكبر همومهم المكاسب الشخصية، والترقيات الوظيفية. إذ تعاني المؤسسات التعليمية بشكل عام من الافتقار إلى وجود قيادة أخلاقية في القيادات الإدارية، ويثبت ذلك (راضي وحسن ، ٢٠١١) أن هناك تدني في مستويات ممارسات السلوك الأخلاقي في العديد من المؤسسات، فقلة الاهتمام من قبل القادة بممارسات السلوك الأخلاقي لها تأثير سلبي على نتاج العاملين. وقد

ذكر (Pucic, 2012) أن مهمة المدير كشخص قيادي هو المحافظة على وحدة المنظمة والتماسك الوظيفي بين كياناتها.

وأضاف (Ala, 2010) أن القيادة الأخلاقية توجب على المدير أن يتمكن من ممارسة القيم الأخلاقية المتمثلة بالأمانة والعدالة والنزاهة والموضوعية، في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم الأفراد والعاملين. ويؤيد ذلك ما نادت به الجمعية الأمريكية للإدارة، كما ورد في (العنزي، العديم، ٢٠٠٦) أنه لا بد للمدير من الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة من خلال: الصدق والأمانة؛ منع تسرب معلومات العمل ذات الطابع السري؛ ممارسة السلطات الرسمية لخدمة المصلحة العامة.

ومما يؤكد الدور الفاعل للقيادة الأخلاقية، توضح دراسة (Reave, 2005) أن ممارسة الأمانة والعدالة والتواضع والرحمة وحسن الإنصات واحترام الآخرين، من أهم عوامل التأثير في المرؤوسين، بالتالي نجاح القيادة في تحقيق أهدافها، وثبوت فعاليتها ووصفها بالأخلاقية.

تعتبر الأخلاقيات من الموضوعات الهامة التي تم الاهتمام بدراساتها في الآونة الأخيرة وذلك بسبب ظهور أزمات أخلاقية داخل المنظمات (Mulki, J. al., 2008, P. 559)، وأشار (جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٠، ص ١٧٠) إلى أن القيادة الأخلاقية تعد نوعاً آخرًا من الأشكال التنظيمية، فوصف الأهداف من جانب القيادة الإدارية الأخلاقية وصناعتها وتوضيحها هو نوع من الشكل الضمني للأخلاقيات والتي يمكن استخلاصها من كل قرار إداري ويمكن تشكيل هذا من خلال المبادئ الأخلاقية التي تحكم صناعة واتخاذ القرار في المنظمات. ويذكر (C, 2013, P. 62, Bauman D) أن القيم الأخلاقية هي تلك القيم المتوقعة تجنب مخالفتها، والقائد الأخلاقي هو الذي لا يمكن فقط الوثوق به ولكنه أيضاً جدير بالثقة.

وأوصت دراسة (عابدين وآخرون، ٢٠١٢) بضرورة أن يولي المديرون اهتماماً أكبر نحو ممارسات القيادة الأخلاقية، وفي تقويمهم وتقبل نقدهم والهدوء وضبط النفس معهم وإظهار الثقة بهم ومشاركتهم قبل اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تهيئة مناخ محفز للتجديد والإبداع، والعمل على حل المشكلات للعاملين. وكذلك الحرص على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين؛ وهو ما أكدته دراسة (عثمان، ٢٠١٧) كذلك.

فالقائد الأخلاقي يتسم بالنزاهة والعدل والاهتمام بالأفراد؛ لذلك فإن الأفراد يشعرون بأنهم أعضاء محترمين من قبل المنظمة وذات قيمة لها، والذي بدوره يزيد من تماثل الفرد للمنظمة. كما أن القائد الأخلاقي الذي يثق به الأفراد يعتبرونه انعكاساً للمنظمة وتمتد هذه الثقة للمنظمة وأهدافها ويزداد تماثلهم لها (Coskuner et al., 2010).

وسلوكيات القائد الأخلاقية الموثوق بها تزيد وتعزز من تماثل الفرد مع فريق العمل ومع المنظمة ككل؛ ذلك لأن المعاملات بين الأفراد تبعث في الأفراد الثقة بالنفس وأنهم محترمين وذات قيمة داخل المنظمة، كما أن

العمل كفريق والشعور بالرضا الوظيفي والرضا النفسي في ظل القيادة الأخلاقية يقلل من المنافسة بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي يعزز من مستوى الأداء الوظيفي. (Mael & Ashforth, 1992)

لقد تم الربط بين القيم والأخلاق بممارسات القيادي منذ بداية القرن العشرين. حيث تم النظر إلى القرارات الإدارية السليمة والممارسات القيادية كقضايا أخلاقية في المقام الأول ساعدت في دعم فعالية الجوانب الأخلاقية في مكان العمل. (Ozgenel & Tugba, 2020)

مرة أخرى يمكن التأكيد، بأنه على المدراء كقادة أخلاقيون كما يشير (Sabir, 2021) أن يكونوا نموذجاً أخلاقياً؛ حتى يقتدي بهم العاملين. وسيعمل العاملون على تصميم سلوكهم بناءً على سلوك القادة.

ومما سبق يمكن استنتاج أن تحقيق القيادة الأخلاقية لأهدافها في أماكن العمل مرهونة بتوافر مدير يفهم ويعي أهمية تلك القيادة في تأسيس ودعم ثقافة أخلاقية تتضمن القيم والمثل العليا والفضائل التي تضع القواعد والمعايير التي توجه سلوك العاملين وتحدد وجهتها الاستراتيجية بالأسلوب الذي يؤدي إلى نجاح العمل (الألفي، ٢٠٢١).

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين وذلك بالتطبيق على مجمع برج الطائف

٢، ١. مشكلة الدراسة:

إن الالتزام بالقضايا الأخلاقية وبأخلاقيات العمل يعنى ارتفاع الممارسات العادلة والأخلاقية ، وتوافر الفرص المتكافئة، وإسناد العمل لمن هم أفضل سلوكاً. تتزايد الحاجة إلى تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في المنظمات العامة والخاصة في كل من البلدان المتقدمة والنامية خصوصاً بعد انتشار الفضائح الأخلاقية والمالية، مثل الفساد والاحتيال وغيرها، حيث تكلف السلوكيات غير الأخلاقية المنظمات مبالغ طائلة سنوياً (Shareef & Atan, 2019). وذلك يبرر أهمية القيادة الأخلاقية داخل المنظمات وأهمية تطبيقها بذكاء من قبل القادة الأخلاقيين بشكل يؤثر في مواقف وسلوكيات مروضيهم. يرتبط تحسين أداء العاملين بشكل إيجابي باستراتيجيات حل المشكلات، ويؤثر إيجابياً في مواقف وسلوكيات وأداء العاملين التي تتأثر بمواقف وسلوكيات رؤسائهم في العمل، حيث إن أداء العاملين هو مطلب أساس للقيادة الناجحة، إذ يمكن أن يمتلك الشخص المهارات والذكاء الفكري، ولكن ذلك لا يكفي لأن يكون قائداً جيداً ينجح في التأثير في الآخرين (Lam & O'Higgins, 2012). هذا ما حفز الفضول العلمي لدى الباحثين للدراسة في أثر القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في جميع القطاعات والمؤسسات وهذا ما يعطيه أهمية متزايدة ويعطيه الأهمية بتسليط الضوء عليه

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:

نقص الدراسات التجريبية: يُوجد نقص في الدراسات التجريبية التي تُختبر بشكل مباشر تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في سياق محدد، مثل مجمع قلب الطائف.

قلة التركيز على السياق الثقافي: لا تُراعي العديد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية الاختلافات الثقافية، مما قد يؤدي إلى نتائج غير قابلة للتعميم على جميع السياقات، بما في ذلك مجمع قلب الطائف.

عدم وجود إطار نظري متكامل: لا يوجد إطار نظري متكامل يشرح بشكل مفصل كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين، مما قد يُعيق فهمنا لهذه العلاقة بشكل كامل.

وتعد الأخلاق هي قلب القيادة ، وأن القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد؛ مما يتطلب من المدراء تنمية حسهم الأخلاقي من خلال ممارسة الفضائل (السبيعي، هياء بنت شلفى، ٢٠٢٠ ص ١٩٧).

وبمراجعة الأدبيات الإدارية التي تتعلق بالقيادة الأخلاقية تبين أنه من خلال بناء الأخلاقيات والقيم التنظيمية يمكن للقيادة تغيير مواقف المرؤوسين، وبشكل أكثر تحديدا المواقف النفسية، والسلوكيات ذات الصلة لأن القادة الذين يتسمون بالأخلاق يؤثرون على مشاعر الأفراد .على سبيل المثال، الموظفون في المؤسسات العامة سيكونون أكثر استجابة للتعاون مع القائد الأخلاقي الملتزم بالقيم وفي ذات الوقت يقدر مساهمة اتباعه (Alpay, M.,2020, P.213). علاوة على ذلك تساعد القيادة الأخلاقية في رفع المعايير التي تدعم شعور المرؤوسين بأنهم جزء من المنظمة (Avey,et al.2009, P.53). يقود القادة الأخلاقيون المنظمات أخلاقياً، وبالتالي يعكس شعور الانتماء لديهم (Sagsan,et al.,2020,P177).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

صعوبة قياس القيادة الأخلاقية : يُعدّ قياس القيادة الأخلاقية بشكل موضوعي أمراً صعباً، مما قد يؤدي إلى صعوبة تعميم النتائج على مجمع قلب الطائف.

صعوبة التحكم في المتغيرات: من الصعب التحكم في جميع المتغيرات التي قد تؤثر على أداء العاملين، مما قد يؤدي إلى صعوبة التوصل إلى نتائج قاطعة حول تأثير القيادة الأخلاقية.

قلة الأدوات المُصممة خصيصاً لمجمع قلب الطائف : لا توجد أدوات قياس مُصممة خصيصاً لقياس القيادة الأخلاقية وأداء العاملين في سياق مجمع قلب الطائف، مما قد يؤدي إلى نقص في الدقة والموثوقية.

من خلال تمكين إدارات البرج الخاضع للدراسة من الاستفادة من النتائج التي ستفرض عليها الدراسة، بالإضافة إلى العمل بما يعزز الواقع العملي بخصوص القيادة الأخلاقية، ولفت أنظارهم لاعتماد استراتيجية مناسبة للاستفادة والتعزيز من القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين. (سوسن، شاكر، ٢٠١٩)

تُعدّ دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف موضوعًا هامًا ذا أبعاد نظرية وعملية متعددة.

من خلال سد الفجوات النظرية والعملية، يمكننا فهم هذه العلاقة بشكل أفضل وتحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري من خلال القيادة الأخلاقية بخطوات عملية.

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال التالي:

"ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري بالمملكة العربية السعودية؟".

١,٣. أهمية الدراسة:

تناول البحث في هذا الموضوع لأهميته في جانبين هما :

١,٣,١. **على المستوى النظري:** هم أفضل لآليات تأثير القيادة الأخلاقية :تُساعد دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري على فهم أفضل لكيفية تأثير ممارسات القادة الأخلاقية على سلوكيات ومواقف واتجاهات العاملين، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم بشكل عام.

تطوير نظريات جديدة حول القيادة والتحفيز : يمكن أن تُساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير نظريات جديدة حول القيادة والتحفيز، مع التركيز على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز أداء العاملين.

إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة :تُعدّ هذه الدراسة إضافة هامة للمعرفة العلمية في مجال الإدارة، من خلال توفير دليل تجريبي على تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في سياق محدد، مثل مجمع قلب الطائف التجاري.

من خلال البحث في متغيرين في غاية الأهمية على المستوى الفردي والمنظمي على حد سواء ، حيث اتباع الأنماط السلوكية الأخلاقية من قبل القادة يؤثر إيجابياً في سلوكيات العاملين مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن توافر حسن أداء العاملين هو شرط لا غنى عنه للقيادة الناجحة . وذلك من خلال مناقشة هذين المتغيرين ، واستعراض لآخر ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال. (سوسن، شاكر، ٢٠١٩)

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي :

تحسين ممارسات القيادة في مجمع قلب الطائف التجاري: يمكن أن تُساعد نتائج هذه الدراسة في تحسين ممارسات القيادة في مجمع قلب الطائف التجاري من خلال توفير إرشادات عملية للقيادة حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في العمل.

تعزيز ثقافة العمل الإيجابية: يمكن أن تساهم القيادة الأخلاقية في تعزيز ثقافة عمل إيجابية في مجمع قلب الطائف التجاري، مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحفيزهم.

تحسين أداء مجمع قلب الطائف التجاري بشكل عام : يمكن أن يؤدي تحسين أداء العاملين من خلال القيادة الأخلاقية إلى تحسين أداء مجمع قلب الطائف التجاري بشكل عام، من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

من خلال تمكين إدارة البرج الخاضع للدراسة من الاستفادة من النتائج التي ستفرضها الدراسة ، بالإضافة إلى العمل بما يعزز الواقع العملي بخصوص القيادة الأخلاقية ، ولفت أنظارهم لاعتماد استراتيجية مناسبة للاستفادة من تحسين أداء العاملين لدى القادة في تعزيز القيادة الأخلاقية. كما تساهم هذه الدراسة في زيادة أداء مؤسسة البرج محل الدراسة من خلال فهم مشاكل العاملين وكيفية توجيه سلوكهم وتطابق أهدافهم مع الأهداف الكلية للمؤسسة . (سوسن، شاكر، ٢٠١٩).

