

المشروع النهائي 1

Code: MGM 496-PMG496



كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين دراسة لبرج الطائف بالمملكة العربية السعودية

حنان أحمد عبده حسن
الرقم الجامعي : 2021204414

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	1.1
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	9
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	10
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	11
قائمة المراجع	12

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ملخص البحث : يهدف 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 إستكمال الدراسة الميدانية، ويرجع ذلك إلى توزيع قائمة الاستقصاء بالطريقة الالكترونية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وإنما أيضاً على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع. وذلك من خلال مدى معرفة موظفي البرج بما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين ، ولقد خلصت نتائج البحث إلى : أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً على تحسين أداء العاملين في البرج محل البحث .

1.1. 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 إدعانهم 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 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، (Shareef & Atan, 2019). حيث تكلف السلوكيات غير الأخلاقية المنظمات مبالغ طائلة سنوياً

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 (Brown & Mitchell, 2010). وشخصاً أخلاقياً قوياً

إلى القيادة الأخلاقية من منظور التعلم (Brown, Treviño, and Harrison, 2005) وينظر 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 (Kalshoven et al., 2011a, 52). بإنصاف وباهتمام من قبل قادتهم

الأخلاق هي هوية ذاتية تعد بمثابة الحكم الشخصي على القواعد الإجتماعية، التي تلزم الفرد ضرورة الإلتزام 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، 2011) أن هناك تدني في مستويات ممارسات السلوك الأخلاقي في العديد من المؤسسات، فقلة الإهتمام من قبل القادة بممارسات السلوك الأخلاقي لها تأثير سلبي أن مهمة المدير كشخص قيادي هو المحافظة على وحدة (Pucic, 2012) على نتائج العاملين. وقد ذكر المنظمة والتماسك الوظيفي بين كياناتها.

أن القيادة الأخلاقية توجب على المدير أن يتمكن من ممارسة القيم الأخلاقية (Ala, 2010) وأضاف المتمثلة بالأمانة والعدالة والنزاهة والموضوعية، في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم الأفراد والعاملين. ويؤيد ذلك منادات به الجمعية الأمريكية للإدارة، كما ورد في (العنزي، العديم، 2006) أنه لابد للمدير من الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة من خلال: الصدق والأمانة؛ منع تسرب معلومات العمل ذات الطابع السري؛ ممارسة السلطات الرسمية لخدمة المصلحة العامة.

أن ممارسة الأمانة والعدالة (Reave, 2005) ومما يؤكد الدور الفاعل للقيادة الأخلاقية ، توضح دراسة 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 ، 2010 ، ص 170) 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 ، 2012) بضرورة أن يولي المديرون اهتماماً أكبر نحو ممارسات القيادة الأخلاقية ، وفي تقويمهم وتقبل تقديم الهدوء 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 ، 2017) 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 العاملون . 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، 2021).

1.2. 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 مرؤوسيهـم. 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 مايعطيه أهمية متزايدة ويعطيه الأهمية بتسليط الضوء عليه

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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، 2020 ص 197). وبمراجعة الأدبيات الإدارية التي تتعلق بالقيادة الأخلاقية تبين أنه من خلال بناء الأخلاقيات والقيم التنظيمية يمكن للقيادة تغيير مواقف المرؤوسين، وبشكل أكثر تحديداً 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 الإنتماء لديهم (Sagsan,et al.,2020,P177)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

من خلال تمكين إدارات البرج الخاضع للدراسة من الاستفادة من النتائج التي ستفضي إليها 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، 2019)

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

"ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين؟" بالتطبيق على عاملي البرج بالمملكة العربية السعودية

1.3. أهمية الدراسة

تناولت البحث في هذا الموضوع لأهميته في جانبين هما :

1.3.1. على المستوى النظري: 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، 2019)

1.3.2. على المستوى التطبيقي : من خلال تمكين إدارة البرج الخاضع للدراسة من الاستفادة من النتائج التي ستفرضي 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، 2019).

1.4. أسئلة الدراسة

"مامدى تأثير دور القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين؟"

1.5. أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة البحث يتبلور الهدف الرئيس للبحث فيما يلي:

اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء العاملين.

قياس أثر القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين بالبرج محل البحث.

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

1.2. المتغير المستقل

1.3. المتغير التابع

1.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.5. الخاتمة

قائمة المراجع :

- Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. Journal of Diversity Management.5 (1),31-37. [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)
 - Bagiyani, 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)
 - Bauman, D.C., (2013), " Leadership and the three faces of integrity". [10.21608/mosj.2023.293067](https://doi.org/10.21608/mosj.2023.293067)
 - Coskuner, S., Costur, R., Bayhan-Karapinar, P., Metin-Camgoz, S., Ceylan, S., Demirtas-Zorbaz, S., ... & Cifiliz, 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)

- [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](#)
- [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](#)
- 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.
- 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](#)

السبيعي ، هياء بنت شلفي(2020). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج :مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، ع

[10.21608/mosj.2023.293067](https://doi.org/10.21608/mosj.2023.293067).162

العنزي، سعد ونعمة، حسين. (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،

[10.21608/MATHJ.2021.88766.1130](https://doi.org/10.21608/MATHJ.2021.88766.1130).(54)15

جاد الرب، سيد محمد(2010). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المصرية ، كلية التجارة بالإسماعلية ، جامعة قناة

[10.21608/mosj.2023.293067](https://doi.org/10.21608/mosj.2023.293067).السويس

راضي، جواد وحسن، عبد الله. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي. دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الجمهورية

[10.21608/MATHJ.2021.88766.1130](https://doi.org/10.21608/MATHJ.2021.88766.1130).(21).العراقية،

سوسن عبدالله الشاعر & شاكر جارالله الخشالي. (2021). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية .المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات.(2)6 ,

عابدين، محمد عبد القادر وشعيبات ، محمد عوض وحلبية ، بنان محمد (2012). "درجة

ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة

القدس"،**مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، المجلد، العدد(28)، (2)، تشرين الأول،

ص ص 327-363.

عثمان، منى شعبان(2017). "نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء

مدخل القيادة الأخلاقية"، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، س 4،

ع 13، أبريل، ص ص 133-199.

هاني الألفي (2021). مجلة كلية التربية جامعة المنصورة العدد 115 ص

[10.21608/maed.2021.207472](https://doi.org/10.21608/maed.2021.207472) 617

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*