

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

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة:.....
٥	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٧	١,٣. أهمية الدراسة.....
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٨	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٨	١,٥. أهداف الدراسة.....
٩	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٩	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٠	١,٨. منهجية الدراسة.....
١١	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٤	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١٥	٢,١. المقدمة:.....
١٧	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٩	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٣	٢,٥. الخاتمة.....
٢٦	قائمة المراجع.....

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 رؤوسيه له كقائد وإنما أيضاً على مدى إذعانهم لقراراته وتوجيهاته في العمل .وبالتالي يتوقف النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة إلى حد كبير على كفاءة وقدرة قادتها في التأثير إيجاباً على كل المرؤوسين والمنظمة (Bagiyanik & Can,2017)

أيضاً تزايد 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 الإجتماعية، التي تلزم الفرد ضرورة الالتزام بالسلوك المرغوب ممارسته بالمجتمع. لذا فالقادة الأخلاقيون يحرصون أن يكونوا محل تقليد ومحاكاة من قبل عاملينهم، 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 الإهتمام من قبل القادة بممارسات السلوك الأخلاقي لها تأثير سلبي على نتائج 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 مانادت 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 بدراستها 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 (D ,Bauman 62 .P2013, .C) 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 الإلتزام بالقضايا الأخلاقية وبأخلاقيات العمل يعنى إرتفاع 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 لينجح 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 للقادة 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 ستفرضها 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 لاغنى عنه للقيادة الناجحة . وذلك من خلال مناقشة هذين المتغيرين ، واستعراض لآخر ماتوصل 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 للقادة حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في العمل.

تعزيز ثقافة العمل الإيجابية: يمكن أن تُساهم 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 ستفرض إليها 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 هي النظريات التي تفسر العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين؟

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

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

ما هي العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وأداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري؟

ما هي العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري؟

ما هو أثر المساواة 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 النزاهة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في مجمع قلب الطائف التجاري.

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

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

التحقق من تأثير الشفافية 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 النزاهة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين.

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

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

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين.

تختلف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين حسب الخصائص الديموغرافية للعاملين، مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي.

تختلف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين حسب نوع الوظيفة أو القسم الذي يعمل فيه الموظف.

تختلف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين حسب الثقافة أو القيم الشخصية للموظف.

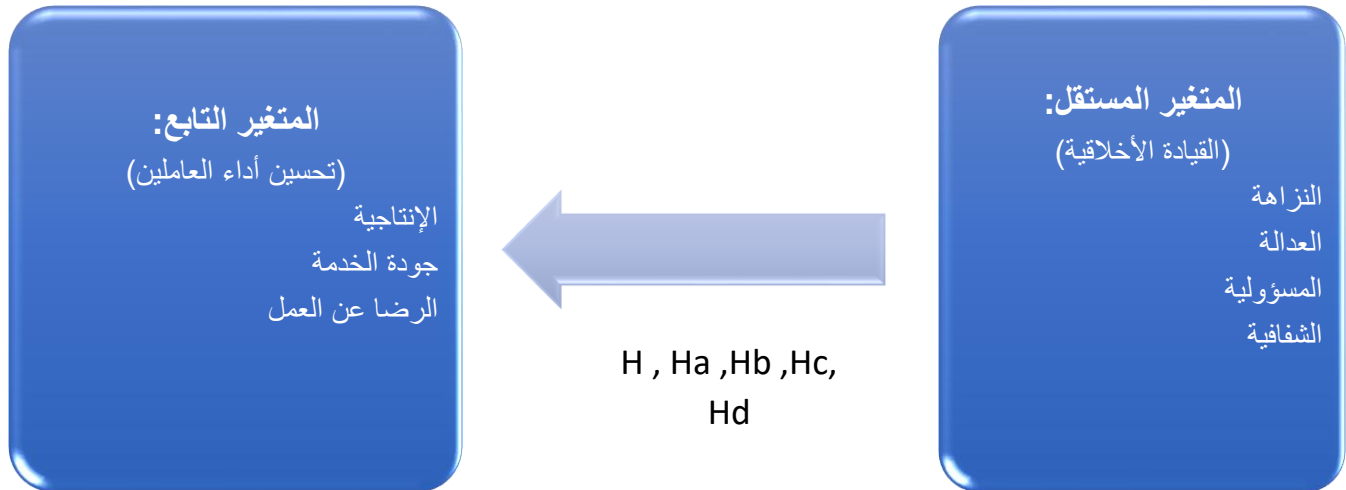
١,٧. نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة : ممارسات القيادة الأخلاقية (النزاهة والعدالة والمسؤولية والشفافية)