١,٤. أسئلة الدراسة:

كيف تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية على أداء العاملين؟

ما هو أثر توفر السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري؟

ما هو أثر تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري ؟

ما هو أثر ممارسات السلوك الأخلاقي على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري ؟

ما هو أثر المسؤولية القيادية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري ؟

ما هو أثر الشفافية القيادية على جودة الخدمة لدى العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري ؟

ما مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في مجمع قلب الطائف التجاري؟

ما مستوى أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري؟

١,٥. أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث يتبلور الهدف الرئيس للبحث فيما يلي:

تحديد تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري.

الأهداف الفرعية:

التحقق من تأثير توفر السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري.

التحقق من تأثير ممارسات السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري.

التحقق من تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري.

التحقق من مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في مجمع قلب الطائف التجاري

التحقق من مستوى أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري

تحديد العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري.

اقتراح استراتيجيات لتحسين ممارسات القيادة الأخلاقية في مجمع قلب الطائف التجاري.

١,٦. فرضيات الدراسة:

H: توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية وأداء العاملين.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين.

١,٧. نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة : ممارسات القيادة الأخلاقية (توفر السلوك الأخلاقي ، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)

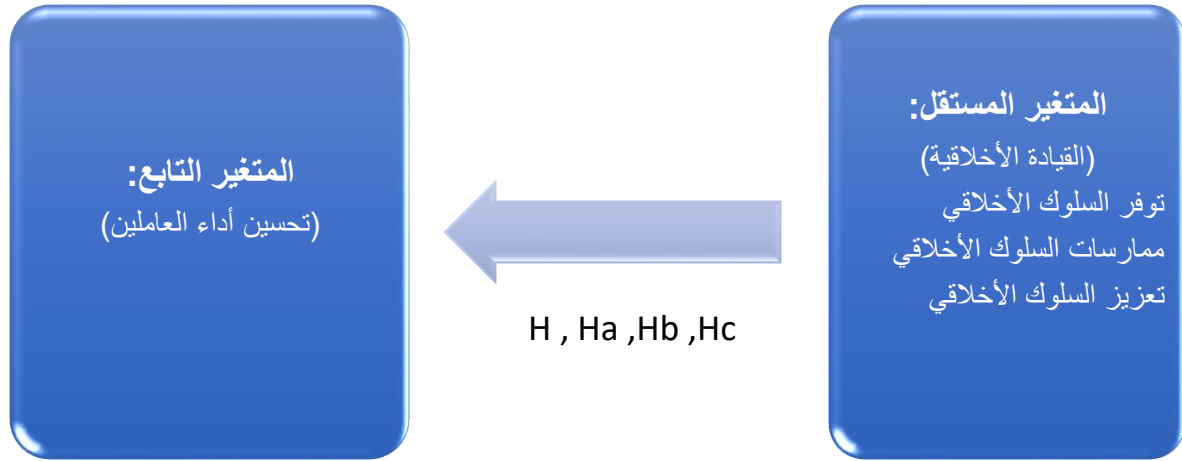
المتغيرات التابعة : أداء العاملين (الإنتاجية وجودة الخدمة والرضا عن العمل)

المتغيرات المُتحكّمة: الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر والجنس والمستوى التعليمي) نوع الوظيفة أو القسم الذي يعمل فيه الموظف الثقافة أو القيم الشخصية للموظف

الوصف: سيتم قياس ممارسات القيادة الأخلاقية من خلال استبيان يُقدم للقيادة في مجمع قلب الطائف التجاري.

سيتم قياس أداء العاملين من خلال بيانات الأداء (مثل الإنتاجية) واستبيان يُقدم للعاملين.
سيتم التحكم في المتغيرات المُتحكّمة من خلال تصميم الدراسة واختيار العينة.

١,٨. رسم نموذج البحث:



الشكل ١: نموذج الدراسة المقترح المصدر له الطالبة

١,٩. الدراسة الميدانية:

معلومات عن مجمع برج الطائف بالمملكة العربية السعودية:

يقع في قلب مدينة الطائف و يعتبر أكبر مجمع تجاري في مدينة الطائف ، تم إنشائه في عام ٢٠٠٢ م ، بمسطحات بنا تتجاوز ٩٠,٠٠٠ متر مربع ، بطاقة استيعابية ٤٥٠ محل تجاري ومنطقة ألعاب وملاهي ومصليات.

يوجد لديه العديد من الخدمات حرصاً لراحة زائريه حيث الجراج الخاص لركن السيارات/ حمام/ مصلى مساحته كبيرة تتسع لأكثر من ٤٠٠ فرد/ كراسي لخدمة ذوي الاحتياجات الخاص/ ماكينات صرف/ مركز لياقة بدنية

يضم أكثر من ٤٠٠ محل منهم ما هو مختص في الماركات العالمية، ومنها العادي، لذا ستجد الاسعار بداخله متدرجة من العادية إلى المرتفعة.

إنه شامل يوفر كل ما تحتاجه من أغذية حيث يوجد به هايبر ماركت كبير مختص لبيع الخضروات/ اللحوم، الفواكه وغيرها/ بجانب هناك محلات العطور/ الملابس/ الهدايا/ الأثاث/ الإكسسوارات/ الحقائب/ الأحذية/ مستحضرات تجميل . وبالتالي يجعلك تخوض تجربة متميزة من الشراء

المحلات الموجودة داخل مجمع قلب الطائف

شكل عام، يُعد برج الطائف أحد معالم مدينة الطائف الحديثة، ويساهم في تنشيط السياحة والاقتصاد في المدينة. ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) على تحسين أداء العاملين (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق على العاملين ببرج الطائف. وتمثل مجتمع البحث في معظم العاملين في البرج ، واستخدمت قائمة استقصاء تم إعدادها بغرض استكمال الدراسة الميدانية، ويرجع ذلك إلي توزيع قائمة الاستقصاء بالطريقة الالكترونية.

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان يُقدم للقيادة والعاملين في مجمع قلب الطائف التجاري سيتم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وأداء العاملين

١,١٠. مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة .

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة.

الفصل الثاني : الإطار النظري

٢,١. المقدمة:

يشكل الإطار النظري حجر الأساس لأي بحث علمي، فهو يوفر البنية الفكرية التي تربط بين المتغيرات المختلفة وتفسل العلاقة بينها. في سياق بحثنا عن تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين، فإن الإطار النظري يسعى لتقديم تفسير منطقي لكيفية تأثير سلوكيات القادة الأخلاقيين على أداء فرق العمل.

يحدد هذا القسم الأساس النظري لفحص تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين داخل البيئات التنظيمية. يستند البحث إلى نظريات مختلفة راسخة في الإدارة وسلوك المنظمات لبناء إطار يوضح العلاقة الفرضية بين هذين البناءين.

تعد القيادة الأخلاقية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات. القيادة الأخلاقية تعني الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب القيادة، بما في ذلك اتخاذ القرارات، التعامل مع الموظفين، وإدارة الموارد. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين، وذلك من خلال تحليل تأثير القيم الأخلاقية التي يتبناها القادة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تفسر كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي. من بين هذه النظريات، نظرية القيادة التحويلية التي تركز على دور القائد في إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق أداء عالٍ من خلال تبني قيم أخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، تستعرض الدراسة الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الدراسات التي أجريت في بيئات عمل مشابهة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين، وتقديم توصيات عملية للمنظمات لتحسين أدائها من خلال تعزيز القيادة الأخلاقية.

٢,٢. الدراسات السابقة:

دراسة يوسف حليم الطائي وآخرون (٢٠١٧): وهي تحت عنوان "القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف" وهدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسة واستخدام أنماط القيادة الأخلاقية بصورة فاعلة ومدى تحقيقه للنزاهة التنظيمية واحدة من مغذيات الفساد الإداري واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها (٧٠) فرداً ولم يتم استرجاع سوا (٥٨) استبيان كان (٤٥) منها فقط صالح لتجليل الإحصائي، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري حيث أنه كلما كان هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق المبادئ الأخلاقية على المستوى التنظيمي ككل كلما أدى ذلك إلى التقليل من حالات الفساد الإداري، كلما قل الاهتمام والالتزام بتطبيق أخلاقيات المهنة كلما أدى ذلك إلى عدم وجود مبادئ النزاهة التنظيمية في

المنظمة، كلما ازدادت المنظمة بالاهتمام والالتزام بمعايير النزاهة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى التقليل من الفساد الإداري، العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والفساد الإداري أكبر من خلال المتغير الوسيط للنزاهة التنظيمية. (نصر الدين & منيرة، ٢٠٢٠).

دراسة حسن محمود وعبير (٢٠٢٠): أجرت هذه الدراسة مسحاً على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة. بعنوان أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على ٢٠٠ موظف من كلية ابن سينا بمحافظة جدة لقياس ممارسات القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي، ظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الأخلاقية، بشكل عام، كان لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين. وكان بعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية للقائد هو الأكثر تأثيراً بين الموظفين، يليه بعد النزاهة والعدالة، ثم بعد المسؤولية الاجتماعية. تُقدم هذه الدراسة دليلاً قوياً على أن القيادة الأخلاقية، وخاصةً ممارسات مثل العلاقات الإنسانية الأخلاقية والنزاهة والعدالة والمسؤولية الاجتماعية، تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين الأكاديميين والإداريين.

دراسة عبير حسن محمود (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في الشركات التابعة لمواني أبوظبي. استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم تحليل بيانات ١٥٠ موظف من الشركات التابعة لمواني أبوظبي لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على كفاءة الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا، وعلاقة المدير المباشر بموظفيه، والاتصال، وحل القضايا الأخلاقية) كان لها تأثير إيجابي على كفاءة أداء الموظفين، تُقدم هذه الدراسة دليلاً على أن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة أداء الموظفين في الشركات التابعة لمواني أبوظبي.

دراسة نهى محمد (٢٠١٩): بحثت هذه الدراسة في تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للموظفين في الجامعة الأردنية. بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للموظفين استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم تحليل بيانات ٢٠٠ موظف من الجامعة الأردنية لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للموظفين والالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير إيجابي على كل من الأداء التنظيمي للموظفين والالتزام التنظيمي، تُقدم هذه الدراسة دليلاً على أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على كل من الأداء التنظيمي للموظفين والالتزام التنظيمي في الجامعة الأردنية.

دراسة إسراء عبد الرحمن (٢٠١٧): استهدفت هذه الدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في بنوك المملكة العربية السعودية. بعنوان تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي، استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم تحليل بيانات ٢٥٠ موظف من بنوك المملكة العربية السعودية لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي لدى الموظفين. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير

إيجابي على الإبداع التنظيمي لدى الموظفين. تُقدم هذه الدراسة دليلاً على أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في بنوك المملكة العربية السعودية.

دراسة أحمد علي (٢٠١٧): تناولت هذه الدراسة دور القيادة الأخلاقية في تحسين بيئة العمل التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين في بنوك مدينة جدة. بعنوان : دور القيادة الأخلاقية في تحسين بيئة العمل التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين، استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم تحليل بيانات ٢٠٠ موظف من بنوك مدينة جدة لقياس دور القيادة الأخلاقية في تحسين بيئة العمل التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير إيجابي على كل من بيئة العمل التنظيمية وأداء الموظفين. تُقدم هذه الدراسة دليلاً على أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على كل من بيئة العمل التنظيمية وأداء الموظفين في بنوك مدينة جدة.

دراسة عبد الهادي (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية المتمثلة على كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لمواني أبو ظبي بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٣) مفردة من العاملين. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي توصي الدراسة بوضع سياسة أخلاقية مكتوبة، بها كود أخلاقي وتكون واضحة ومعلنة لكل العاملين بالشركات ويتم مراجعتها نصف سنوياً وبشكل دوري، كما توصي بأهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل

أخيراً: تُقدم هذه الدراسات أدلة مُقنعة على أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين من خلال التأثير على سلوكياتهم ومواقفهم واتجاهاتهم.

يُمكن للقادة الذين يُمارسون القيادة الأخلاقية أن يخلقوا بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أفضل النتائج.

