

دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين
(دراسة حالة في مستشفى التخصصي الطبي في مدينة الرياض)

ندى مروان الاحمدي
الرقم الجامعي: 2021204522

مشروع تخرج-2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

الفصل الدراسي الثاني 2024م

4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1.1 المقدمة
7.....	1.2 مشكلة الدراسة
7.....	1.2.1 الفجوات النظرية
7.....	1.2.2 الفجوات العملية
7.....	1.3 أهمية الدراسة
7.....	1.3.1 على المستوى النظري
7.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي
8.....	1.4 أسئلة الدراسة
8.....	1.5 أهداف الدراسة
8.....	1.6 فرضيات الدراسة
9.....	1.7 نموذج الدراسة
9.....	1.8 الدراسة الميدانية
10.....	1.9 مخطط المشروع المقترح
11.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
12.....	2.1 المقدمة
14.....	2.2 المتغير المستقل
16.....	2.3 المتغير التابع
17.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والتابع
18.....	2.5 الخاتمة
21.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
22.....	3.1 المقدمة
22.....	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
22.....	3.2.1 السلوك الأخلاقي (المتغير المستقل)
22.....	3.2.2 أداء الموظفين (المتغير التابع)
22.....	3.3 تصميم البحث
23.....	3.4 منهجية البحث
23.....	3.5 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
23.....	3.5.1 مجتمع البحث
23.....	3.5.2 عينة البحث
23.....	3.5.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة
24.....	3.5.4 طريقة جمع البيانات
25.....	3.6 أنواع البيانات
25.....	3.6.1 البيانات الأولية
25.....	3.6.2 البيانات الثانوية
25.....	3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات
25.....	3.8 الخاتمة

26.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
27.....	4.1. المقدمة.
27.....	4.2. خصائص عينة الدراسة.
32.....	4.3. قياس الصدق والثبات لأدوات البحث.
32.....	4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.
35.....	4.3.2. ثبات أداة الدراسة.
36.....	4.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
39.....	الملاحق.
40.....	الاستبيان.
44.....	المراجع.

جدول المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج البحث. المصدر (الباحث, 2024)	1
13	مؤثرات السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال المصدر (العامري 2008)	2
23	منهجية البحث. المصدر (الباحث, 2024)	3
23	مجتمع البحث والعينة بواسطة الباحث (2024)	1
24	السلوك الأخلاقي (المتغير المستقل) المصدر (الباحث, 2024)	2
24	أداء الموظفين (المتغير التابع) المصدر (الباحث, 2024)	3

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعد الوقت من الموارد الهامة والتمينة للإنسان، وتعد عملية إدارته وحسن استثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة نظرا لما تتميز به من انتشار لأعراض السرعة والقلق والتوتر وذلك لعدم القدرة على إدارة الوقت بالطرق السليمة والاستفادة منه بشكل جيد في حالات كثيرة، وهذا يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملين وتظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، (نواري فاطمة الزهراني 2021)

بالإضافة إلى المشرفين لكونهم مسؤولين وأصحاب قرار في المؤسسة مما يؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، وكبر حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد الأمر الذي أدى إلى رغبة هؤلاء الأفراد الاستقلال الفردي، ومحاولة السيطرة على حياتهم، كلها عوامل زادت من درجة الاهتمام بإدارة الوقت التي أصبحت تعد من الأساسيات التي يجب أن يهتم في إدارة أعمالهم، وذلك بغية أجل الوصول إلى أفضل النتائج. (سارة 2021)

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدمائيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر. (حبيبو & حسين 2019)

جميع المنشآت مبنية على المدراء والموظفين يتكون المدراء من: المدير التنفيذي: هو المدير الأعلى أو التنفيذي للمنظمة، للشركة أو المؤسسة ويقوم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للشركة، فهو يشارك في تحديد سياستها ويشرف ويدير كل ما له علاقة بالعمل

المدير العام: هو مسؤول تنفيذي كبير، وغالبا الرئيس التنفيذي ضمن مؤسسة حكومية، أو قانونية، أو منظمة غير حكومية، أو قطاع ثالث، أو مؤسسة غير ربحية
المدير المباشر: هو مسؤول عن الاشراف على الموظفين والعمال وادارتهم والتنسيق بينهم والإدارة العليا بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية أو الوظيفية

يؤثر السلوك الإنساني والأخلاقي على عمل المدراء من خلال كيفية التعامل مع العاملين فيما يتعلق بالنقاع والتسريح والرواتب والأجور واحترام خصوصية العاملين، حيث أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني أو الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوك غير أخلاقي وغير قانوني يؤثر على إتمام الأعمال، وأيضا كيفية التعامل مع الموظفين (امنتان سحيم 2012)

ويؤثر في بيئة العمل بحيث أن السلوكيات الأخلاقية لها دور كبير في تحقيق النجاح لدى الفرد العامل بمختلف مستوياته سواء أكان مديراً أم موظفاً وتصنع منه شخصاً قادراً على تحمل المسؤولية ويعتبر اتباع السلوكيات الأخلاقية الحسنة في العمل هو الأساس في جعل الفرد قادراً على إنجاز عمله على أكمل وجه ومن دون تدمير أو ضجر من المدراء. (روان مرسى 2020)

إن لأخلاقيات العمل والسلوك الأخلاقي في بيئة العمل دوراً كبيراً في تطور الفرد العامل على الصعيد الشخصي وعلى الصعيد المهني وجعله يواكب التطورات الحديثة في بيئة العمل وتمكن أخلاقيات العمل الفرد العامل من تنفيذ أعمال أعلى من مستواه ومستوى مهاراته وخبراته الحالية وأكثر من المتوقع وتجعل أخلاقيات العمل الفرد العامل يتمتع بالمصداقية والوفاء والمثابرة من أجل تحقيق أهداف عمله. (روان مرسى 2020)

يؤثر السلوك الأخلاقي في بيئة العمل كذلك على إشكالية النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل فيعتبر إفشاء أسرار المنظمة والعمل عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه. وأيضاً كيفية التعامل مع الأطراف الأخرى، مثل المستهلكين والمنافسين والوسطاء والنقابات العمالية، والتعامل مع هذه الأطراف يوجد به غموض أخلاقي في الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال. (2014 Jessica Ellis)

يعرف السلوك الأخلاقي

- 1- بالنزاهة والأمانة: الالتزام بالنزاهة والأمانة في جميع التعاملات المهنية وتجنب أي أنشطة غير أخلاقية مثل الرشوة أو الاحتيال.
- 2- الاحترام والتعاون: التعامل بالاحترام والتسامح مع الزملاء والعمل على بناء علاقات تعاونية وإيجابية يتضمن ذلك الاحترام المتبادل والاستماع إلى وجهات نظر الآخرين وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- 3- المسؤولية: تحمل المسؤولية عن أفعالك وقراراتك في العمل والاعتراف بالتأثير الذي يمكن أن تكون له على الآخرين وعلى المؤسسة بشكل عام.
- 4- الصداقة والاهتمام: بناء علاقات طيبة وصداقات مهنية في مكان العمل والاهتمام برفاهية الآخرين ودعمهم في تحقيق أهدافهم المهنية.
- 5- الالتزام بالقوانين والسياسات: الامتثال للقوانين والسياسات المحددة من قبل المؤسسة والعمل وفقاً للمعايير الأخلاقية المعتمدة.

تعزز السلوك الأخلاقي في العمل بيئة عمل إيجابية ومنسجمة وتعزز الثقة والمرونة والتطور المهني. كما يساهم في بناء سمعة جيدة للفرد وللمؤسسة التي يعمل بها وهذا شيء مهم في العمل. وأصبحت المؤسسات بمختلف مجالاتها وأنشطتها في العصر الحالي تواجه العديد من التغيرات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، والثقافية والسياسية، مما تطلب منها ضرورة تطوير استراتيجيات وتقنيات جديدة و لتصبح أكثر انفتاحاً لمواكبة هذه التغيرات والوصول إلى المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وإعادة النظر في العديد من الجوانب التنظيمية والعمل على تحديثها وتطويرها باستخدام أساليب ومداخل إدارية جديدة ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة أصبحت العملية الإدارية أكثر دقة وأهمية، حيث تعددت الجوانب للوظيفة الإدارية وأصبحت أكثر شمولاً، كما تعددت الأنشطة الإدارية وظهرت ضرورة والتنسيق فيما بينها عن طريق معرفة طبيعة هذه الأنشطة وجوانب التكامل والتوافق وأوجه الاختلاف فإن المهارات الإدارية تمثل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات و وكذلك تطوير ذاتهم بما يتلاءم ويتناسب مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية لتحسين أدائهم و وبالتالي تحسين أداء المؤسسة (2017 Christopher Smith)