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 يُقدّم للقادة في مجمع قلب الطائف التجاري. سيتم قياس أداء العاملين من خلال بيانات الأداء (مثل الإنتاجية) واستبيان يُقدّم للعاملين. سيتم التحكم في المتغيرات المُتحكّمة من خلال تصميم الدراسة واختيار العينة.

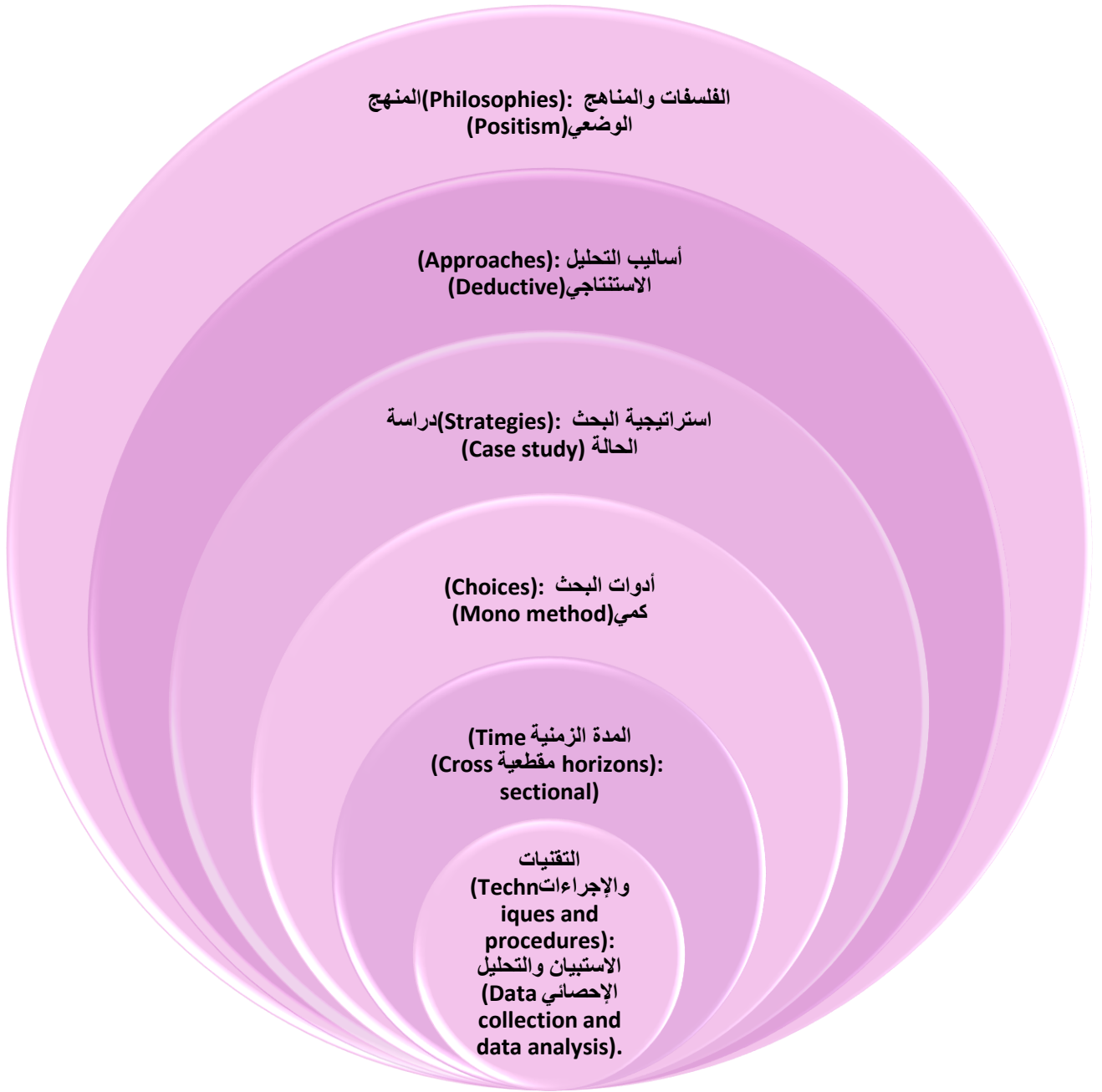
رسم نموذج البحث:



الشكل ١: نموذج الدراسة المقترح المصدر له الباحث

١,٨. منهجية الدراسة:

فلسفة الدراسة: الوضعية
مدخل الدراسة: الاستنتاجي.
استراتيجية الدراسة: دراسة الحالة.
نوع الدراسة: الكمي.
الأفق الزمني: المقطعية.
التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: ملخص منهجية البحث المصدر له الباحث

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 ، بمساحات بنا تتجاوز ٩٠,٠٠٠ متر مربع ، بطاقة استيعابية ٤٥٠ محل تجاري ومنطقة ألعاب وملاهي ومصليات.

يوجد لديه العديد من الخدمات حرصًا لراحة زائريه حيث الجراج الخاص لركن السيارات/ حمام/ مصلى مساحته كبيرة تتسع لأكثر من ٤٠٠ فرد/ كرسي 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 إلى توزيع قائمة الاستقصاء بالطريقة الالكترونية. سيتم جمع البيانات من خلال استبيان يُقدم للقادة 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

١.١. 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 البنائين.

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.

الدراسات السابقة:

دراسة يوسف حجيم 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 مسحًا 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 تأثيرًا بين الموظفين، يليه بعد النزاهة والعدالة، ثم بعد المسؤولية الاجتماعية. تُقدم هذه الدراسة دليلًا قويًا 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 دليلًا 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 دليلًا 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 للقيادة الذين يُمارسون القيادة الأخلاقية أن يخلقوا بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أفضل النتائج.

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 جزءًا 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:

الشفافية: القادة الأخلاقيون يتواصلون بوضوح وصراحة مع العاملين، مما يعزز من الثقة والاحترام.

النزاهة: الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع القرارات والإجراءات.

العدالة: التعامل مع جميع العاملين بإنصاف ومساواة، وتوزيع الموارد بشكل عادل.

المسؤولية الاجتماعية: الالتزام بتحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح والمساهمة في المجتمع.

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.

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

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.

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

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 دورًا وسيطًا 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 للمروسين 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).

١,٢. 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.

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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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](https://doi.org/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)

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](https://doi.org/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](https://doi.org/10.21608/MATHJ.2021.88766.1130)

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](https://doi.org/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](https://doi.org/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>

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>

جاد الرب، سيد محمد(٢٠١٠). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المصرية ،

كلية التجارة بالإسماعلية ، جامعة قناة السويس. [10.21608/mosj.2023.293067](https://doi.org/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،

https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_258860.html ٢٥(٢)، ٢٥٨٨٦٠

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://doi.org/10.21608/MATHJ.2021.88766.1130)

سوسن عبدالله الشاعر & شاكر جارالله الخشالي. (٢٠٢١). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في
شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات. (٢٠٢١)،
عابدين، محمد عبد القادر وشعيبات، محمد عوض وحليبة، بنان محمد (٢٠١٢). "درجة ممارسة المديرين
القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث
والدراسات، المجلد، العدد (٢٨)، (٢)، تشرين الأول، ص ص ٣٢٧-٣٦٣.
عبد الله، م. ع. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. جامعة الملك عبد
العزیز.

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://doi.org/10.21608/JCES.2020.119564)

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:

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

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

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 بمديرية 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)