٢,٣. المتغير المستقل:

القيادة الأخلاقية: تشير إلى مجموعة من السلوكيات والقيم التي يمارسها القادة، والتي تتمحور حول النزاهة والعدالة والاحترام والخدمة والمسؤولية الاجتماعية. يمكن قياسها من خلال أدوات مختلفة مثل استبيانات تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية مثل النزاهة، والعدالة التنظيمية، والاهتمام بالمرؤوسين (Northouse, 2016)

تعريف القيادة الأخلاقية: القيادة الأخلاقية هي نمط من القيادة يعتمد على القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه السلوكيات واتخاذ القرارات. القادة الأخلاقيون يلتزمون بالشفافية، النزاهة، العدالة، والمسؤولية الاجتماعية. هذه القيم تساعد في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والاحترام بين العاملين.

تطورات القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية في العصر الرقمي: مع التقدم التكنولوجي السريع، أصبحت القيادة الأخلاقية أكثر أهمية. القادة الأخلاقيون يجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع التحديات الأخلاقية المرتبطة بالتكنولوجيا، مثل الخصوصية والأمان السيبراني.

القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية: أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من القيادة الأخلاقية. القادة الأخلاقيون يلتزمون بتحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح والمساهمة في المجتمع.

القيادة الأخلاقية والاستدامة: القادة الأخلاقيون يركزون على الاستدامة البيئية والاجتماعية، مما يعزز من سمعة المنظمة ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

توفر السلوك الأخلاقي .

ممارسات السلوك الأخلاقي .

تعزيز السلوك الأخلاقي .

نظريات القيادة الأخلاقية:

- **نظرية القيادة التحويلية:** تركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز العاملين من خلال تبني قيم أخلاقية. القائد التحويلي يسعى إلى تحقيق تغييرات إيجابية في المنظمة من خلال تعزيز القيم الأخلاقية.
- **نظرية القيادة الخدمية:** تركز على خدمة الآخرين كأولوية. القائد الخدمي يضع احتياجات العاملين والمجتمع في مقدمة اهتماماته، مما يعزز الولاء والانتماء لدى العاملين.
- **نظرية القيادة الأخلاقية لبيرنز:** نشأت هذه النظرية على يد عالم الاجتماع السياسي جيمس فرانسيس بيرنز في كتابه "القيادة" عام ١٩٧٨.

تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي:

تحسين الرضا الوظيفي: القادة الأخلاقيون يخلقون بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يزيد من رضا العاملين عن وظائفهم.

زيادة الالتزام التنظيمي: القيم الأخلاقية تعزز من التزام العاملين تجاه المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.

تقليل معدلات الدوران الوظيفي: القيادة الأخلاقية تساهم في تقليل معدلات الاستقالة والتغيب عن العمل، مما يحافظ على استقرار القوى العاملة.

٢,٤. المتغير التابع:

أداء العاملين: يشير إلى الكفاءة والفعالية التي يمارسها الأفراد في أداء مهامهم الوظيفية. يمكن قياسه من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة، الابتكار، والالتزام الوظيفي (Campbell,1990).

تعريفات تحسين أداء العاملين:

الأداء الوظيفي: يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، وهو مقياس لمدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة.

تطوير الأداء: يشمل تطوير الأداء تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم ورفع أدائهم وتحديد أهدافهم، بالإضافة إلى تعزيز مشاركتهم وخلق بيئة عمل إيجابية..

أبعاد تحسين أداء العاملين:

مستوى تنفيذ المهام: يشمل القدرة على إنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد

القدرة على التطور الوظيفي: يشمل الرغبة في التعلم والتحسين المستمر من المهارات

تعليقات العملاء: القدرة على الاستجابة لتعليقات العملاء بفعالية تعتبر مؤشراً مهماً على الأداء الجيد

الالتزام التنظيمي: مدى التزام الموظفين بأهداف وقيم المنظمة

الرضا الوظيفي: مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل

نظريات تحسين أداء العاملين:

نظرية التوقعات: تفترض أن الموظفين سيبذلون جهداً أكبر إذا توقعوا أن جهودهم ستؤدي إلى أداء أفضل ومكافآت

نظرية التعزيز: تعتمد على فكرة أن السلوك يمكن تعزيزه أو تقليله من خلال المكافآت أو العقوبات

نظرية العدالة: تشير إلى أن الموظفين يقارنون جهودهم ومكافآتهم مع زملائهم، مما يؤثر على دافعيتهم

نظرية القيادة التحويلية: تركز على أهمية القيادة في تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحقيق أداء عالٍ من خلال الرؤية المشتركة والتواصل الفعال.

جدول من دراسة سابقة يوضح أبعاد جودة بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي

البعد	التأثير على الأداء الوظيفي
الدعم المعنوي	إيجابي
العلاقات الاجتماعية	غير مؤثر
مشاركة العاملين	إيجابي
الأمان الوظيفي	إيجابي
الاتصال المفتوح	إيجابي
الظروف المادية للعمل	إيجابي

جدول (١) بواسطة الباحث

٢,٥. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

العلاقة السببية: تفترض هذه العلاقة أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على أداء العاملين. حيث إن القيادة الأخلاقية تخلق بيئة عمل إيجابية، تزيد من الثقة والالتزام، وتحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

العوامل الوسيطة: هناك عوامل أخرى قد تلعب دوراً في تعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء، مثل الثقة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. هذه العوامل تعمل كوسيط بين القيادة الأخلاقية والأداء، حيث أن القيادة الأخلاقية تزيد من هذه العوامل الوسيطة، والتي بدورها تؤثر إيجاباً على الأداء. (Dirks & Ferrin, 2002)

العوامل المدركة : تشمل هذه العوامل السياق التنظيمي والثقافي الذي تعمل فيه المنظمة، مثل حجم المنظمة، نوع الصناعة، وقوة الثقافة الأخلاقية. هذه العوامل قد تؤثر على قوة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء (Schaubroeck et al., 2007).

النظريات الأساسية التي تدعم هذا الإطار:

نظرية التبادل الاجتماعي: تفترض هذه النظرية أن العلاقات بين الأفراد مبنية على تبادل الموارد. القادة الأخلاقيون يقدمون للموظفين موارد مثل الدعم والاحترام والتقدير، مما يدفعهم لتقديم أداء أفضل (Blau, 1964).

نظرية العدالة التنظيمية: تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يقيمون مدى عدالة معاملتهم في المنظمة. القيادة الأخلاقية تزيد من الشعور بالعدالة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والاداء. (Adams, 1965)

نظرية السمات الشخصية: تربط هذه النظرية بين صفات القائد وأثره على المرؤوسين. القادة الأخلاقيون يتميزون بصفات مثل النزاهة والشفافية والثقة بالنفس، مما يجعلهم أكثر قدرة على إلهام وتوجيه الآخرين (Stogdill, 1948).

نظرية السلوك القيادي: تركز هذه النظرية على سلوك القائد وأثره على أداء الموظفين. القادة الأخلاقيون يمارسون سلوكيات معينة مثل الإرشاد والتوجيه والدعم، مما يساهم في تحسين أداء الفريق (Bass, 1985).

نظرية التحفيز: تشرح هذه النظرية العوامل التي تحفز الأفراد على بذل الجهد. القيادة الأخلاقية توفر بيئة عمل تحفز الموظفين وتجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم (Herzberg, 1959).

النظرية	وصف موجز
نظرية التبادل الاجتماعي	تفترض هذه النظرية أن العلاقات بين الأفراد مبنية على تبادل الموارد. يقدم القادة الأخلاقيون للموظفين موارد مثل الدعم والاحترام والتقدير ، مما يدفعهم لتقديم أداء أفضل.
نظرية العدالة التنظيمية	تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يقيمون مدى عدالة معاملتهم في المنظمة. القيادة الأخلاقية تزيد من الشعور بالعدالة ، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والاداء.
نظرية السمات القيادية	تربط هذه النظرية بين صفات القائد وأثره على المرؤوسين. يتميز القادة الأخلاقيون بصفات مثل النزاهة والشفافية والثقة بالنفس ، مما يجعلهم أكثر قدرة على إلهام وتوجيه الآخرين.
نظرية السلوك القيادي	تركز هذه النظرية على سلوك القائد وأثره على أداء الموظفين. يمارس القادة الأخلاقيون سلوكيات معينة مثل الإرشاد والتوجيه والدعم ، مما يساهم في تحسين أداء الفريق.
نظريات التحفيز	تشرح هذه النظرية العوامل التي تحفز الأفراد على بذل الجهد. توفر القيادة الأخلاقية بيئة عمل تحفز الموظفين وتجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم.

جدول (٢) بواسطة الباحث

تحليل الأنماط والصراعات والفجوات من الدراسات السابقة:

• الأنماط:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدراسات تشير إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي لدى العاملين.
- الالتزام التنظيمي: القيادة الأخلاقية تعزز من التزام الموظفين بأهداف وقيم المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

• الصراعات:

- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: بعض الدراسات تشير إلى وجود صراعات بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث أن القيادة الأخلاقية تقلل من هذه السلوكيات السلبية.

• الفجوات:

- الثقافات المختلفة: هناك حاجة لمزيد من الدراسات التي تستكشف تأثير القيادة الأخلاقية في مختلف الثقافات والقطاعات، حيث أن معظم الدراسات تركز على بيئات عمل محددة.
- القطاعات المختلفة: الفجوات في الأبحاث تشير إلى ضرورة دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في قطاعات مختلفة مثل التعليم، الصحة، والصناعة.

جدول من الدراسات السابقة يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين:

المتغير	العلاقة	التأثير
القيادة الأخلاقية	إيجابية	تحسين الأداء
سلوكيات المواطنة التنظيمية	إيجابية	تعزيز الالتزام
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	سلبية	تقليل السلوكيات السلبية

جدول (٣) بواسطة الباحث

دراسات سابقة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين:

دراسة بجامعة أم القرى حول أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل أظهرت نتائج دراسة أجريت في جامعة أم القرى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. الدراسة أوضحت أن الزيادة في ممارسة القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي بنسبة ٦٧,٤%. تم تحليل البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة من العاملين في الجامعة، وتم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات (فطاني، ح. ز. ٢٠٢٠).

دراسة أخرى لتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد تناولت دراسة أخرى دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين، وأظهرت أن القيادة التحويلية والاهتمام بتمكين العاملين يعزز من أدائهم وولائهم للمؤسسة. الدراسة استخدمت منهجية البحث الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في مختلف القطاعات. (حسن وآخرون ٢٠٢١).

دراسة حول جودة حياة العمل كمتغير وسيط العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية : أظهرت الدراسة أن جودة حياة العمل تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، حيث أن القيادة الأخلاقية تعزز من جودة حياة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. الدراسة استخدمت منهجية البحث النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع العاملين لتحليل تأثير القيادة الأخلاقية على جودة حياتهم العملية المجلة الجزائرية (خالد، & سليم وآخرون ٢٠٢٠).

دراسة حول السلوك القيادي والإبداع الإداري بعنوان علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين تناولت الدراسة العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري، وأظهرت أن القيادة الأخلاقية تعزز من الإبداع الإداري لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. الدراسة استخدمت منهجية البحث المختلط، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع العاملين في مختلف المؤسسات (خالد & وليد وآخرون ٢٠٢١).

٢,٦. الخاتمة:

استخلص هذا البحث في تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين أن القادة الأخلاقيين يمكنهم تحسين أداء الموظفين عن طريق تعزيز بيئة عمل مبنية على الثقة والإنصاف والاحترام. وتؤدي ممارسات القيادة الأخلاقية إلى زيادة الإنتاجية والابتكار والتزام الموظفين. يمكن للمؤسسات التي تضع أولوية للقيادة الأخلاقية اكتساب ميزة تنافسية من خلال جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. يمكن لأبحاث المستقبل استكشاف الآليات المحددة التي تؤثر بها القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك ، سيكون من المفيد دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في سياقات تنظيمية مختلفة.

مناقشة آثار القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين المستقبلية: تشير النتائج إلى أن تبني ممارسات القيادة الأخلاقية يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية مستدامة على أداء العاملين. من المتوقع أن يؤدي تعزيز القيادة الأخلاقية إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين جودة حياة العمل، وزيادة الولاء التنظيمي. كما يمكن أن تساهم القيادة الأخلاقية في خلق بيئة عمل أكثر شفافية وعدالة، مما يعزز من الثقة بين العاملين والإدارة. هذه النتائج تفتح المجال لمزيد من الأبحاث التي تستكشف تأثير القيادة الأخلاقية على متغيرات أخرى مثل الإنتاجية العامة للمؤسسة، والابتكار، والتعاون بين الفرق.

أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- **التأثير المباشر على الأداء:** أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر على مختلف جوانب الأداء، بما في ذلك زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وتعزيز الابتكار، وزيادة الالتزام التنظيمي.
- **الدور الوسيط للعوامل الأخرى:** تشير النتائج إلى أن العوامل الوسيطة مثل الثقة في القيادة، والرضا الوظيفي، والالتزام النفسي تلعب دوراً هاماً في تعزيز التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء.
- **بناء ثقافة تنظيمية قوية:** تساهم القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة والاحترام والتعاون، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي.