ويمثل الوقت أهمية خاصة في حياة الأفراد والمجتمعات، فهو المال والفرصة التي يجب استغلالها وهدرها يمثل نوعاً من المفاصل التي نهت عنها الفلسفات والأيدولوجيات والأديان، لهذا أخذت ظاهرة: إدارة الوقت حيزاً معتبراً من اهتمامات الباحثين والدارسين في مختلف التخصصات الأدبية والعلمية وكما أنها حظيت بالعديد من الدراسات والبحوث من أجل التحكم فيها وضبطها وإدارتها لما لها من دور في إدارة الأفراد والجماعات و يعد الوقت أحد الموارد الثمينة المهمة والنادرة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، فالوقت أحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساوي يفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة لديه للوصول إلى الأهداف، كما أن إدارة الوقت من المواضيع المهمة

التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظراً لارتباطها بمختلف العمليات الإدارية: وخصوصاً أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت، وباعتبار أن الوقت هو أحد محددات العملية الإنتاجية سواء في المجال الزراعي أو الخدمي أو الصناعي يكون الاهتمام والاستفادة القصوى منها وتنميته وتضعيفه ذلك بالإقلال قدر الإمكان من الهدر منه في كل عملية وفي كل جزئية صغيرة من جزئيات و العملية الإدارية والإنتاجية (ماجد منير العتيبي، & ناصر الجار الله 2020)

1.2. مشكلة الدراسة

يؤثر السلوك الإنساني والأخلاقي على عمل المدراء من خلال كيفية التعامل مع العاملين فيما يتعلق بالتقاعد والتسريح والرواتب والأجور واحترام خصوصية العاملين، حيث أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي، أو الديني أو الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوك غير أخلاقي وغير قانوني يؤثر على إتمام الأعمال، وأيضاً كيفية التعامل مع الموظفين

1.2.1. فجوات النظرية

تظهر بعض الأبحاث أن السلوك الأخلاقي مهم في إدارة الوقت بأنه يعتمد على سلوك المدير والموظف معا فهو يغير أشياء كثيرة منها نجاح العمل وتكوين فرق عمل ناجحة أو إذا كانت علاقة المدير والموظف معا سيئة فلن تنجح الشركة ما لم يعملوا معا

1.2.2. فجوات العملية

تظهر بعض وظائف الشركات في الإعلانات في مدينة الرياض بأن الشركة جيدة وسهلة في العمل أو بأن تكون جيدة في سوق العمل لكن في الحقيقة تكون ليست كذلك وهذه مشكلة كبيرة يجب أن تحل من المدير نفسه كمثال عندما يكتبون في الإعلان أن هناك عمولات سنوية أو شهرية، ربما تدوم 5 أو 10 سنين فقط عندما يكون هناك أشخاص يدومون في هذه الشركة لثلاثين سنة أو إلى أن يتقاعدوا

فكيف تؤثر علاقة السلوك الأخلاقي للمدير والموظف؟

1.3. أهمية الدراسة

يؤثر السلوك الأخلاقي في بيئة العمل كذلك على إشكالية النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل فيعتبر إفشاء أسرار المنظمة والعمل عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه. أيضاً كيفية التعامل مع الأطراف الأخرى، مثل المستهلكين والمنافسين والوسطاء والنقابات العمالية، والتعامل مع هذه الأطراف يوجد به غموض أخلاقي في الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

1.3.1. على المستوى النظري

توجد هناك طرق كثيرة لحل هذه المشكلة مثل وضع دورات تعليمية جماعية سواء تكون عن بعد أم حضورية بشكل دوري أو بأن تكون هناك أعمال جماعية في داخل الشركة وتكون هناك عمولات شهرية تحفز الموظف بأن يعمل بجد أكبر. وهناك أكثر من حل غير ذلك.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

أهمية إدارة الوقت في العمل: يساعد تنظيم الوقت في زيادة كفاءة العمل، مما يزيد فرص التقدم ويمنح فرص أكبر لتحقيق أهدافك سواء على المستوى الشخصي أو المستوى العملي، وتعد زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل من أهم الأهداف الرئيسية لإدارة الوقت.

1.4. أسئلة الدراسة:

❖ السؤال الرئيسي: كيف تؤثر علاقة السلوك الأخلاقي للمدير والموظف؟

- كيف يؤثر السلوك الأخلاقي في الموظف والمدير على العمل؟
- ماهي الظروف التي تجعل المدير على علاقة سيئة مع الموظف؟
- كيف تؤثر إدارة الوقت في السلوك الأخلاقي للموظف والمدير؟
- ماهي المؤثرات السلوك الأخلاقي بين الموظفين والمدراء في بيئة العمل؟

1.5. أهداف الدراسة:

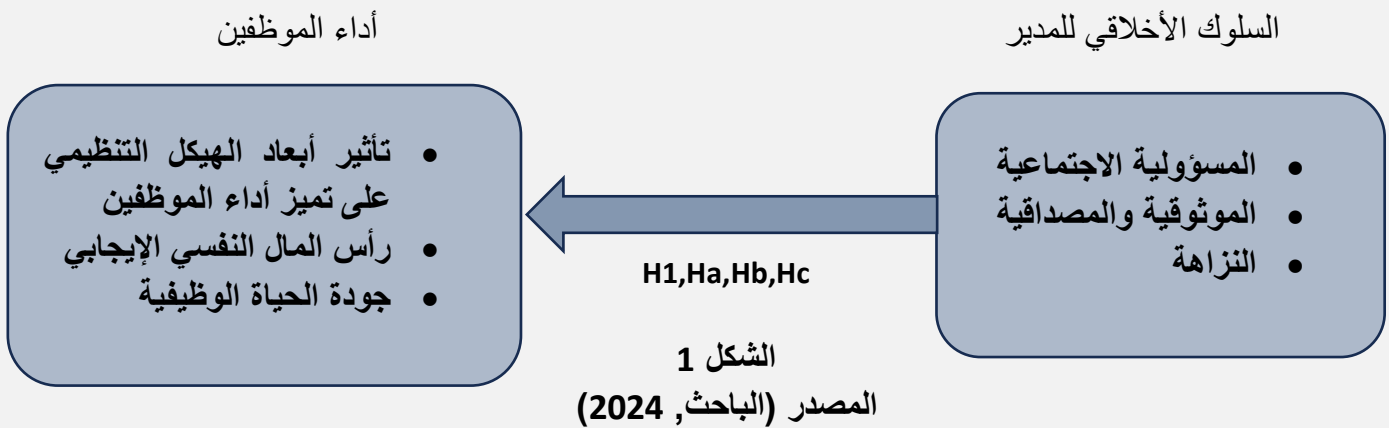
- تأثير السلوك الأخلاقي على الموظف والمدير في بيئة العمل
- معرفة الظروف التي تجعل المدير والموظف على علاقة سيئة
- تأثير إدارة الوقت على السلوك الأخلاقي للموظف والمدير
- تأثير السلوك الأخلاقي بين الموظفين والمدراء في بيئة العمل

1.6. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية H1:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي للموظف والمدير

- الفرضية الفرعية الأولى Ha:
○ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط السلوك الأخلاقي للموظف والمدير
- الفرضية الفرعية الثانية Hb:
○ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المدير والموظف
- الفرضية الفرعية الثالثة Hc:
○ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في العمل

1.7. نموذج الدراسة:



1.8. الدراسة الميدانية:

نبذة عن المستشفى:

أصبحت مستشفيات المركز التخصصي الطبي ومنذ العام 1999م تمثل منظومة للخدمات الطبية العالية المستوى في المملكة العربية السعودية ولم يكن إنشاء هذا المستشفى حدثاً طبيياً، بل جاء بعد دراسات علمية عميقة ليكمل المنظومة الصحية في بلادنا بمفهوم جديد للرعاية الطبية من خلال الاستفادة من أحدث ما توصلت إليه التقنية العالمية في هذا المجال مع الاستفادة من الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالمياً عالياً في كافة التخصصات والمجالات. وتتواجد مستشفيات المركز التخصصي الطبي على أهم الشوارع الرئيسية في العاصمة الرياض (طريق الملك فهد وطريق الملك عبد الله) وتشمل أكثر من 600 سرير و250 عيادة خارجية تغطي كافة التخصصات العادية والدقيقة وتستقبل المرضى من الساعة 9 صباحاً وحتى الساعة 9 مساءً. ويعمل بالعيادات ما يقارب 500 طبيباً معظمهم استشاريون في كافة التخصصات الطبية المتعددة والتخصصات الدقيقة حيث يجمع هؤلاء الأطباء بين الكفاءة العالية والخبرة اللازمة وتوفير العناية المتكاملة للمرضى مما يجعلهم مرجعاً علمياً متميزاً في القطاع الطبي بالمملكة ويساندتهم أكثر من 2500 من الكوادر الفنية والتمريض. وللحفاظ على استمرار تقديم أعلى مستويات الخدمات الطبية، تطبق المستشفى برامج تحسين الجودة والمعتمدة كما يتم متابعة تطبيقها دائماً من قبل لجنة تحسين الجودة، فضلاً عن كونها مرجعاً أكاديمياً وتعليمياً وتدريبياً.