التوصيات:

- **تطوير برامج تدريب متخصصة:** يجب على المنظمات تطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات القيادة الأخلاقية لدى المديرين، مع التركيز على تنمية الوعي بأهمية الأخلاقيات في العمل، وتطوير مهارات الاتصال والتواصل الفعال، وبناء علاقات قائمة على الثقة مع الموظفين.
- **بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية:** يجب على المنظمات العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية مبنية على القيم الأخلاقية، وذلك من خلال وضع سياسات وأنظمة واضحة تدعم السلوك الأخلاقي، وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين.
- **ربط المكافآت بالأداء الأخلاقي:** يجب ربط نظام المكافآت في المنظمة بالأداء الأخلاقي للموظفين، وذلك لتشجيع السلوكيات الأخلاقية وتعزيز قيم المنظمة.
- **قياس الأثر:** يجب على المنظمات قياس تأثير برامج القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين ورضا العملاء، وذلك لتقييم فعالية هذه البرامج واقتراح التحسينات اللازمة.

القيود والاتجاهات المستقبلية:

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلنا إليها، إلا أنها ليست خالية من القيود. فالدراسة قد تكون مقتصرة على عينة محددة من المنظمات أو الموظفين، مما يحد من تعميم النتائج على جميع السياقات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار والتي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء.

الاتجاهات المستقبلية:

- **دراسة الآليات الدقيقة:** تحتاج الأبحاث المستقبلية إلى التركيز على دراسة الآليات الدقيقة التي تربط بين القيادة الأخلاقية والأداء، مثل دور العواطف والمشاعر في هذه العلاقة.
- **تأثير القيادة الأخلاقية على الابتكار:** يمكن للمستقبل أن يشهد المزيد من الأبحاث حول تأثير القيادة الأخلاقية على قدرة المنظمات على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- **القيادة الأخلاقية في سياق التغيير:** يمكن دراسة دور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي، وكيف تساهم في تخفيف مقاومة التغيير وزيادة قبول التغيير من قبل الموظفين.
- **القيادة الأخلاقية في المنظمات الافتراضية:** يمكن دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الفرق الافتراضية، وكيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تبني الثقة والتعاون في بيئات العمل عن بعد.

ختاماً:

يمكن القول إن القيادة الأخلاقية هي عنصر أساسي لتحقيق النجاح على المستوى الفردي والتنظيمي. من خلال تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية، يمكن للمؤسسات بناء بيئة عمل إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها وتحقيق الرضا للموظفين. يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم حول أهمية القيادة الأخلاقية في بيئات العمل. من خلال تقديم أدلة قوية على العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، يمكن للمؤسسات أن تستفيد من تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يمكن للقادة أن يطوروا مهاراتهم الأخلاقية من خلال التدريب والتطوير المستمر، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم هذا البحث في توجيه السياسات التنظيمية نحو تعزيز القيادة الأخلاقية كجزء أساسي من ثقافة المؤسسة. يمكن أن تكون هذه النتائج دافعاً لمزيد من الأبحاث التي تستكشف تأثير القيادة الأخلاقية في مختلف الثقافات والقطاعات، ولتحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز من فعالية القيادة الأخلاقية. كما يمكن أن تساهم هذه الأبحاث في تطوير نماذج قيادية جديدة تعزز من فعالية القيادة الأخلاقية وتساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية ورفاهية العاملين.

الفصل الثالث : منهجية البحث

٣,١. المقدمة:

عند إجراء دراسة علمية تربط بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين، من الضروري تحديد كل من المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بشكل دقيق وواضح. وهذا يتطلب صياغة تعريفات إجرائية لكل منهما.

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

٣,٢,١. القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل):

يمكن تعريف القيادة الأخلاقية إجرائيًا على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد والتي تعكس قيمه الأخلاقية، وتشمل:

- **النزاهة والشفافية:** يتم قياسها من خلال مدى صدق القائد في التعامل مع الموظفين، وتقديم معلومات دقيقة ومكاملة، وعدم التلاعب بالحقائق.
- **العدالة والإنصاف:** يتم قياسها من خلال مدى تطبيق القائد للمعايير نفسها على جميع الموظفين، وتجنب التمييز والمحسوبية.
- **الاحترام:** يتم قياسه من خلال مدى تقدير القائد لكرامة الموظفين، والاستماع إلى آرائهم، ومعاملتهم بلطف واحترام.
- **الاهتمام بالموظفين:** يتم قياسه من خلال مدى اهتمام القائد برعاية الموظفين، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين.

أدوات القياس:

- **استبيانات:** يتم تصميم استبيانات لقياس مدى ممارسة القادة لهذه السلوكيات من وجهة نظر الموظفين.

• **المقابلات:** يمكن إجراء مقابلات مع الموظفين والقيادة للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً حول ممارسات القيادة الأخلاقية.

• **ملاحظة السلوك:** يمكن ملاحظة سلوك القادة في بيئة العمل لتقييم مدى ممارستهم للقيادة الأخلاقية.

٢, ٣, ٢. تحسين أداء العاملين (المتغير التابع):

يمكن تعريف تحسين أداء العاملين إجرائياً على أنه زيادة في الكفاءة والإنتاجية وجودة العمل، ويمكن قياسه من خلال:

- **مؤشرات الأداء:** مثل زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وتقليل نسبة الأخطاء.
- **تقييم الأداء:** من خلال تقييم أداء الموظفين من قبل رؤسائهم.
- **الرضا الوظيفي:** قياس مدى رضا الموظفين عن وظائفهم، حيث يرتبط الرضا الوظيفي عادة بزيادة الإنتاجية والأداء.
- **الدوران الوظيفي:** قياس معدل ترك الموظفين لوظائفهم، حيث يعتبر انخفاض معدل الدوران مؤشراً على تحسن أداء العاملين وارتفاع مستوى رضاهم.

أدوات القياس:

- **سجلات الأداء:** يمكن تحليل سجلات الأداء للموظفين لتحديد التغيرات في أدائهم.
- **استبيانات الرضا الوظيفي:** يتم تصميم استبيانات لقياس مدى رضا الموظفين عن وظائفهم.
- **مقابلات مع الموظفين:** يمكن إجراء مقابلات مع الموظفين للحصول على معلومات حول أدائهم ورضاهم عن العمل.

منهجية الدراسة:

فلسفة الدراسة (Philosophy): الوضعية (Positivist).

هي بمثابة أسس البحث إذ يتم من خلال تحديد الأنطولوجيا وطبيعة البحث بالإضافة إلى نظرية المعرفة وأهم مصادر المعرفة، حيث تشير الأنطولوجيا إلى صحة المعلومات وكيفية استيعاب الفرد لوجودها، كما تشير نظرية المعرفة إلى المعلومات الصحيحة اللازمة للبحث وكيف يمكن للباحث الحصول عليها

مدخل الدراسة (Approaches): الاستنتاجي (Deductive).

يتم تطبيق المنهج الاستنتاجي للاختبار النظري الحالي

استراتيجية الدراسة (Strategies): دراسة الحالة (Case study).

هي التي يستعين بها الباحث من أجل جمعه وتحليل البيانات مثل (التجربة، المسح، الاطلاع على البحوث السابقة، دراسة الحالة، الأثنوجرافيا، البحث الإجرائي، النظرية الأساسية، والتحقيق السردى).

نوع الدراسة (Choice): الكمي (Quantitative).

تضمن طرق البحث الكمي الأرقام والعمليات الحسابية

الأفق الزمني (Time horizon): المقطعية (Cross-sectional).

في هذه الخطوة من خطوات نموذج البصلة في البحث العلمي يقوم الباحث بتحديد الإطار الزمني للبحث بالدراسة المقطعية أو ما تعرف باسم قصيرة المدى وهي تتضمن جمع البيانات في فترة زمنية محددة.

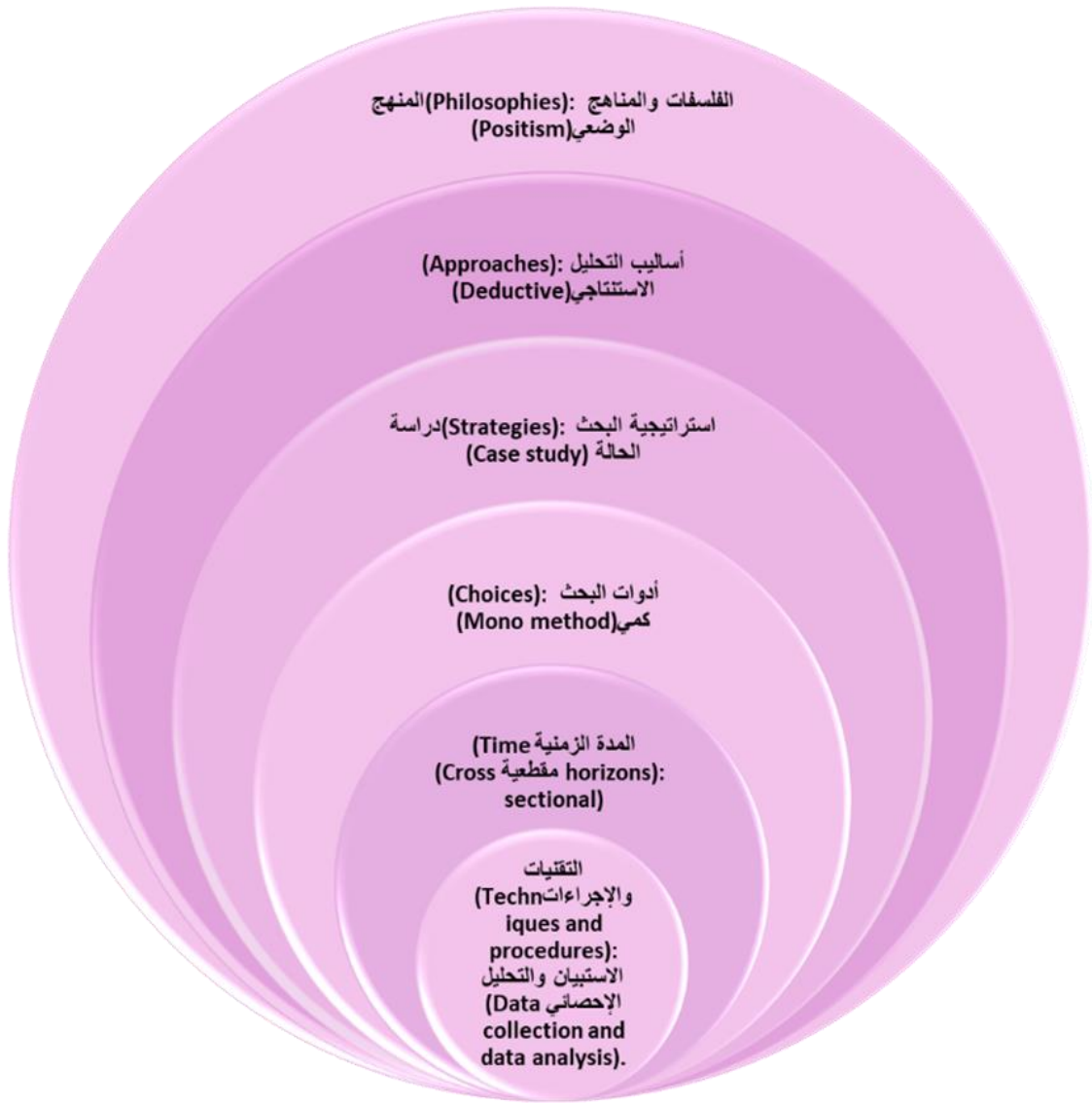
التقنيات والاجراءات (Data collection & analysis techniques): الاستبيان والتحليل

الاحصائي (Questionnaire).

وهذه الخطوة تتضمن كافة الأساليب والإجراءات التي يتبعها الباحث من أجل جمع البيانات وتحليلها من خلال استخدام البيانات الأولية أو الثانوية واختيار مجموعات العينات من مجتمع الدراسة ومن ثم تطوير محتوى أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان وإعداد المقابلات وغيرها. (يحيى سعد، ٢٠٢٣).

٣,٣. تصميم البحث:

تم تقديم نموذج البصلة في البحث على يد (سوندرز ولويس وثورنهيل) من خلال كتابهم تحت عنوان طرق البحث لطلاب الأعمال، حيث يهدف هذا النموذج إلى شرح المراحل المختلفة لكتابة بحث علمي أو رسالة علمية من أجل مساعدة الطلاب على إنشاء منهجية علمية منظمة بشكل أفضل.



شكل (٢) ملخص منهجية البحث المصدر الطالبة بناءً على دراسة

Saunders's 2016 , Research Onion

٣, ٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

٣, ٤, ١. مجتمع الدراسة:

مجمع برج الطائف بالمملكة العربية السعودية يقع في قلب مدينة الطائف و يعتبر أكبر مجمع تجاري في مدينة الطائف ، تم إنشائه في عام ٢٠٠٢ م ، بمسطحات بناء تتجاوز ٩٠,٠٠٠ متر مربع ، بطاقة استيعابية ٤٥٠

محل تجاري ومنطقة ألعاب وملاهي ، يبلغ عدد الموظفين حوالي من ٥٠٠ إلى ٧٠٠ موظف ، وهذا يشمل جميع الشركات والمحلات التجارية والمرافق الخدمية في البرج.

٣,٤,٢. عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من موظفي مجمع قلب الطائف التجاري ، حيث يتألف من ٥٢ موظف.

٣,٤,٣. طرق وتقنيات أخذ العينة :

يتم أخذ العينات باستخدام الاستبيان الإلكتروني.

٣,٥. طريقة جمع البيانات :

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث.

وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات.

وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

٣,٥,١. المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) :

اعتمد الباحث على استمارة استبيان جامعة قاصدي مرباح – ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (٢٠١٩) ، وذلك لقياس المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وذلك من حيث أبعاد وهي توفر السلوك الأخلاقي ، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي ، بإجمالي ٢١ فقرة للمتغير كله . حيث أن البعد توفر السلوك الأخلاقي يتكون من ٧ عناصر والبعد ممارسات السلوك الأخلاقي يتكون من ٧ عناصر ،

والبعد تعزيز السلوك الأخلاقي يتكون من ٧ عناصر .

نوع الاستبيان هو ليكرات الخماسي حيث ١ = موافق بشدة ، بينما ٥ = غير موافق بشدة

جدول المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية):

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
القيادة الأخلاقية	توفر السلوك الأخلاقي	٧	باسو، & نور الهدى.
	ممارسات السلوك الأخلاقي	٧	(٢٠١٩).
	تعزيز السلوك الأخلاقي	٧	
مجموع الفقرات		٢١	

جدول (٤) بواسطة الباحث

٣,٥,٢. المتغير التابع (تحسين أداء العاملين):

اعتمد الباحث على استبيان يوبي خدة بلبالي وعبد السلام مؤطر (٢٠٢٢) دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين جامعة أحمد دراية -أدرار. وذلك لقياس المتغير المستقل (تحسين أداء العاملين) ، وذلك من حيث أبعاد رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم بإجمالي ١٠ فقرات للمتغير كله حيث أن البعد رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم يتكون من ١٠ عناصر . ونوع الاستبيان هو ليكرات الخماسي ، حيث ١ = موافق بشدة ، بينما ٥ = غير موافق بشدة.

جدول المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (تحسين أداء العاملين):

المتغيرات	عدد الفقرات	المصدر
تحسين أداء العاملين	١٠	يوبي، خدة، بلبالي & , عبد السلام/مؤطر . (2022).
مجموع الفقرات	١٠	

جدول (٥) بواسطة الباحث

٣,٦. أنواع البيانات:

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالآتي:

٣,٦,١. البيانات الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Science) SPSS وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة .

٣,٦,٢. البيانات الثانوية:

- المراجع العربية والأجنبية والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

٣,٧. طرق وأساليب تحليل البيانات:

- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٧ لتحليل البيانات المجمعة.
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨. الخاتمة:

في الختام تعد هذه الدراسة محاولة لإلقاء الضوء على تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين بشكل عام وخاصةً في مجمع قلب الطائف التجاري في المملكة العربية السعودية بمدينة الطائف .

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

١. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها وتحليلها إحصائياً باستخدام كلاً من : حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 26 . يبدأ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية . بالإضافة إلى ذلك ، تم إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة . تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور ، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني . علاوة على ذلك ، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS الإصدار 26 . يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض ، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

٢. خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للآتي:

الجنس – الفئة العمرية – المركز الوظيفي – المؤهل العلمي – الخبرة المهنية .

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الشخصية التي تشمل:

النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى)

الفئة العمرية وتشمل (أقل من ٣٠ سنة ، ٣٠-أقل من ٤٠ عام ، ٤٠-أقل من ٥٠ عام ، ٥٠ عام فأكثر).

المركز الوظيفي ويشمل (إداري، صاحب عمل، موظف أو عامل).

المؤهل العلمي ويشمل (دبلوم فما دون، بكالوريوس ، دراسات عليا).

الخبرة المهنية وتشمل (أقل من ٥ سنوات ، ٥-أقل من ١٠ سنوات ، ١٠-أقل من ١٥ سنة ، ١٥ سنة فأكثر)

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	26	50%
	أنثى	26	50%
	إجمالي	52	100%
العمر	أقل من ٣٠ عام	13	25%
	٣٠ - أقل من ٤٠ عام	30	57.7%
	٤٠ - أقل من ٥٠ عام	7	13.5%
	٥٠ عام فأكثر	2	3.8%
	إجمالي	52	%100
الوظيفة	إداري	20	38.5%
	موظف أو عامل	23	44.2%
	صاحب عمل	9	17.3%
	إجمالي	52	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	18	34.6%
	بكالوريوس	30	57.7%
	دراسات عليا	4	7.7%
	إجمالي	52	100%
	أقل من ٥ سنوات	20	38.5%

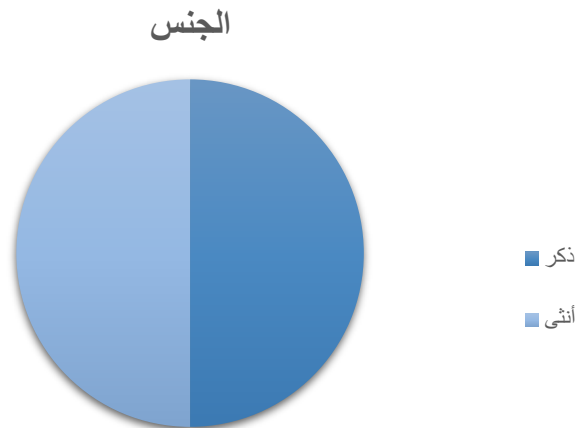
25%	13	٥- أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة
17.3%	9	١٠- أقل من ١٥ سنة	
19.5%	10	١٥ سنة فأكثر	
100%	52	إجمالي	

جدول (٦)

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

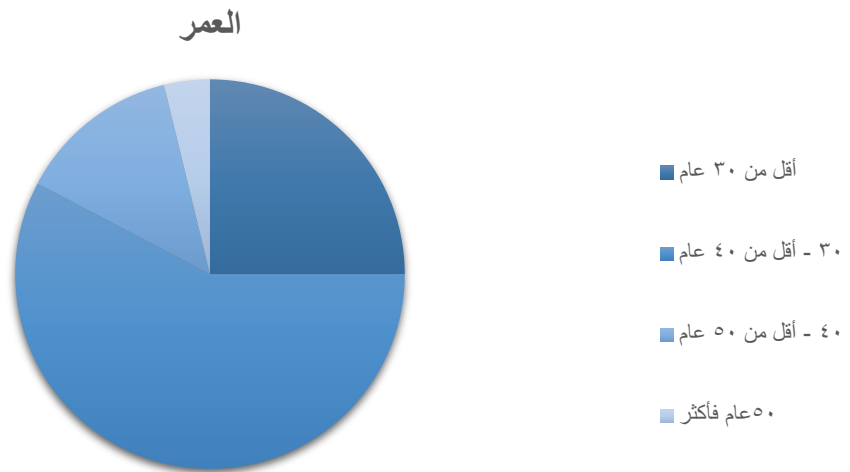
من بيانات الجدول رقم (٦) تم استخلاص النتائج الآتية :

- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية تساوي عدد الذكور والإناث بالعينة بنسبة ٥٠% من إجمالي العينة ذكور بعدد ٢٦ مفرد ، بينما بلغت عدد الإناث ٢٦ مفردة بنسبة ٥٠% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



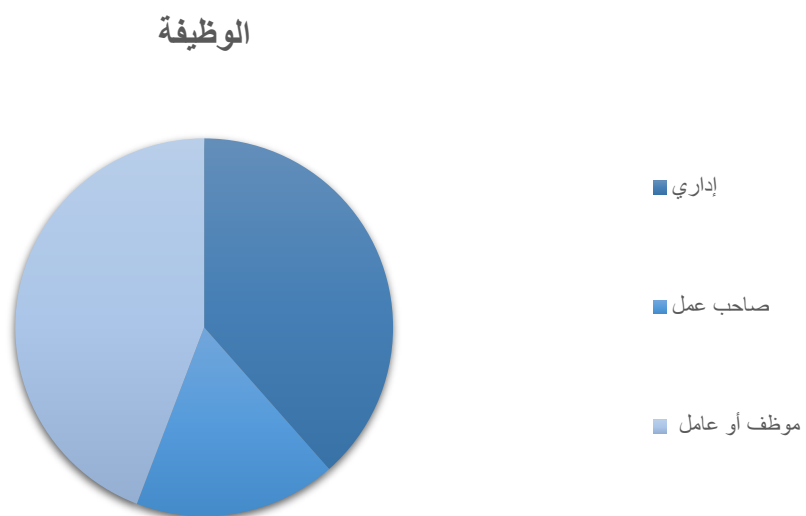
شكل (٣) : تصنيف العينة وفقاً للجنس

أما فيما يتعلق بالعمر: فإن ١٣ مفردة أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٢٥%. بينما الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٤٠ سنة جاء بها ٣٠ مفردة بنسبة ٧٥,٧% الفئة العمرية من ٤٠ إلى ٥٠ جاء بها ٧ مفردة بنسبة ١٣,٥% والفئة العمرية من ٥٠ عام فأكثر جاء بها ٢ مفردة بنسبة ٣,٨% من إجمالي العينة و الشكل التالي يوضح ذلك.



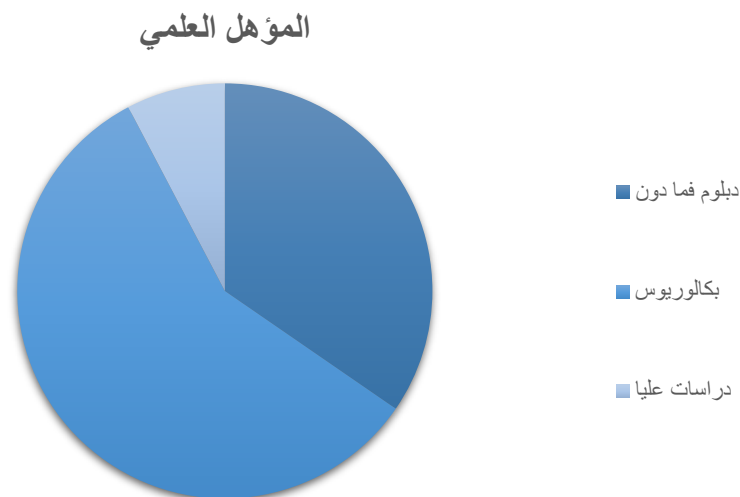
شكل (٤): تصنيف العينة وفقاً للعمر

أما فيما يتعلق بالوظيفة: فإن ٢٠ مفردة إداري بنسبة ٣٨,٥%. بينما وظيفة موظف أو عامل جاء بها ٢٣ مفردة بنسبة ٤٤,٢% ووظيفة صاحب عمل جاء بها ٩ مفردة بنسبة ١٧,٣% من إجمالي العينة والشكل التالي يوضح ذلك.



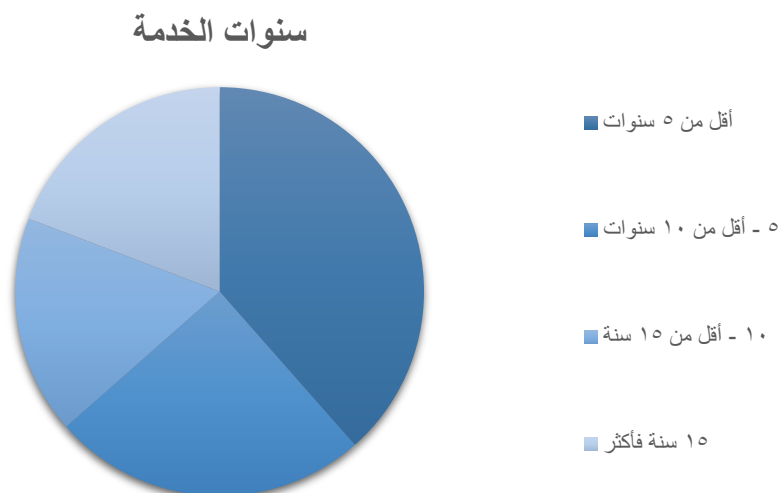
شكل (٥): تصنيف العينة وفقاً للوظيفة .

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي : فإن ١٨ مفردة فئة دبلوم فما دون بنسبة ٣٤,٦%. بينما فئة بكالوريوس جاء به ٣٠ مفردة بنسبة ٥٧,٧% بينما فئة دراسات عليا جاء به ٤ مفردة بنسبة ٧,٧% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح لك.