أهداف المستشفى:

توفير فرص التعليم والتدريب المستمر لكافة العاملين بالمستشفى.
اعتماد وتنسيق خطط تدريبية مع المؤسسات الصحية المعتمدة لتقديم برامج متميزة علميا وعمليا للعاملين.
نشر الوعي الصحي مع مؤسسات المجتمع المحلي.

مهمته:

مستشفيات المركز التخصصي الطبي مصممة لتحسين صحة المجتمع الذي نخدمه

تاريخه:

انطلقت المرحلة الأولى لمستشفى المركز التخصصي الطبي بسعة 50 سرير وما يقارب 50 طبيب استشاري في مختلف التخصصات، وكان عدد العيادات 50 عيادة تغطي كافة التخصصات الشائعة والتخصصات الدقيقة. وبعد عدة مراحل من التطور التي شهدتها المستشفى وصلت السعة السريرية للمستشفى إلى أكثر من 450 سريرا تشتمل على أجنحة وغرف خاصة بأحجام متعددة لتلبية كافة الرغبات والأذواق. كما ارتفع عدد العيادات إلى 150 عيادة متخصصة، يعمل بها ما يقارب 300 طبيب معظمهم من الاستشاريين الحاصلين على البورد الأمريكي والكندي والأوروبي.

موقع المستشفى الإلكتروني:

<https://www.smc.com.sa/Home/Index>

1.9. مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أشار (Daft, 2004: 380) بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد ان يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها واقع أكبر من الكلمات. ويؤكد (Ponnu & Tennako 2009: 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقيا، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي

تميز سلوكيات و ممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين, ويحترم حقوق الآخرين, وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا, وأن يلتزم بما يتعهد به, ويطيع القوانين, ويمنع الأذى عن الآخرين, ويساعد الآخرين في احتياجاتهم, وعادل, ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

ويؤكد (هاوس 2006: 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام الى المبادئ الأساسية: الاحترام، النزاهة، العدالة، والأمانة الاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا. وتستلزم العدالة ان يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات. أما بالنسبة للصدق، فان القائد الأخلاقي بحاجة إلى ان يكون صادقا، إذ ان عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة بالقائد.

ويؤكد (karakose & kocabas, 2009: 505) ان القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، النزاهة، العدالة، الاحترام، التسامح، الشجاعة، الجدارة بالثقة.

التدقيق الأخلاقي

إن التدقيق الأخلاقي المستقل الذي يقسم قرارات وممارسات متخذي القرار في ضوء مدونة أخلاق المنظمة يزيد من احتمالية اكتشاف السلوك غير الأخلاقي.

هذه التدقيقات من الممكن أن تكون تقسيمات

روتينية تؤدي على أساس منتظم مثل التدقيق المالي أو من الممكن أن تتم بشكل عشوائي دون سابق إعلان، والبرامج الأخلاقية الفاعلة ينبغي أن تتضمن الأثنين

(Coulter & Robbins1999:171)

والتدقيق الأخلاقي هو عبارة عن جهود منظمة لتقييم التطابق

مع السياسات الأخلاقية المنظمة وللمساعدة في فهم تلك السياسات وتحديد الخروقات الخطيرة التي تستلزم إجراءات تصحيحية عاجلة. لكن حتى بوجود مثل هذه الجهود فإن المشاكل الأخلاقية ربما

من الصعب تحديدها

(Martin & Bartol1998:125).

التدريب على الأخلاق

الكثير من المنظمات تستخدم التدريب الأخلاقي لتشجيع السلوك الأخلاقي، ومثل هذا التدريب ربما يركز حصراً على المسائل الأخلاقية أو ربما يكون متكاملًا مع برامج التدريب التي تغطي توليفة متنوعة من

المواضيع المنظمة ومن خلال إيضاح التوقعات والمعايير الأخلاقية، فإن مثل هذا التدريب من الممكن أن يساعد في تقليل السلوك غير الأخلاقي. فتعزيز الفهم للمعايير المنظمة من الممكن أن يساعد أعضاء

المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة

(Martin & Bartol1998:128).

إن جلسات التدريب الأخلاقية تحقق عدد من المزايا فهي تعزز المعايير السلوكية للمنظمة وتذكر برغبة المنظمة في اهتمام أعضائها

بالمشاكل الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، كما أن مناقشة الأعضاء فيما بينهم للقضايا المشتركة، فإنهم يضمنون عدم الفردية في مواجهة المعضلات الأخلاقية وهذا من الممكن أن يقوي ثقتهم حينما يتخذون مواقف

غير مألوفة إلا أنها أخلاقية

(Coulter & Robbins1999:170).

طور Frederick Herzberg المحتوى الثنائي للدافع وهما؛ غير راضين - راضين خارجيين - عوامل جوهرية، محفزات النظافة، اعتمادا على من يناقش النظرية.

وفقا لذلك، تشمل عوامل النظافة حالة العمل، وحالة الأجور، والأمن الوظيفي، والعلاقات الدولية.

في حين أن عوامل المحفزات تشمل؛ الشعور بالإنجاز والاعتراف والعمل نفسه، والمسؤولية، والتقدم، والنمو. ووفقا لهيرزبرج، فإن التحسينات في المحفز هي طرق لزيادة الرضا الوظيفي والأداء. يمكن للمديرين بسهولة

تغيير عوامل النظافة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

قال لوك في (1997 Pokrywczynski and Crowley) أن "نظرية Herzberg توفر تمييزا مفيدا بين

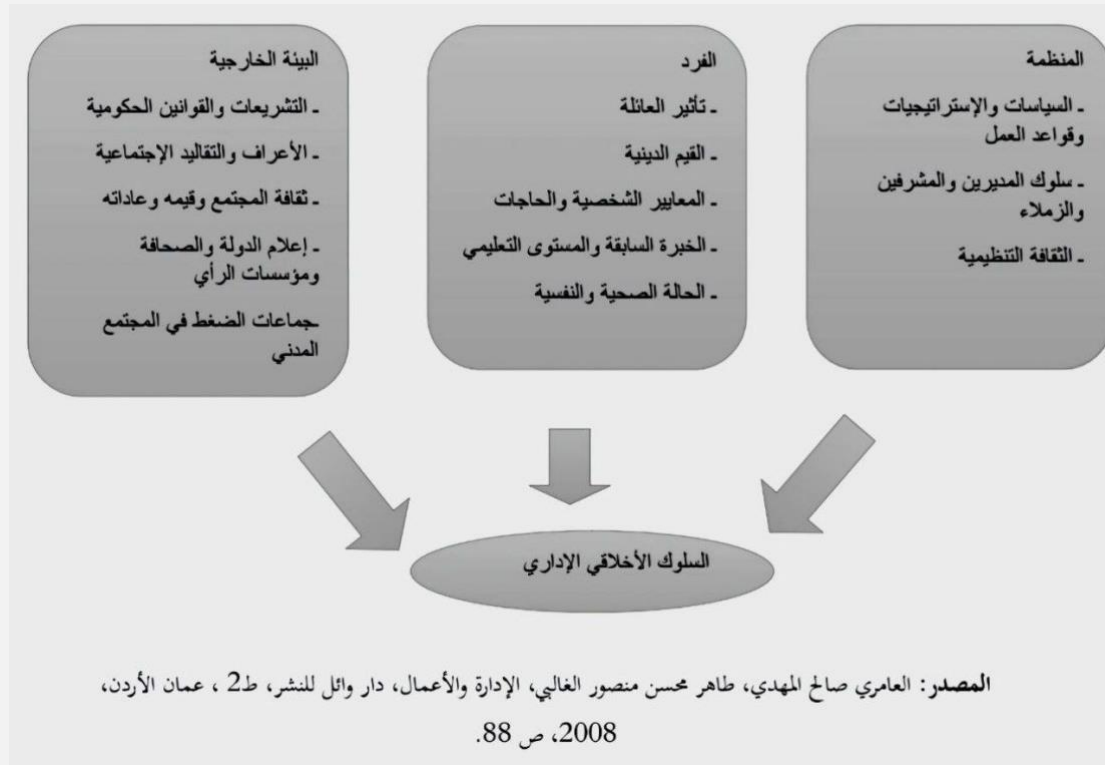
الاحتياجات الجسدية والنفسية وتحدد النمو المعرفي كحاجة نفسية رئيسية يمكن تلبيتها من خلال العمل".

يعتقد Hertzberg أن الموظفين مدفوعون بالعمل نفسه وأن هناك حاجة شخصية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (ماركيز وهيوستن 1996).

"لا يزال الجدل محتدماً حول مبدأ أساسي لنظرية النظافة التحفيزية هذه لأن Hertzberg أصر على أن الأول يمثل عناصر مرضية بشكل حصري تقريباً وأن الأخير يمثل عناصر غير مرضية بشكل حصري تقريباً"^{3,2,1} (1997 Crowley and Pokrywczynski).