شكل (٦) : تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة: فإن ٢٠ مفردة أقل من ٥ سنوات الخدمة بنسبة ٣٨,٥%. بينما مستوى الخدمة من ٥ إلى ١٠ سنوات جاء به ١٣ مفردة بنسبة ٢٥% بينما مستوى الخدمة من ١٠ إلى ١٥ سنة ف جاء به ٩ مفردة بنسبة ١٧,٨% بينما مستوى الخدمة من ١٥ سنة فأكثر ١٠ مفردة بنسبة ١٩,٥% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح لك.



٣. قياس الصدق والثبات آليات الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة ، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE) . بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha قيمة الثبات المركب Composite reliability وقيمة معامل الثبات rho-A تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 26 . الفقرات والجدول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل .

٣,١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted -AVE).

• صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه ، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) ، معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة .

• الصدق التقاربي (Convergent Validity) : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي واحتساب متوسط التباين المستخرج AVE ، التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً ل (Hair et al. 2006) وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق .

• تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية الخاصة المتعلقة بـ (معاملات الارتباط ، الانحراف المعياري ، قيمة T المحسوبة ، وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كما تشمل الجداول احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبانات ، تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 26 كما هو موضح في ما يلي :

نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة.

جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.747	0.712	0.000	0.744	0.541	0.825	A1	توفر السلوك الأخلاقي	القيادة الأخلاقية
		0.000	0.947	0.696		A2		
		0.000	0.896	0.806		A3		
		0.000	1.203	0.812		A4		
		0.000	1.133	0.833		A5		
		0.000	0.971	0.577		A6		
		0.000	0.840	0.718		A7		
	0.799	0.000	0.960	0.868		B1	تعزيز السلوك الأخلاقي	
		0.000	0.939	0.765		B2		
		0.000	1.114	0.845		B3		
		0.000	1.093	0.617		B4		
		0.000	0.791	0.814		B5		
		0.000	0.828	0.918		B6		
		0.000	0.960	0.769		B7		
	0.730	0.000	1.100	0.670		C1	ممارسات السلوك الأخلاقي	
		0.000	0.852	0.611		C2		
		0.000	0.668	0.812		C3		
		0.000	0.874	0.857		C4		
		0.000	1.100	0.778		C5		
		0.000	1.159	0.767		C6		
		0.000	0.764	0.614		C7		

جدول رقم (٧) المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى :

- مقياس القيادة الأخلاقية : جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغيرات التابعة لها ، عند قيم أكبر من 0.5 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 ، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس . كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE ، يتضح أن قيمته لمتغير تطبيق القيادة الأخلاقية هو $0.747 > 0.5$ ، وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع .

المتغير	العبارات	KMO	Factor loadings معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P Values	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج
تحسين أداء العاملين	BA1	0.777	0.560	1.103	0.000	0.714
	BA2		0.631	0.750	0.000	
	BA3		0.775	0.891	0.000	
	BA4		0.805	1.127	0.000	
	BA5		0.847	1.135	0.000	
	BA6		0.623	0.937	0.000	
	BA7		0.690	0.958	0.000	
	BA8		0.724	0.926	0.000	
	BA9		0.646	1.069	0.000	
	BA10		0.838	1.037	0.000	

جدول رقم (٨) المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول الذي بالأعلى :

- مقياس تحسين أداء العاملين : جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير تحسين أداء العاملين قيمتها أكبر من 0.5 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده . كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير تحسين أداء العاملين ككل الذي يساوي 0.714 ، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك يمكن التأكد بأن الصدق التقاربي قد تحقق أيضاً .

٣,٢. ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى : الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة . بعبارة أخرى ، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة . لتحقيق ذلك ، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات .

في هذه الدراسة ، تم قياس ثبات الاستبانات التي استخدمت لقياس تغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية : قيمة ألفا كرونباخ ، الثبات المركب Composite reliability ، وقيمة rho-A. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة .

- ◀ قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقياس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 كانت درجة الثبات أعلى .
- ◀ الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات الداخلي للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس . يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل .
- ◀ قيمة A-rho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي ، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب .
- ◀ وفقاً لدراسة (Hair et al (2010) ، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتاً . هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادةً في الأبحاث العلمية .
- ◀ الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات ، بما في ذلك القيم الخاصة — ألفا كرونباخ ، والثبات المركب (Composite Reliability) ، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة .

جدول قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.953	0.941	7	توفر السلوك الأخلاقي	القيادة الأخلاقية
	0.930	7	تعزيز السلوك الأخلاقي	
	0.924	7	ممارسات السلوك الأخلاقي	
0.910	-	10	تحسين أداء العاملين	

جدول رقم (٩)

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

يتضح بالجدول ٩ الذي بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي :

أظهرت النتائج لمقياس تطبيق القيادة الأخلاقية أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.902 أما بالنسبة لأبعاد القيادة الأخلاقية ، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي : توفر السلوك الأخلاقي 0.941 ، تعزيز السلوك الأخلاقي 0.930 ، ممارسات السلوك الأخلاقي 0.924 ، بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7 ، وفقاً لدراسة (Hair et al (2010 ، فإن الثبات قد تحقق للمقياس .

أما بالنسبة لمقياس تحسين أداء العاملين فإن وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى ، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها ، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة .

٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة ل فقرات المقياس ، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وفقاً لما يلي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

جدول رقم (١٠)

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 \div 5]$ (المقياس الخماسي)

$$= 20\%$$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية ، كما يلي :

دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %	منخفض جداً
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	موافق	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ إلى ١٠٠ %	مرتفع جداً

جدول رقم (١١)

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي ، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي . حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي ، الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها ، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة ..وذلك كما يلي :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
القيادة الأخلاقية	توفر السلوك الأخلاقي	2.05	0.704	موافق
	تعزيز السلوك الأخلاقي	2.00	0.713	موافق
	ممارسات السلوك الأخلاقي	2.01	0.777	موافق
تحسين أداء العاملين	2.03	0.710	موافق	مرتفع

جدول رقم (١٢)

يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- **تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية):** إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة ، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الأخلاقية في مجمع برج الطائف التجاري بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وذلك حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (2.02) بنسبة موافقة عالية بلغت ٨٠% عند انحراف معياري (0.700)
 - **بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (تحسين أداء العاملين):** أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة ، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق تحسين أداء العاملين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (2.03) بنسبة موافقة بلغت 78% عند انحراف معياري (0.710) ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد تحسين أداء العاملين ، جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعده تحسين أداء العاملين (2.03) بنسبة موافقة 80% عند انحراف معياري 0.710
- وفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة ، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع ، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وابعاده ذات مستوى مرتفع ، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

٥. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة ، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.26 وذلك على النحو التالي :

تحسين أداء العاملين	القيادة الأخلاقية	ممارسات السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي	توفر السلوك الأخلاقي		
.791**	.950**	.873**	.859**	1	Pearson Correlation	توفر السلوك الأخلاقي
0.000	0.000	0.000	0.000		Sig. (2-tailed)	
52	52	52	52	52	N	
.849**	.957**	.891**	1	.859**	Pearson Correlation	تعزيز السلوك الأخلاقي
0.000	0.000	0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
52	52	52	52	52	N	
.763**	.965**	1	.891**	.873**	Pearson Correlation	ممارسات السلوك الأخلاقي
0.000	0.000		0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
52	52	52	52	52	N	
.836**	1	.965**	.957**	.950**	Pearson Correlation	القيادة الأخلاقية
0.000		0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
52	52	52	52	52	N	
1	.836**	.763**	.849**	.791**	Pearson Correlation	تحسين أداء العاملين
	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
52	52	52	52	52	N	

جدول رقم (١٣) : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

❖ الارتباط الخطي بين القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) وتحسين أداء العاملين (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٧٩١) بين تطبيق القيادة الأخلاقية كممتغير مستقل تحسين أداء العاملين (إجمالي) كممتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق القيادة الأخلاقية كممتغير مستقل وبين تحسين أداء العاملين عند معامل ارتباط (٠,٠٩٨) كممتغير تابع عند معامل ارتباط (١, ٠,٨٥٩, ٠,٨٧٣, ٠,٩٥٠) مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) وتحسين أداء العاملين (كمتغير تابع) وبين

بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة الأخلاقية وبين أبعادها (توفر السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي) عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٦. نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية ، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.26, SEM-PLS على النحو التالي :

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي للدراسة فروضاً فرعية كما يلي :

- ⊞ ف ١ :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر السلوك الأخلاقي وتحسين أداء العاملين .
- ⊞ ف ٢ :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي وتحسين أداء العاملين .
- ⊞ ف ٣ :توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات السلوك الأخلاقي وتحسين أداء العاملين .

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري"

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق القيادة الأخلاقية محل الدراسة كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين (إجمالاً) كمتغير تابع. التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق القيادة الأخلاقية في المجمع التجاري وتحسين أداء العاملين من خلال هذا التحليل ، يتم اختبار مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين ، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.836 ^a	.698	.692	.394
a. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية				

جدول رقم (١٤)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.954	1	17.954	115.680	.000 ^b
	Residual	7.760	50	.155		
	Total	25.714	51			

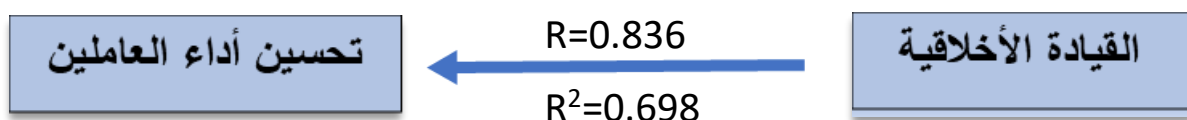
a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين
b. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية

جدول رقم (١٥)

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.318	.169	1.885	.065	-.021	.656
	القيادة الأخلاقية	.847	.079	10.755	.000	.689	1.006

a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

جدول رقم (١٦)



شكل (٨)

يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي :

- ⇨ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠١
- ⇨ وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.836$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين (إجمالاً)

⇨ يشير (معامل التحديد R^2) إلى أن (٦٥%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الأخلاقية .

⇨ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠٠١).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين (إجمالاً) كمتغير تابع .

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه : "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين". يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق القيادة الأخلاقية محل الدراسة كمتغير مستقل، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859 ^a	.738	.721	.375
a. Predictors: (Constant), ممارسات السلوك الأخلاقي, نوفر السلوك الأخلاقي, تعزيز السلوك الأخلاقي				

جدول رقم (١٧)

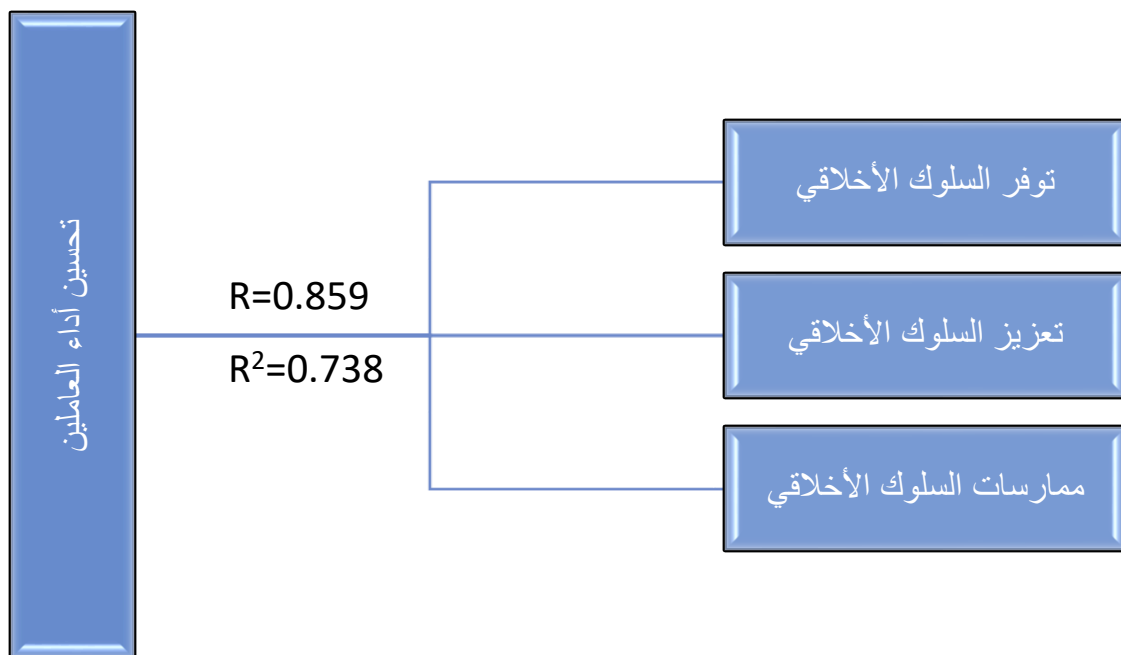
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.966	3	6.322	44.965	.000 ^b
	Residual	6.749	48	.141		
	Total	25.714	51			
a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), ممارسات السلوك الأخلاقي, نوفر السلوك الأخلاقي, تعزيز السلوك الأخلاقي						

جدول رقم (٨)

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.244	.166		1.472	.147	-.089-	.577
	توفر السلوك الأخلاقي	.286	.164	.283	1.738	.089	-.045-	.616
	تعزيز السلوك الأخلاقي	.707	.175	.709	4.050	.000	.356	1.057
	ممارسات السلوك الأخلاقي	-.106-	.168	-.116-	-.630-	.532	-.444-	.232

a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

جدول رقم (٩)



شكل رقم (٩)

توضح من الجداول بالأعلى ما يلي :

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار

الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,١

وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.859$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين (إجمالاً)

يشير (معامل التحديد R^2) إلى أن (٧٣%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الأخلاقية .

تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠١).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين (إجمالاً) كمتغير تابع .

٧. الخاتمة:

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي مجمع قلب الطائف التجاري في مدينة الطائف . والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث.

لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي spss الإصدار 26 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها ، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة ، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة . تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة . هذا التحليل الوصفي كان ضرورياً لفهم خصائص العينة بشكل شامل، مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة ، والتي تتمثل في القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين تم تحليل أبعاد مثل : توفر السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي. هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالمجمع وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المجمع.

في المرحلة التالية من التحليل ، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة . وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب ، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) . تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية ، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق ، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة ، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين .

تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعدلات البنائية (SEM) ، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة . بالإضافة إلى ذلك ، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين مثل تأثير توفر السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي وممارسات السلوك الأخلاقي على تحسين أداء العاملين.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة ، حيث أثبتت أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري .

من خلال هذه النتائج ، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي ، والتي تهدف إلى تحسين الإدارة الأخلاقية في المنظمة وتعزيز قدرتها على تحسين أداء العاملين بشكل فعال . هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه ، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي .

الفصل الخامس: توصيات الدراسة ، الخاتمة

٥,١. المساهمة النظرية والتطبيقات العملية :

٥,١,١. المساهمة النظرية :

○ قد تساهم هذه الدراسة المكتبات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات ذات الاهتمام ، وأيضاً المختصين لبيان أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات المختلفة وفي كافة القطاعات التجارية وغيرها .

○ تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد المواضيع الإدارية والمهمة في الفكر الإداري والتي مازالت قليلة التطبيق ، بناءً على ذلك فتأمل الباحثة أن تقوم تلك الدراسة بإثراء للمكتبة العربية التي تعاني من قلة المصادر في القيادة الأخلاقية ومعوقات تطبيقها على حد علم الباحثة .

○ إن قيام هذه الدراسة بتحديد توافر خصائص القيادة الأخلاقية في المجال التجاري والعملي في السعودية بشكل خاص في مدينة الطائف ، إنما يساهم في تعزيز أهمية توافر هذا النمط من القيادة الأخلاقية بشكل يتوافق مع التطورات المتسارعة في عصرنا الحالي، والذي يعد أحد أهم المعايير في وقتنا الحالي لنوع الإدارة الجيد.

○ تناولت الدراسة دور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في علاقتها بالقيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين عن طريق القيام بعرض إطار نظري متنوع وشكل وطبيعة تلك العلاقة مما قد يفيد الباحثين في هذا المجال .

○ إن قيام هذه الدراسة بطرح الدور الوسيط لموضوع جودة الحياة الوظيفية ومدى أهميتها في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين في المجمع التجاري في مدينة الطائف في المملكة العربية السعودية ، إنما يعتبر إثراء للفكر الإداري وإضافة لدراسة علمية متخصصة حيث لم يحظ هذا الموضوع بنصيب وافر من الدراسة والبحث .

٥,١,٢. المساهمة العملية :

○ تقوم المؤسسات التجارية في المملكة العربية السعودية بدور كبير في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يلقي عليها المزيد من الضغوط للقيام بالدور المتوقع منها .

○ وقد تساهم الدراسة عملياً في تدعيم أهمية الدور الذي تقوم به القيادة الأخلاقية ومدى تأثيرها على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات والشركات والمجمعات التجارية في مدينة الطائف في المملكة العربية السعودية ، ومدى بقائها واستمراريتها ومن خلال النتائج التي تصلحت إليها الدراسة لتطبيقها على مستوى المجمعات التجارية في كافة أنحاء المملكة.

○ اختيار المجمعات التجارية والمولات إلى قادة تقوم بالتشجيع على الابتكار والتجديد لمواكبة التحولات والتطورات المتسارعة والتي نمت في الممارسات التجارية والتي تستلزم وجود قيادات أخلاقية لتحقيق التوافق والانسجام وكيفية التعامل مع تلك المتغيرات ، وتحقيق جودة وظيفية في المجمعات التجارية لزيادة تحسين أداء العاملين .

○ أثبتت النتائج الخاصة بالدراسة أن ممارسة القادة داخل المجمعات التجارية في الطائف لخصائص القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة يترتب عليه ارتفاع في تحسين أداء العاملين داخل هذه المجمعات التجارية ، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية مما يدفع أصحاب القرار على اتباع هذا النمط من القيادة ليس في مجمعات الطائف وحدها بل في كافة المجمعات التجارية بالمملكة .

○ قيام الإدارة العليا داخل المملكة بالاهتمام باختيار القادة الأخلاقيين الذين لديهم القدرة في التأثير على الآخرين والحصول على ولائهم ومن ثم القيام بتطوير مهارات الابتكار والإبداع والذي بدوره يحسن من أداء هذه المؤسسات .

○ وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع تعزيز السلوك الأخلاقي كبعد من أبعاد القيادة الأخلاقية ، مما يتطلب توافر هذه الصفة في القادة وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد مما يدفع لزيادة تحسين أداء العاملين داخل مجمعات مدينة الطائف.

٥,٢. التوصيات :

قامت الدراسة بوضع بعض التوصيات وهي :

- يجب زيادة تبني مفهوم القيادة الأخلاقية في مدينة الطائف لما لها من أثر واضح على رفع الأداء ، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المجمعات التجارية مما يترتب عليه ارتفاع تحسين أداء العاملين في الطائف في المملكة العربية السعودية .
- الحرص على دعم رضا الموظفين والعاملين في المجال العملي والوظيفي في الطائف مما يدعم تحقيق تحسين أداء العاملين ، والقيام بإجراء دوري لمستوى جودة الحياة الوظيفية في المجمعات التجارية في الطائف ، والعمل على اختيار السياسات والإجراءات لدعم جهود تحسين جودة الحياة الوظيفية .
- ضرورة إعداد برامج للقيادات داخل مجمعات الطائف التجارية حول كيفية تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- القيام بعمل دراسات كافية حول علاقة جودة الحياة الوظيفية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين .

- ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة لممارسات القيادة الأخلاقية لدى المديرين في المؤسسات والمجمعات التجارية في الطائف ، من خلال القيام بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة لها صفة الاستمرارية ، مما يدعم قدراتهم على مواكبة المستجدات المستقبلية ، وزيادة تأهيل المديرين الذين لديهم صفات شخصية متدنية .
- قد أظهرت النتائج بأن بعد توفر السلوك الأخلاقي هو أعلى خصائص القيادة الأخلاقية لدى المديرين في المجمعات التجارية في الطائف محل الدراسة ، ونظراً لكون ذلك البعد أهم عوامل نجاح القائد الذي يستطيع من خلاله التأثير في تعديل سلوك واتجاهات المرؤوسين وبناءً على ذلك توصي الباحثة بأهمية تعزيز هذا البعد عن طريق مشاركة المرؤوسين في تحمل المخاطر والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .
- القيام بتبني استراتيجيات الإطراء واعتماد الاتصال المقترح مع التابعين ، والقيام بإسناد الأعمال الصعبة إلى العاملين الذين يستحقون .
- تعزيز اهتمام القادة بمبدأ التمكين الأخلاقي عن طريق القيام بتزويدهم وتقديم تصورات شاملة للعمل للعاملين لتنفيذه مما يترتب عليه تشجيعهم على تحمل المسؤولية الأخلاقية.
- القيام بتخفيف المركزية في العمل عن طريق منح الأفراد أصحاب الكفاءات حق اتخاذ القرارات ، حيث يسعى ذلك إلى التحسين والتطوير داخل المؤسسة، ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية مما يزيد معدلات تحسين أداء العاملين داخل المجمعات التجارية في مدينة الطائف .
- توصي الباحثة أن تعمل القيادات العليا على بذل مزيد من الجهد لتطوير الأداء بحيث تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول لأنه ينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المجمعات التجارية في الطائف ، ويجب ضرورة تفعيل دور القيادات في عملية تطوير وتنمية المهارات والسلوكيات الأخلاقية لدى المرؤوسين.
- قيام وزارة التجارة ببناء قاعدة معلومات شاملة للكفاءات الأخلاقية القيادية ، والعمل على تحديثها للاستفادة منها وتشمل كافة العاملين ووضع شروط معينة وموضوعية لاختيار القادة الإداريين ، واعتماد مسار وطني ونظام مهني أخلاقي ووظيفي .
- يجب توفير صف ثان من القادة الأخلاقيين يتوافر فيهم الانسجام والتكامل ، وإلزام القادة بتنمية وتدريب العاملين أخلاقياً .
- يجب أن تدرك كافة الإدارات والمؤسسات التجارية في مدينة الطائف أن حسن أداء العاملين ينعكس على الأداء الجيد للقادة .
- يجب إعداد مجموعة من البرامج التكوينية للقيادات داخل المجمعات التجارية لمدينة الطائف حول كيفية تحسين أداء العاملين أخلاقياً داخل تلك المجمعات وأساليب الوصول إلى ذلك .

- ضرورة اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل موضوع جودة الحياة الوظيفية وتدريب الرؤساء المباشرين على التحفيز عن طريق إنارة الحماس في العمل مما يزيد مستوى السلوك الإبداعي والأخلاقي والإنتاجية ، وتحفيز المرؤوسين للتفكير في الأعمال المستقبلية الأخلاقية مما ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية للمرؤوسين مما يجعلهم يقومون بتأدية وظائفهم بحماس أكثر مما ينعكس على الأداء الكلي للمديرية التجارية في مدينة الطائف .
- أخيراً توصي الباحثة بأنه يجب توفير ترفيه ضمن السلوك الأخلاقي يعزز هذه الصفات في العاملين لأن لها تأثير إيجابي على نفسية الموظفين .

٥,٣. حدود الدراسة :

حدود البحث تمثلت في الآتي :

- ٤ **الحدود المكانية :** تحدد البحث مكانياً في المجمع التجاري بقلب الطائف في مدينة الطائف في المملكة العربية السعودية.
- ٤ **الحدود الزمانية :** امتدت الحدود الزمانية للبحث من ٢٢ يونيو ٢٠٢٤ إلى ١ ديسمبر ٢٠٢٤.
- ٤ **الحدود الموضوعية :** الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين .
- ٤ **الحدود المنهجية :** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ويتم استخدام التحليل الاستنتاجي، واستخدمت الدراسة أداة بحث كمية ، ومقطعية وتم تجميع بيانات الدراسة عن طريق استخدام استبيان صمم لهذا الغرض.

٥,٤ الدراسات المستقبلية :

لقد حاولت من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع وفق المعطيات والمعلومات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها ، ومن أجل تمكين الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع وحتى نفتح آفاق جديدة يمكن أن نتناول الموضوع من جانب آخر والتركيز على النقاط التي لم نستطع التطرف إليها نظراً لطبيعة الموضوع والحدود التي التزمنا بها ، ولذلك يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع يمكن أن تكون انطلاقات لبحوث ودراسات أخرى منها :

- ٤ دراسة نظرية تحليلية لأبعاد القيادة الأخلاقية من خلال منظور إسلامي.
- ٤ دراسة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في كافة المجمعات التجارية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية
- ٤ دراسة ميدانية على عينة من المجمعات التجارية في عدد من مناطق المملكة العربية السعودية .
- ٤ أثر تعزيز السلوك الأخلاقي على تحسين أداء العاملين دراسة حالة .
- ٤ أثر توفر السلوك الأخلاقي على تحسين أداء العاملين على عينة من مستشفيات المملكة العربية السعودية .

- ٤ مساهمة القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين داخل الجامعات السعودية .
- ٤ مقارنة درجة تحسن أداء العاملين في القطاعين الخاص والعام .
- ٤ تأثير السلوك القيادي الأخلاقي على المنظمات التعليمية والتربوية في مختلف مراحل التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي وتأثيره على تحسين أداء العاملين .
- ٤ تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في القطاعات الصناعية داخل المجمعات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على منطقة الرياض و الدمام كنموذج .