أجرى (1991 Maidani, 4,5) دراسة مقارنة لنظرية Hertzberg الثنائية للرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص لإعادة اختبار نظرية Hertzberg للرضا الوظيفي من أجل مقارنة بينتي العمل وملاحظة الاختلافات في الرضا الوظيفي. أظهرت الدراسة أن الفروق الموجودة بين محفز قيم المجموعة الراضية كانت أكثر أهمية من المجموعة غير الراضية. لم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الراضين وغير الراضين فيما يتعلق بالقيمة الموضوعية على عوامل النظافة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين العام والخاص حول القيمة الموضوعية على العوامل المحفزة. أشارت هذه الدراسة إلى أن موظفي القطاع العام أكثر رضا عن وظائفهم من موظفي القطاع الخاص، لذلك وضع القطاع العام قيمة أعلى بكثير على عوامل النظافة ولا يوجد فرق كبير في العوامل المحفزة. وتهدف الدراسة وفقاً لما سبق على حسن السلوك الأخلاقي في بيئة العمل ودراسة أثر السلوك الأخلاقي على الموظف والمدير.

الشكل 2: مؤثرات السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال



2.2. المتغير المستقل

السلوك الأخلاقي للمدير:

العناصر الأساسية للسلوك الأخلاقي للمدير تشمل

- الامتناع عن الغش والخداع في جميع التعاملات والقرارات: **الأمانة والنزاهة**
- التعامل بإنصاف مع جميع الموظفين دون تمييز: **العدالة**

- الإفصاح عن الحقائق والمعلومات الهامة المتعلقة بالعمل: الشفافية
- تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج: المسؤولية

تقدير حقوق الآخرين وآرائهم ومشاعرهم: الاحترام

أهمية السلوك الأخلاقي للمدير

- يزيد من ثقة الموظفين والعملاء في الإدارة والمؤسسة: بناء الثقة
- يعزز مناخ العمل الإيجابي مما يساهم في زيادة الإنتاجية: تحسين الأداء
- يحسن سمعة المؤسسة ويجعلها أكثر جذباً للعملاء والموظفين الموهوبين: السمعة الجيدة
- يضمن الامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها مما يقلل من المخاطر القانونية: الالتزام بالقوانين
- الإدارة الأخلاقية ليست مجرد تفضيل شخصي، بل هي ضرورة لتحقيق بيئة عمل مستدامة ومنتجة

أبعاده:

السلوك الأخلاقي للمدير هو بعد أساسي يساهم في تعزيز بيئة العمل الصحية والإيجابية. يمكن تصنيف أبعاده إلى عدة جوانب رئيسية، وهي:

1. العدالة والإنصاف

- التأكد من معاملة جميع الموظفين بإنصاف وبدون تحيز
- توزيع الموارد والمزايا بشكل عادل

2. النزاهة

- التصرف بأمانة وصدق في جميع تعاملاته
- الالتزام بالمعايير والقوانين الأخلاقية

3. المسؤولية الاجتماعية

- المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والخيرية
- الاهتمام بالمجتمع والبيئة المحيطة

4. الشفافية

- تقديم معلومات واضحة ودقيقة للموظفين وأصحاب المصلحة
- اتخاذ القرارات بشكل واضح ومبرر

5. التوجيه والإرشاد

- تقديم النصح والإرشاد للموظفين بشكل مستمر
- تشجيع الموظفين على التحسين المستمر والنمو المهني

6. الاحترام

- احترام حقوق وكرامة جميع الموظفين
- تجنب أي أشكال من الاستغلال أو الإساءة

7. الموثوقية والمصادقية

- بناء ثقة الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين
- الوفاء بالوعود والعهود

تساهم هذه الأبعاد في خلق بيئة عمل صحية وتحفيزية، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. هذه الأبعاد ليست معيارية فقط لتحسين سمعة المدير، وإنما تعتبر أساسية لتعزيز الولاء والرضا الوظيفي بين الموظفين. (الجبرة، ع.ع.، & بكر، م.خ. (2021) (قطيشات، ع.ب. (2011).

نظرياته:

تتعدد النظريات التي تفسر السلوك الأخلاقي للمدير والتي تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية. فيما يلي بعض الأمثلة على أهم هذه النظريات والمبادئ التي تسلط الضوء على دور السلوك الأخلاقي في القيادة والإدارة

1. نظريات القيادة الأخلاقية

- "Elevated to be the whole moral self: exploring how and when ethical leadership inspires followers' peer monitoring behavior" وفقاً لدراسة بعنوان ، تم تسليط الضوء على كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تحفز على سلوك "المراقبة بين الأقران" [المصدر](#) ⁷.

2. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

- تستند هذه النظرية إلى العلاقة التبادلية بين المدير والموظفين، حيث يؤثر السلوك الأخلاقي للمدير في بناء علاقات ثقة وتحفيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين. تم تناول هذه الفكرة في دراسة حول تأثير الدعم الإداري البيئي في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات الموظفين البيئية [المصدر](#) ⁸.

3. النظرية النفسية الاجتماعية (Social Cognitive Theory):

- تشير هذه النظرية إلى أن السلوك الأخلاقي يتشكل من خلال التعلم الاجتماعي والمراقبة. ناقشت كيف يمكن للقيادة الأخلاقية التأثير على "Exploring the Impact of Ethical Leadership on Proactive Customer Service Performance" دراسة سلوكيات الموظفين من خلال تحسين إدراكهم التنظيمي [المصدر](#) ⁹.

4. النظرية الفاعلة وضعف الرؤية الأخلاقية للرجل والمرأة

- نظريات مرتبطة بالتنشئة "Gender and ethical orientation" يطرح البحث بعنوان الاجتماعية وفقاً للجنس وتأثيرها على السلوك الأخلاقي [المصدر](#) ¹⁰.

5. النظريات الدينية والأخلاقية

- تناولت "EXPLORING MORAL DEVELOPMENT AND ETHICAL UNDERSTANDING IN CHILDREN WITH LEARNING DISABILITIES" دراسة كيف يمكن للتعليم المبني على الأخلاق الدينية، الإسلام تحديداً، أن يساهم في التطور الأخلاقي وفهم القيم الأخلاقية [المصدر](#) ¹¹.

هذه الدراسات تسلط الضوء على الأهمية الكبرى للسلوك الأخلاقي في القيادة الإدارية وتؤكد على وجود مجموعة متنوعة من النظريات التي تفسر هذا السلوك وكيفية تأثيره على المؤسسات والموظفين.

2.3. المتغير التابع

أداء الموظفين يُعرّف على أنه مستوى الكفاءة والإنجاز الذي يقوم به الموظف في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. يشمل أداء الموظفين تحقيق الأهداف المحددة، الالتزام بالمعايير واللوائح المؤسسية، بالإضافة إلى السلوك المهني والأخلاقي. يتم تقييم أداء الموظفين عادةً من خلال معايير معينة مثل:

1. مدى دقة واحترافية العمل المنجز: الجودة

2. حجم العمل المنجز في فترة زمنية محددة: الكمية
3. مدى استخدام الوقت بفعالية لإنجاز المهام: الزمن/الفعالية
4. قدرة الموظف على تقديم الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة: المبادرة والإبداع
5. قدرة الموظف على العمل بفعالية كجزء من فريق وتعاون مع الآخرين: التعاون والعمل الجماعي
6. مدى التزام الموظف بالسياسات والإجراءات التنظيمية: الالتزام

تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسة (KPI) وأدوات التقييم المختلفة لمتابعة وقياس أداء الموظفين وضمان تحقيق التميز التنظيمي.

أبعاد أداء الموظفين تتنوع وتضم عدة جوانب أساسية يمكن قياسها وتقييمها عبرها. إليك بعض الدراسات التي تناولت أبعاد أداء الموظفين

1. هذه الدراسة تهدف إلى قياس مستوى الدوجماتية (التشبث بالرأي): مستوى الدوجماتية لدى الموظفين لدى بعض الموظفين العاملين في مديرية شباب ورياضة ميسان. وقد حدد الباحثان سبعة أبعاد تم [رابط الدراسة¹²](#). توزيعها على 50 فقرة لقياس هذا البعد بين الموظفين
2. تُركز هذه الدراسة على: رأس المال النفسي الإيجابي ودعم الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (مثل الأمل، التفاؤل، المرونة، والكفاءة الذاتية) ودعم [رابط الدراسة¹³](#). الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين في شركات قطاع البترول
3. تناولت هذه الدراسة تأثير أبعاد الهيكل: تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين التنظيمي (مثل التصميم الهيكلي، الاتصال، ونمط القيادة) على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية [رابط الدراسة¹⁴](#). للتأمين
4. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور التكوين المتواصل: التكوين المتواصل لتحسين أداء الموظفين كعملية لتحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية [رابط الدراسة¹⁵](#).
5. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي المناخ التنظيمي (مثل الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) في مظاهر الصمت [رابط الدراسة¹⁶](#). التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو

يمكن الاستفادة من هذه الدراسات لفهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وتحسين بيئة العمل لتحقيق أداء أفضل.

تتنوع نظريات أداء الموظفين وتشمل عدة أبعاد ومناهج مختلفة لفهم وتحليل الدوافع والعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسات. من بين هذه النظريات

1. نظرية الدوافع لهيرزبرغ (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory):

- تعتمد هذه النظرية على فكرة أن هناك مجموعتين من العوامل تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم

- العوامل المحفزة: التي تحفز الموظفين مثل الإنجازات، والتقدير، وفرص التقدم
- عوامل النظافة: التي إذا كانت غير مناسبة تسبب عدم رضا الموظفين مثل الظروف المادية للعمل، والسياسات الإدارية، والعلاقات مع الزملاء

2. نظرية الحافز والانتصار لمكلياند (McClelland's Theory of Needs):

- تركز هذه النظرية على ثلاثة احتياجات رئيسية تؤثر على أداء الموظفين
- الحاجة إلى الإنجاز
- الحاجة إلى الانتماء
- الحاجة إلى القوة

3. نظرية التوقعات لفوروم (Vroom's Expectancy Theory):

- تعتمد هذه النظرية على فكرة أن أداء الموظفين يكون نتيجة لتوقعاتهم حول النتائج المرجوة من سلوكياتهم وعمالهم.
- تعتمد على ثلاث مكونات رئيسية
- التوقع: اعتقاد الموظف بأن هناك علاقة بين الجهد المبذول والأداء
- الأداة: اعتقاد الموظف بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت معينة
- القيمة: مدى أهمية المكافآت بالنسبة للموظف

4. نظرية الإنصاف لأدامز (Adams' Equity Theory):

- تركز هذه النظرية على مفهوم العدل والإنصاف في المعاملة
- تقترح أن الموظفين يشعرون بالرضا وبالتحفيز عندما يشعرون بأن المكافآت تعادل الجهود والأداء الذي بذلوه مقارنة بزملائهم

5. "مدخل الذروة" النموذج المتكامل (Work Design Model):

- يقترح هذا النموذج أن تصميم العمل نفسه يمكن أن يكون محفزاً قوياً للأداء
- عناصر مثل تنوع المهام، هوية المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، والتغذية الراجعة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم

6. نظرية التحكم بالذات (Self-Determination Theory):

- تعبر هذه النظرية عن الحاجة الأساسية للموظفين للشعور بالتحكم بالذات، والاستقلالية، وتقترح أن هذه الحاجات تحفز بشكل طبيعي الأداء والعمل الإيجابي

هذه النظريات توفر إطاراً لفهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء الموظفين ويمكن أن تكون مفيدة جداً للإدارة في تصميم استراتيجيات فعالة لتحفيز وتحقيق أداء عالي ومستدام.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

العلاقة بين السلوك الأخلاقي للمدير وأداء الموظفين تُعتبر محورياً مهماً في دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي. يمكن تلخيص هذا المجال كالتالي:

1. يشير السلوك الأخلاقي للمدير إلى التقيد بمبادئ النزاهة، العدالة، الشفافية في جميع تصرفاته وقراراته المهنية. يتضمن ذلك المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها المدير في تعامله مع الموظفين، العملاء، والمجتمع بشكل عام
2. تأثير السلوك الأخلاقي على أداء الموظفين
- الموظفون الذين يرون أن مديريهم يتصرفون بمعايير أخلاقية عالية يكون لديهم رضا وظيفي أعلى ومعنويات أفضل
- الموظفون الذين يثقون في مديريهم وحسن نواياهم يميلون إلى أن يكونوا: زيادة الإنتاجية أكثر إنتاجية في العمل
- السلوك الأخلاقي يزيد من شعور الموظفين بالانتماء والالتزام: تحسين الالتزام المؤسسي تجاه الشركة
- يعزز السلوك الأخلاقي بيئة عمل إيجابية، مما يقلل من رغبة: تقليل معدل الدوران الوظيفي الموظفين في ترك الشركة
3. دراسات وأبحاث
- أظهرت دراسات متعددة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين السلوك الأخلاقي للمدير وأداء الموظفين. هذه العلاقة تتجلى في زيادة الثقة، تحسين العلاقات بينهم، وسهولة تحقيق الأهداف المشتركة
- تركز بعض الأبحاث على قدرة السلوك الأخلاقي على تقليل النزاعات الوظيفية وتحسين بيئة العمل العامة.

لا توجد نصوص بحثية محددة متاحة حالياً للإشارة إليها عبر روابط، ولكن المراجع الأكاديمية والدراسات موجودة بكثرة في قواعد بيانات الأبحاث العلمية والمجلات المتخصصة في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

2.5. الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذا البحث بدراسة مدى تأثير السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين في بيئة العمل، الدراسات السابقة أظهرت دراسات متعددة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين السلوك الأخلاقي للمدير وأداء الموظفين. هذه العلاقة تتجلى في زيادة الثقة، تحسين العلاقات بينهم، وسهولة تحقيق الأهداف المشتركة وكان الغرض من ذلك محاولة معرفة كيفية تأثير الالتزام بأخلاقيات المدراء في المستشفى على أداء العاملين، وتعرف على مستوى أداء كل عامل بالتطبيق على المستشفى.

دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين يعد محوراً هاماً في الدراسات الإدارية والسلوك التنظيمي. السلوك الأخلاقي للمدير يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين من خلال عدة طرق:

المدير الذي يظهر سلوكاً أخلاقياً يعزز الثقة بينه وبين الموظفين، حيث يشعر الموظفون أن: **الثقة والأمان** مديرهم يعمل بمبادئ النزاهة والعدالة، مما يزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي

سلوك المدير الأخلاقي يمكن أن يعزز من الدافعية والرضا الوظيفي للموظفين. **التحفيز والرضا الوظيفي** المدير الذي يظهر نزاهة واهتماماً حقيقياً برفاهية الموظفين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء

السلوك الأخلاقي للمدير يساهم في بناء ثقافة منظمة إيجابية، مما يشجع الموظفين على: **ثقافة المنظمة** تبني نفس القيم والمبادئ العالية، ويساهم بالتالي في تحسين الأداء الكلي للمنظمة

المدير الأخلاقي يعزز من التواصل الفعال والشفافية في بيئة العمل. التواصل الجيد: **التواصل والشفافية** والشفافية يساعدان في تقليل الشائعات وسوء الفهم، وبالتالي تحسين الأداء

المدير الذي يتبع سلوكاً أخلاقياً يمكنه التعامل مع النزاعات بشكل فعال وعادل، مما: **التعامل مع النزاعات** السلوك الأخلاقي للمدير يؤثر بشكل كبير. يقلل من التوتر والاحتكاك بين الموظفين ويساهم في تحسين الأداء على أداء الموظفين في عدة جوانب رئيسية

عندما يتبع المدير سلوكاً أخلاقياً، يزيد من مستوى الثقة بينه وبين الموظفين. هذه الثقة يمكن: **الثقة والولاء** أن تعزز الولاء للشركة وتقلل من معدلات دوران الموظفين

السلوك الأخلاقي للمدير يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية. هذه البيئة تُعتبر جذابة للموظفين: **المناخ التنظيمي** وتُعزز من مستوى رضاهم العام

الاتجاه نحو السلوك الأخلاقي من قبل المدير يمكن أن يحفز الموظفين للعمل بجدية أكبر: **رفع المعنويات** ويساهم في رفع معنوياتهم. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من منظمة ذات قيم أخلاقية عالية يميلون إلى العمل بكفاءة أكبر

السلوك الأخلاقي يُعدّ عاملاً محفزاً يساعد الموظفين على التركيز في عملهم وزيادة: **تحسين الإنتاجية** إنتاجيتهم. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعملون في بيئة عادلة سيبدلون جهداً أكبر لتحقيق أهداف المنظمة

المدير الذي يتصرف بأخلاقيات عالية يُعتبر نموذجاً يُحتذى به من قبل الموظفين، مما: **نموذج يحتذى به** يُساعد في نشر السلوك الأخلاقي على مستوى المنظمة بأكملها

السلوك الأخلاقي يساعد في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارة، حيث يشعر الموظفون: **تقليل النزاعات** بأنهم يعاملون بإنصاف وشفافية

هذه الفوائد تدل على أن السلوك الأخلاقي للمدير ليس فقط أمراً إيجابياً من الناحية الأخلاقية، ولكنه أيضاً يعزز من الأداء العام للشركة من خلال تحسين العديد من العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاجية والروح المعنوية للموظفين.

الآثار المستقبلية للسلوك الأخلاقي للمدير:

1. السلوك الأخلاقي للمدير يعزز من ارتفاع الروح المعنوية: تحسين الروح المعنوية للموظفين. للموظفين، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وإنتاجيتهم.
2. عندما يُظهر المدير سلوكًا أخلاقيًا، فإنه يبني الثقة بينه وبين الموظفين. هذه الثقة: تعزيز الثقة والولاء. تزيد من الولاء للمنظمة وتقلل من معدلات دوران الموظفين.
3. بيئة العمل الأخلاقية تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وإبداعية بدون: تحفيز الإبداع والابتكار. خوف من الانتقاد أو الفشل.
4. المدير الأخلاقي يعزز من سمعة المؤسسة في المجتمع وبين العملاء: تحسين سمعة المؤسسة. والمستثمرين، مما يؤدي إلى جذب المزيد من الفرص والأعمال.
5. يساهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية: تحقيق الأهداف التنظيمية. بطرق شفافة ونزيهة.
6. تساهم السلوكيات الأخلاقية في تقليل النزاعات الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى: الحد من النزاعات. بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا.