٥,٥. الخاتمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من مجموعة من المديرين والموظفين وأصحاب العمل على مجمع قلب الطائف التجاري بالمملكة العربية السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وبرنامج Smart pls لتحليل الاستبيان والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج ومنها وجود ارتباطات إيجابية بين أبعاد ومحاور الدراسة وتمت الإجابة على أسئلة الدراسة وتبين أن مستوى القيادة الأخلاقية مرتفع في المجمع التجاري بالطائف ، وأن مستوى أداء العاملين مرتفع أيضاً ، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين ، وأوصت الباحثة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية لدراسات أكثر توسيعاً في مختلف المؤسسات ومختلف القطاعات وذلك من أجل الوقوف على واقع القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين في مختلف المنظمات والقيام بالتعرف على أهم معوقات ممارستها وإبراز أهمية تلك المتغيرات في ضمان نمو المنظمات وتطورها وبقائها واستمراريتها.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). ¹ Academic Press. www.freepatentsonline.com.1

Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics Leadership. *Journal of Diversity Management*.5 (1),31- For 37. 10.21608/MATHJ.2021.88766.1130

Alpay, M., & Sagsan, M. (2020). Turkish Entrepreneurs in the Investment Decision Process Against Bureaucratic Barriers: How Psychological Cognitive Behavioral Concerns have Impact on Social Capital. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*. 10.21608/mosj.2023.293067

Avey, J.B. Avolio, B., Crossley, C & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 10.21608/mosj.2023.293067

Bagiyanik, H., & Can, N. (2017). The Relation between Teachers' Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism. *Journal of Studies in Education*, 7(2), 1-16. 10.21608/jsst.2019.60985

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. www.freepatentsonline.com

Bauman, D.C., (2013), " Leadership and the three faces of integrity". 10.21608/mosj.2023.293067

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social* www.freepatentsonline.com

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

- Coskuner, S., Costur, R., Bayhan-Karapinar, P., Metin-Camgoz, S., Ceylan, S., Demirtas-Zorbaz, S., ... & Ciffiliz, G. (2018). Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution. *Eurasian Journal of Educational Research*, 73, 19-40. [10.21608/jsst.2019.60985](https://doi.org/10.21608/jsst.2019.60985)
- Daft, Richard L, Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed., ohio, VSA., 2004
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 666-676.
- Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N., De Hoogh, Annebel H. B. (2011b). "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality", *Journal of Business Ethics*, (100), pp. 349–366.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123. [10.21608/jsst.2019.60985](https://doi.org/10.21608/jsst.2019.60985)
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications
- Reave, L. (2005). *Spiritual Values and Practices related to Leadership Effectiveness*, University of Western Ontario, Canada.
- Sabir ,Sara (2021) 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. [10.21608/maed.2021.207472](https://doi.org/10.21608/maed.2021.207472)
- Shareef, Raad Abdul Kareem, & Atan, Tarik (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605. DOI [10.1108/MD-08-2017-0721](https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721).

Özgenel ,Mustafa & Tuğba Aksu (2020)The power of school principals' ethical leadership behaviour to predict organizational health, International Journal of Evaluation and Research in Education , 9(4):816-825.

10.21608/maed.2021.207472

Pucic, J.(2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. DAI-A vol. 6, No. 73 2012 Request UMI Dissertations . ، 10.21608/MATHJ.2021.88766.1130

Ponnu, Cyril H. &Tennakoon, Girinda, , The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 2009.

الموقع الإلكتروني لمجمع برج الطائف التجاري : [/http://www.taifsheart.com](http://www.taifsheart.com)

السبيعي ، هياء بنت شلفي(٢٠٢٠). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج :مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، ع ١٦٢. 10.21608/mosj.2023.293067.

العنزي، سعد ونعمة، حسين. (٢٠٠٩). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٥(٥٤). 10.21608/MATHJ.2021.88766.1130.

أحمد علي (٢٠١٧) أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين – دراسة حالة منظمة كوسيدار المسيل <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/194823>

إبراهيم المهدي أحمد موسى ، حسين عبد السلام علي عمران، يوسف ميدو حمدي محمد، دور القيادة الأخلاقية في الحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية للمنظمات، مجلة الدراسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد، جامعة سرت ، العدد ٢٠١٨، ٤ .

إسراء عبد الرحمن (٢٠١٨). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين – دراسة غينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136690>

باسو، & نور الهدى. أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM--وحدة تقرت (Doctoral dissertation).

جاد الرب، سيد محمد(٢٠١٠). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المصرية ، كلية التجارة بالإسماعلية ، جامعة قناة السويس. 10.21608/mosj.2023.293067

حسن، محمود عبد الناصر، مزيد محمد، حسن، شريف حسن، محمد وهبة (٢٠٢١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٤)، ٤٠٨-٤٣٣

https://jces.journals.ekb.eg/article_218416.html

حسن محمود، عبير. (٢٠٢٠). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٥(٢)، ٢٥٨٨٦٠ https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_258860.html

خالد علي، وليد بشيشي، سليم مجلخ (٢٠٢٠) المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69118>

راضي، جواد وحسن، عبد الله. (٢٠١١). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي. دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الجمهورية العراقية، (٢١). [10.21608/MATHJ.2021.88766.1130](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69118)

سوسن عبدالله الشاعر & شاكر جار الله الخشالي. (٢٠٢١). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. المثلث للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات. 6(2) ،

عابدين، محمد عبد القادر و شعيبات ، محمد عوض وحلبية ، بنان محمد (٢٠١٢). "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد، العدد(٢٨)، (٢)، نشرين الأول، ص ص ٣٢٧-٣٦٣.

عبد الله، م. ع. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. جامعة الملك عبد العزيز.

عبد الهادي، عبير حسن محمود محمد (٢٠٢٠) "أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: كلية التجارة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس - مصر، المجلد 11(العدد 2)، ص 1186 - 1216.

https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_258860.html

عبير حسن محمود (٢٠٢٠) أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس [10.21608/JCES.2020.119564](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69118)

عثمان، منى شعبان (٢٠١٧). "نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٣، أبريل، ص ص ١٣٣-١٩٩.

فطاني، حنان بنت زيد عبد الرحمن (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل. جامعة أم القرى.

<https://dorar.uqu.edu.sa/uquui/handle/20.500.12248/117220?locale=ar>

كتب : "القيادة الأخلاقية" للكاتب جيمس م. كوكس. "القائد الأخلاقي" للكاتب ستيفن ر. كوفي.

□

مواقع إلكترونية:

موقع مركز القيادة الأخلاقية <https://www.ethicalleadership.org/>

موقع معهد ماركيت للأخلاقيات <https://www.scu.edu/ethics/>

ناصر، د. ج. (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في الحد من تأثير الصمت التنظيمي على أداء العاملين. جامعة القاهرة.

http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12624591

نصر الدين قعودة & منيرة سلامي (٢٠٢٠) أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد – دراسة ميدانية بديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد (٠٤) العدد (٠١) (٢٠٢١). <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/10035>

نهى محمد (٢٠١٩) أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري [10.13140/RG.2.2.32488.75522](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32488.75522)

هاني الألفي (٢٠٢١). مجلة كلية التربية جامعة المنصورة العدد ١١٥ ص ٦١٧ [10.21608/maed.2021.207472](https://doi.org/10.21608/maed.2021.207472)

يحيى سعد (٢٠٢٣) <https://drasah.com/Description.aspx?id=7195>

يوبي، خدة، بلبالي & عبد السلام/مؤطر. (2022). دور الادارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

الملاحق:

استبانة استطلاع رأي الموظفين والإداريين بمجمع قلب الطائف التجاري

عزيري الموظف / عزيرتي الموظفة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أشكرك على وقتك الذي ستقضيه في تعبئة هذه الاستبانة، فاستجابتك لبنودها في غاية

الأهمية كونها ستساهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في مجمع قلب الطائف التجاري، علماً بأن:

- مشاركتك في هذه الدراسة طوعية ولك الحق التام في عدم قبول تعبئة الاستمارة

- فقط عليك الاختيار موافق/ غير موافق

- الإجابة على الأسئلة ستبقى سرية.

☐ موافق على المشاركة ☐ غير موافق على المشاركة

إرشادات لتعبئة الاستبانة

تتكون الاستبانة من جزئين :

الأول خاص بالمعلومات العامة، والثاني خاص ببند الاستبانة، وأرجو التفضل بالإجابة عن جميع الأسئلة.

وتتطلب الإجابة عن البنود اختيار واحد من خمس مستويات:

("أوافق بشدة") وتعني أن العبارة صحيحة دائماً أو في كل الأحيان تقريباً

("أوافق") وتعني أن العبارة صحيحة غالباً .

("محايد") وتعني عدم الموافقة التامة أو الرفض التام.

("لا أوافق") وتعني أن العبارة غير صحيحة غالباً.

("لا أوافق بشدة") وتعني أن العبارة غير صحيحة على الإطلاق أو دائماً.

المعلومات العامة

القسم / الإدارة / الوحدة :

☐ أنثى

☐ ذكر

الجنس

العمر ☐ أقل من ٣٠ عام ☐ ٣٠- أقل من ٤٠ عام ☐ ٤٠- أقل من ٥٠ عام ☐ ٥٠ عام فأكثر ☐

الوظيفة ☐ إداري ☐ موظف أو عامل ☐ صاحب عمل ☐

المؤهل العلمي ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخدمة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥- أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠- أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر ☐

*فضلاً قم بتظليل الخيارات التي تمثل وجهة نظرك حيال العبارات التالية:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول : القيادة الأخلاقية						
البعد الأول :توفر السلوك الأخلاقي						
١	يوجد مستوى متميز من السلوك الأخلاقي للعاملين في المؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐
٢	تسمح المؤسسة للعمال بالتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بكل ثقة	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يتحلّى رئيسي المباشر بالاحترام والنزاهة والعدالة	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يصغي رئيسي المباشر لآراء العمال بدون استثناء	☐	☐	☐	☐	☐
٥	يركز رئيسي المباشر على تحقيق مصالح العمال	☐	☐	☐	☐	☐
٦	لدي ثقة كبيرة في رئيسي المباشر	☐	☐	☐	☐	☐
٧	يوضح رئيسي المباشر أخلاق وقيم المؤسسة للعمال	☐	☐	☐	☐	☐
البعد الثاني : ممارسات السلوك الأخلاقي						
٨	يعد رئيسي المباشر نموذجاً في القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من الناحية الأخلاقية	☐	☐	☐	☐	☐
٩	يتصرف رئيسي المباشر مع العمال بتصرفات أخلاقية	☐	☐	☐	☐	☐

○	○	○	○	○	رئيسي المباشر يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية	١٠
○	○	○	○	○	يتعلم العامل القيم والمعتقدات والأهداف من مراقبة سلوك رئيسه المباشر	١١
○	○	○	○	○	رئيسي المباشر يستخدم الرموز والشعارات والخطابات التي تتطابق مع القيم	١٢
○	○	○	○	○	رئيسي المباشر يحترم حقوق الآخرين	١٣
○	○	○	○	○	تعتبر الأخلاق المبدأ الأساسي في عمل المؤسسة من خلال سلوك رئيسي المباشر	١٤
البعد الثالث: تعزيز السلوك الأخلاقي						
○	○	○	○	○	يشجع رئيسي المباشر العمال الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم	١٥
○	○	○	○	○	يساعد رئيسي المباشر الآخرين في احتياجاتهم الوظيفية	١٦
○	○	○	○	○	رئيسي المباشر يعزز ممارسة السلوك الأخلاقي لدى العاملين	١٧
○	○	○	○	○	يلتزم رئيسي المباشر بالعمل الأخلاقي بشكل دائم	١٨
○	○	○	○	○	يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	١٩
○	○	○	○	○	يراقب رئيسي المباشر العاملين ويوجه الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية	٢٠
○	○	○	○	○	يتخذ رئيسي المباشر قرارات تتناسب مع مبادئ المؤسسة	٢١
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين						
○	○	○	○	○	تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم	٢٢
○	○	○	○	○	يبدل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم	٢٣
○	○	○	○	○	يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم	٢٤
○	○	○	○	○	تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم	٢٥
○	○	○	○	○	يظهر نظام تقويم الأداء للموظفين تحسن في إنتاجية للموظفين	٢٦
○	○	○	○	○	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	٢٧
○	○	○	○	○	يقوم الموظفون بتأدية العمل بكفاءة وفعالية	٢٨

○	○	○	○	○	٢٩	تقوم المؤسسة بتقسيم أداء الموظفين وتحسينهم بصفة مستمرة ودائمة
○	○	○	○	○	٣٠	يتوفر في المؤسسة نظام لتقييم أداء فعال للأفراد العاملين
○	○	○	○	○	٣١	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة

رابط الاستبيان:

<https://forms.qle/N6NUyYdpUT9hxtck7>

صوتك يُسمع! ★ شاركنا برأيك لنساهم معاً في بناء مستقبل أفضل رأيك هو مفتاح التغيير.. انضم إلينا وساعدنا في تحقيق أهدافنا

👤 المشتركة .. نحتاج إلى صوتك! رأيك هو الدافع وراء نجاحنا

🏢 أنت لست مجرد مشارك، بل شريك في هذا المشروع.