الآثار على أداء الموظفين:

1. عندما يكون المدير قديرًا أخلاقيًا، يُلهم الموظفين للعمل بجدية أكبر وزيادة إنتاجيتهم: زيادة الإنتاجية.
2. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعاملون بإنصاف يجدون الدافع للالتزام بأهداف: التزام وتناسق أكبر. المنظمة وقيمتها.
3. التعامل الأخلاقي يقلل من مستويات التوتر والضغط في بيئة العمل، مما: تقليل التوتر والضغط. يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
4. الأخلاقيات تعزز من التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل: إثراء بيئة العمل. مثمرة ومشجعة على الإبداع.

الخلاصة:

السلوك الأخلاقي للمدير يلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء الموظفين على المدى الطويل. الأداء الأخلاقي يعزز من الروح المعنوية، الثقة، الإبداع، ويحد من النزاعات، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

التوصيات والاقتراحات:

استنادًا لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ونظرًا للنقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة حالة المستشفى فإنه يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تعد بمثابة أهداف تضمن عدم الإطاحة بقوانين وأنظمة المؤسسات الساعية لتحسين مركزها بين باقي المؤسسات، يمكننا تلخيص هذه التوصيات كما يلي:

- وضع قوانين ومدونات خاصة بقواعد السلوك الأخلاقي
- توعية الأفراد العاملين بأهمية السلوك الأخلاقي
- ضرورة وضع برامج ردعية للحد من ظاهرة الفساد الإداري كون ذلك يحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة
- رفع مستوى الوعي بأهمية السلوك الأخلاقي في بيئة العمل
- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم العمال الإداريين التقيد به أثناء ممارسة المهنة
- خلق مكاتب ولجان أخلاقية متخصصة في هذا الميدان مع إعطاء استقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إطار عمل بوقت كامل في هذه المكاتب

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، (دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين "دراسة حالة في مستشفى التخصصي الطبي في مدينة الرياض") وذلك للإجابة على أسئلة البحث، واختبار فرضيات الدراسة، توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وما تم تطبيقه.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

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 منسقة وموثوقة وصالحة.

3.2.1 السلوك الأخلاقي (المتغير المستقل)

أخلاقيات العمل تعرف بأنها مجموعة من القواعد والآداب السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الإنسان في مهنته تجاه عمله ونفسه والمجتمع الذي يوجد به، وهو مزيج من الصفات والسمات الشخصية والمعتقدات التي يتحلى ويلتزم بها الموظف خلال أداء مهام عمله. وبشكل عام فإن التحلي بأخلاقيات العمل يعني الالتزام بالقيام بأفضل عمل ممكن في جميع الأوقات.

3.2.2 أداء الموظفين (المتغير التابع)

إن إدارة أداء الموظفين هي عملية بالغة الأهمية لتحقيق النجاح التنظيمي، فهي تساعد المنظمات على تحديد وقياس أداء الموظفين، وضمان أنهم يحققون أهداف المؤسسة ومن أهم فوائد هذه الإدارة هي:

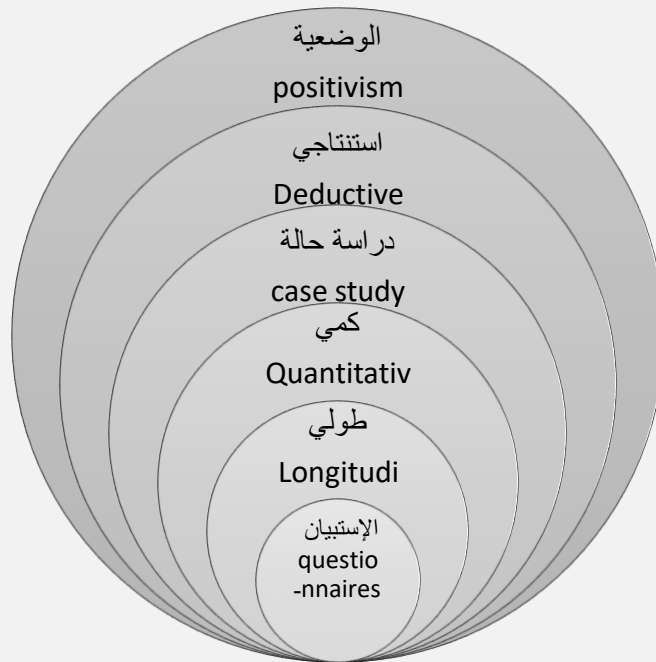
زيادة الإنتاجية: تحديد أهداف واضحة للموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، فإن ذلك يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. الاحتفاظ بالموظفين: توفير الأدوات والدعم اللازم للموظفين من شأنه أن يزيد من رضاهم الوظيفي. تحسين أداء الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وبالتالي زيادة رضاهم تعزيز القدرة التنافسية: إدارة أداء الموظف الفعالة تساعد المنظمات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. تحسين الأداء التنظيمي: الإدارة الناجحة للأداء الوظيفي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة نموها وأرباحها.

3.3 تصميم البحث:

في هذا القالب سنقدم هيكل يغطي خمس أمور منهجية مهمة.

1. فلسفة الدراسة (الوضعية)
2. منهج الدراسة (استنتاجي)
3. استراتيجية الدراسة (دراسة الحالة)
4. نوع الدراسة (كمي)
5. الأفق الزمني (طولي)
6. طرق جمع وتحليل البيانات: (الاستبيان)

3.4 منهجية البحث:



الشكل 3: المصدر (الباحث, 2024)

3.5 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

3.5.1 مجتمع البحث

مستشفى المركز التخصصي الطبي بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، تأسس عام 1999م. الموظفين: يعمل في المستشفى في قسم المطالبات الطبية 30 موظف.

3.5.2 عينة البحث

يشمل مجتمع البحث على عينة من موظفين مستشفى المركز التخصصي الطبي. ويتألف من 30 موظف

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
مستشفى المركز التخصصي الطبي بمدينة الرياض قسم المطالبات الطبية	30	30 موظف

جدول (1) مجتمع البحث والعينة بواسطة الباحث (2024)

3.5.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة:

يتم أخذ العينات من العينات غير احتمالية وباستخدام العينات الملائمة عن طريق الاستبيان

3.5.4 طريقة جمع البيانات:

السلوك الأخلاقي (المتغير المستقل)

عدد العبارات	الأبعاد	اسم الاستبيان
7	السلوك الأخلاقي العام	دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين (دراسة حالة في مستشفى المركز التخصصي الطبي في مدينة الرياض)
2	تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء	
2	التمييز والتحفيز	
2	ثقافة الشركة	
1	القيادة والأخلاقيات	
2	الثقة والشفافية	
16	العدد الكلي	

جدول (2) بواسطة الباحث (2024)

أداء الموظفين (المتغير التابع)

عدد العبارات	العبارات	اسم الاستبيان
5	الأداء الوظيفي	دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين (دراسة حالة في مستشفى المركز التخصصي الطبي في مدينة الرياض)
3	البيئة والعمل الجماعي	
4	القيادة والأخلاقيات	
12	العدد الكلي	

جدول (3) المصدر بواسطة الباحث (2024)

3.6 أنواع البيانات:

في هذا القسم، يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

3.6.1 البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث. تم تصميم الاستبيان لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهدافه. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ. تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برنامج إحصائي متقدم. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

3.6.2 البيانات الثانوية:

المراجع العربية والأجنبية.
والدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى كما تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص ومجتمع العينة.
يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفاصيل والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية 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 الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة الأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة:

في الختام يعد هذا البحث محاولة إلقاء الضوء على دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين بشكل عام وتركز على تحقيق أداء الموظفين في العمل في أحسن صورة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

4.1 المقدمة:

في هذا الفصل سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28. يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. وسنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين ومساهمة تقديم نتائج دقيقة للفرضيات المطروحة في البحث.

4.2 خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للآتي:

الجنس - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة في الشركة.

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

الجنس ويشتمل على (ذكر-أنثى)

العمر ويشمل (18~25, 25~30, 30~35, 35~40, 40~45, 45~50, 50 أو أكبر)

المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)

عدد سنوات الخبرة في الشركة وتشمل (سنتين أو أقل، 3~4 سنوات، 5~6 سنوات، 7~8 سنوات، 9~10 سنوات، 10 سنوات أو أكثر)

الجدول والرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول 4: توصيف عينة البحث

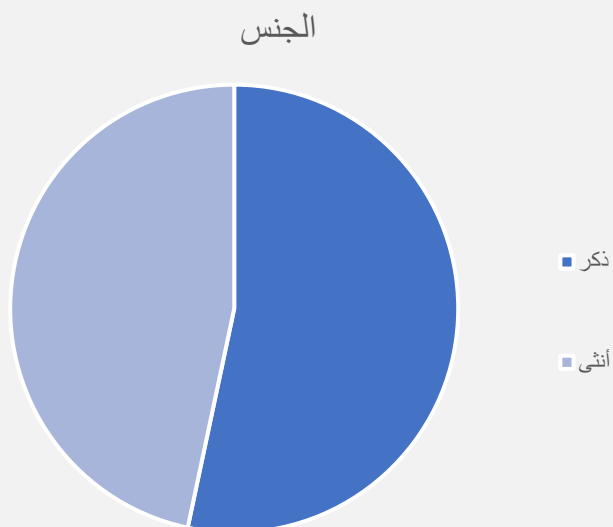
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	16	
	أنثى	14	
	الإجمالي	30	%100
العمر	18~25	6	
	25~30	8	
	30~45	11	
	45~50	4	
	50 أو أكبر	1	
	الإجمالي	30	%100
	ثانوي	6	
	دبلوم	8	

			المستوى التعليمي
	1	ماجستير	
%100	29	الإجمالي	
	11	سنتين أو أقل	عدد سنوات الخبرة في الشركة
	1	3~4 سنوات	
	3	5~6 سنوات	
	3	7~8 سنوات	
	3	9~10 سنوات	
	8	10 سنوات أو أكثر	
%100	29	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

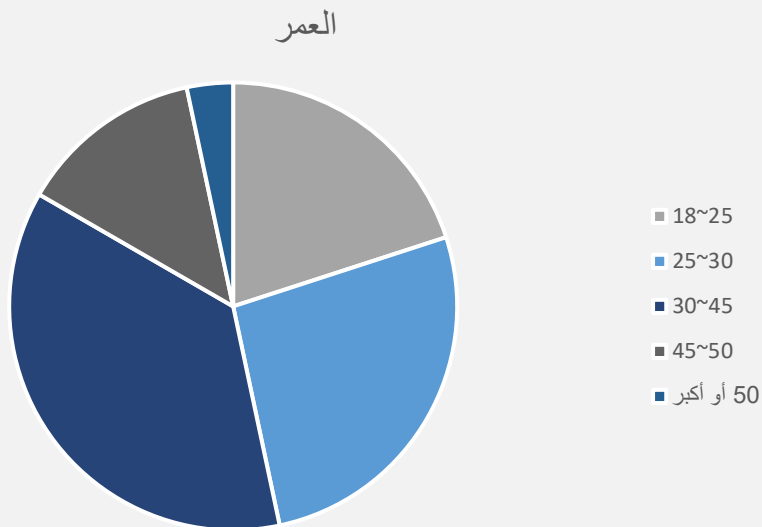
من البيانات الجدول رقم 4 تم استخلاص النتائج التالية:

بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 16 مما يشكل نسبة من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 14 أي مما يعادل من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 1: تصنيف العينة وفقا للجنس

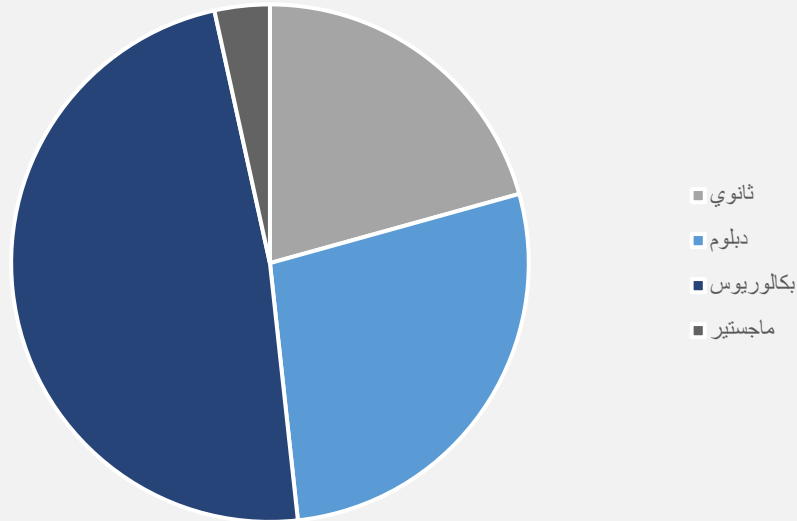
أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 6 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 18~25 سنة، وهو ما يعادل من إجمالي العينة. في حين أن 8 أشخاص تتراوح أعمارهم من 25~30 سنة، أي ما يعادل من العينة. كما أن هناك 11 شخصا تتراوح أعمارهم ما بين 30~45 سنة، أي مما يمثل من العينة. وهناك 4 أشخاص تتراوح أعمارهم بين 45~50 سنة يمثلون من العينة. وأخيرا، هناك شخص واحد فقط يزيد عمره عن 50 سنة أو أكبر، وهو ما يشكل أيضا من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل 2: تصنيف العينة وفقا للعمر

أما بالنسبة للتوزيع حسب المستوى التعليمي: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 6 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الثانوي، مما يمثلون من إجمالي العينة. بينما هناك 8 أشخاص حاصلون على شهادة الدبلوم، ويمثلون من إجمالي العينة. وهناك 14 شخصا حاصلين على شهادة البكالوريوس أي يعادلون من إجمالي العينة. بينما هناك شخص واحد فقط حاصل على شهادة الماجستير أي ما يعادل من العينة. كما هو موضح في الشكل الآتي:

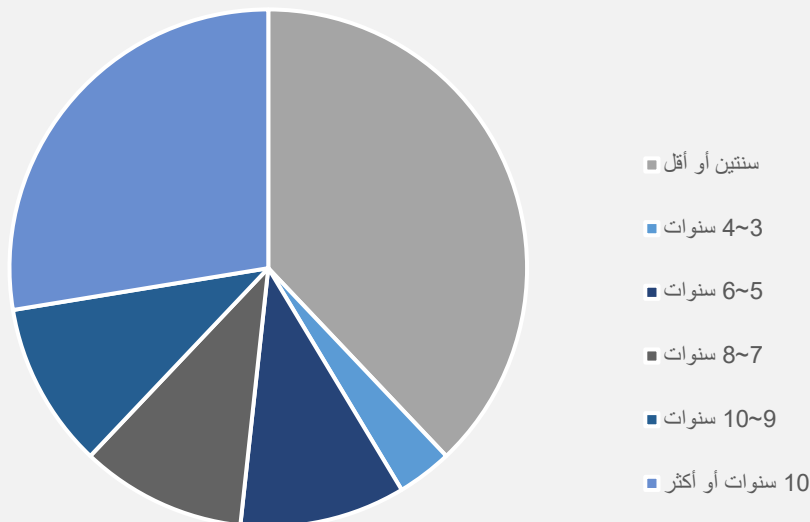
المستوى التعليمي



الشكل 3: تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 11 شخصا من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من سنتين، مما يمثل من إجمالي العينة. بينما هناك شخص واحد فقط حاصل على خبرة 3~4 سنوات، مما يمثل من إجمالي العينة. وهناك 3 أشخاص لديهم خبرة 5~6 سنوات، أي ما يعادل من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 7~8 سنوات، فقد بلغ عددهم 3 أشخاص، وهو ما يمثل من العينة. وهناك 3 أشخاص تتراوح خبرتهم بين 9~10 سنوات، يمثلون من إجمالي العينة. بينما هناك 8 أشخاص لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، يعادلون من إجمالي العينة. كما هو في الشكل الآتي:

عدد سنوات الخبرة



الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة والمستخدم لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين والمستخرج (AVE) Average Variance Extracted بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة، عن طريق قياس كل من قيمة ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha قيمة الثبات المركب Composite reliability وقيمة معامل rho-A من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاسنبيان للمتغير الذي تنتمي اليه. الصدق التقاربي: هو قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج وتكون قيمتها أكبر من 0.5. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28, كما هو موضح فيما يلي:

جدول 5: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

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

Average variancted متوسط التباين المستخرج		p Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor Loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
		0.000	1.339	0.654	0.761	A1	السلوك الأخلاقي العام	السلوك الأخلاقي
		0.000	1.270	0.815		A2		
		0.000	1.210	0.774		A3		
		0.000	1.078	0.813		A4		
		0.000	1.312	0.782		A5		
		0.000	1.353	0.746		A6		
		0.000	1.236	0.843		A7		
		0.000	1.215	0.780		B1	تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء	
		0.000	1.391	0.838		B2		
		0.000	1.398	0.622		C1	التمييز والتحيز	
		0.000	1.270	0.855		C2		
		0.000	1.306	0.791		D1	ثقافة الشركة	
		0.000	1.295	0.812		D2		
		0.000	1.402	0.800		E1	القيادة والأخلاقيات	
			0.000	1.271		0.887	F1	
	0.000		1.228	0.798		F2		

يتضح بالجدول 5 الذي بالأعلى:

مقياس تطبيق السلوك الأخلاقي: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي العام ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق السلوك الأخلاقي هي 0.5. وهي قيمة أكبر من 0.5. بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P values	Standard Deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
		0.000	1.372	0.705	0.776	BA1	الأداء الوظيفي	أداء الموظفين
		0.000	1.057	0.749		BA2		
		0.000	1.207	0.853		BA3		
		0.000	1.338	0.815		BA4		
		0.000	1.336	0.855		BA5		
		0.000	1.134	0.811		BB1	البيئة والعمل الجماعي	
		0.000	1.163	0.885		BB2		
		0.000	1.137	0.646		BB3		
		0.000	1.104	0.700		BC1	القيادة والأخلاقيات	
		0.000	1.183	0.874		BC2		
		0.000	1.339	0.907		BC3		
		0.000	1.329	0.824		BC4		

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

يتضح بالجدول 6 أن:

مقياس تطبيق أداء الموظفين: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، البيئة والعمل الجماعي، القيادة والأخلاقيات ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بناء على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير تطبيق أداء الموظفين هي 0.5. وهي أكبر من 0.5. بناء على ذلك، يمكن القول أنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات في 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 الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب Composite Reliability، وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وفقاً ل (Hair et al (2010)، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة "غير المرئية" والمتغيرات الظاهرة، يجب أن يكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثالث قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite Reliability، وقيمة A-rho).

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.931	0.919	7	السلوك الأخلاقي العام	السلوك الأخلاقي
	0.920	2	تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء	
	0.921	2	التمييز والتحفيز	
	0.919	2	ثقافة الشركة	
	0.923	1	القيادة والأخلاقيات	
	0.906	2	الثقة والشفافية	
0.981	0.978	5	الأداء الوظيفي	أداء الموظفين
	0.980	3	البيئة والعمل الجماعي	
	0.973	4	القيادة والأخلاقيات	

جدول 7: قياس الثبات لأداة الدراسة.

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

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

بالنسبة لمقياس السلوك الأخلاقي:

فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite Reliability، وقيمة rho-A) ككل، 0.931 كذلك قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite Reliability، وقيمة rho-A) لأبعاد السلوك الأخلاقي على الترتيب هم: السلوك الأخلاقي (السلوك الأخلاقي العام 0.919، تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء 0.920، التمييز والتحفيز 0.921، ثقافة الشركة 0.919، القيادة والأخلاقيات 0.923، الثقة والشفافية 0.906. بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7، وفقا لدراسة Hair et al (2010) فإن الثبات قد تحقق للمقياس.

وبالنسبة لمقياس أداء الموظفين:

فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite Reliability، للمقياس ككل كانت 0.981، بالنسبة لأبعاد أداء الموظفين، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite Reliability، على النحو التالي: الأداء الوظيفي 0.978، البيئة والعمل الجماعي 0.980، القيادة والأخلاقيات 0.973. بما أن جميع القيم أكبر من 0.7 وفقا لدراسة Hair et al (2010) فإن الثبات قد تحقق أيضا للمقياس. وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستنتاجات. للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقا للآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ ويوضح الجدول الآتي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 4,20 الى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 الى أقل من 100%	مرتفع جدا
من 3,40 الى أقل من 4,20	موافق	من 68 الى أقل من 84%	مرتفع
من 2,60 الى أقل من 3,40	محايد	من 52 الى أقل من 68%	متوسط
من 1,80 الى أقل من 2,60	غير موافق	من 36 الى أقل من 52%	منخفض
من 1 الى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	من 20 الى أقل من 36%	منخفض جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق السلوك الأخلاقي وأبعاده وكذلك مستوى أداء الموظفين وأبعاده، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
السلوك الأخلاقي	3.60	1.027	1.001	
	3.79	1.250		
	3.38	1.222		
	3.84	1.247		
	3.59	1.402		
	3.59	1.165		
	3.61			
أداء الموظفين	3.86	1.035	0.985	
	3.87	0.953		
	3.84			

					1.055		3.80	القيادة والأخلاقيات	
--	--	--	--	--	-------	--	------	------------------------	--

يتضح في الجدول 9 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مايلي:

تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل السلوك الأخلاقي أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عال لممارسات السلوك الأخلاقي في مستشفى المركز التخصصي الطبي في مدينة الرياض في حي العليا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل مع نسبة موافقة بلغت وانحراف معياري قدره كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد السلوك الأخلاقي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الستة (السلوك الأخلاقي العام، تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء، التمييز والتحيز، ثقافة الشركة، القيادة والأخلاقيات، الثقة والشفافية) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للسلوك الأخلاقي في المستشفى التخصصي. أما بالنسبة لأبعاد السلوك الأخلاقي، فقد كانت النتائج كالتالي:

بعد السلوك الأخلاقي العام بلغ المتوسط الحسابي مع نسبة موافقة وانحراف معياري بعد تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء

الملاحق

الاستبيان

إلى السادة الموظفين بمستشفى التخصصي الطبي.

ارجوا التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان " دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين، دراسة حالة في مستشفى التخصصي الطبي في مدينة الرياض" وأكد لكم إن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرا ومقدرا جهدكم الثمين وتعاونكم الذي سيكون له أثر كبير في نجاح هذه الدراسة.

المحور الأول: معلومات عامة

❖ الجنس

• ذكر

• أنثى

❖ العمر

• 18~25

• 25~30

• 30~45

• 45~50

• 50 أو أكبر

❖ المستوى التعليمي

• ثانوي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير

❖ عدد سنوات الخبرة في الشركة

- سنتين أو أقل
- 3~4 سنوات
- 5~6 سنوات
- 7~8 سنوات
- 9~10 سنوات
- 10 سنوات أو أكثر

المحور الثاني: السلوك الأخلاقي المبدأ الذي يتمتع بها الإنسان بالحقوق

رقم العبرة	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
السلوك الأخلاقي العام						
1	المدير يتعاطف مع مشاكل الموظفين الشخصية					
2	المدير يعامل الجميع بعدالة وبدون تمييز					
3	المدير يلتزم بالقوانين والسياسات المنظمة					
4	المدير يتحلى بالصدق والشفافية في التعامل					
5	المدير يشجع على بيئة عمل أخلاقية					

					6	كيف تقيم مستوى السلوك الأخلاقي في مكان العمل؟
					7	هل تعتقد أن السلوك الأخلاقي يتم تشجيعه من قبل الإدارة؟
تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء						
					8	إلى أي مدى تعتقد أن السلوك الأخلاقي للمديرين يؤثر على أدائك الشخصي؟
					9	هناك تغييرات إيجابية في الأداء نتيجة لتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمة
التمييز والتحيز						
					10	يوجد تمييز بناء على العرق أو الدين أو الجنس في مكان العمل
					11	تتعامل الإدارة مع قضايا التمييز بشكل سلس
ثقافة الشركة						
					12	تتماشى ثقافة الشركة المعلنة مع الممارسات الفعلية التي تواجهها يوميا
					13	يمكن تحسين ثقافة الشركة لتعزيز السلوك الأخلاقي
القيادة والأخلاقيات						
					14	تقدم الشركة برامج تدريبية لتعزيز السلوك الأخلاقي
الثقة والشفافية						
					15	إلى أي مدى تثق في القيادة العليا للشركة فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي؟

					إلى أي مدى تشعر أن هناك شفافية كافية في السياسات والإجراءات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي في العمل؟	16
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث: أداء الموظفين
عملية بالغة الأهمية لتحقيق النجاح التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأداء الوظيفي						
1	كيف تقيم مستوى أدائك في تحقيق أهدافك الشهرية؟					
2	إلى أي مدى تشعر بأنك تتلقى الدعم الكافي من مديرك المباشر؟					
3	هل تشعر بالثقة في اتخاذ القرارات بسبب بيئة العمل التي توفرها الإدارة؟					
4	هل تشعر بأنك تمتلك الموارد الكافية لأداء مهامك بفعالية؟					
5	كيف تقيم قدرتك على العمل ضمن فريق؟					
البيئة والعمل الجماعي						
6	هل تعتقد أن بيئة العمل تشجع على التعاون والعمل الجماعي؟					
7	ما مدى رضاك عن التواصل داخل فريق العمل؟					
8	ما هو مدى رضاك عن بيئة العمل العامة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة؟					
القيادة والأخلاقيات						
9	كيف تقيم مستوى الأخلاقيات في التعاملات اليومية مع المديرين؟					
10	هل تشعر أن القيادة في المؤسسة تتصرف بنزاهة وشفافية؟					
11	كيف تقيم مستوى التوجيه والدعم الذي تتلقاه من المديرين؟					

					12 إلى أي مدى تعتقد أن سلوك المديرين الأخلاقي يؤثر على إنتاجيتك؟
--	--	--	--	--	--

قائمة المراجع

1. نوازي. (2021). إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات.
2. ماجد منير العتيبي، & ناصر الجار الله. (2020). المهارات المستقبلية المطلوبة لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية-دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 4(15)، 22-39.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M040520>
3. حبيبو & حسين. (2019). إدارة الوقت و الأداء.
4. سارة (2021/1/26) "أثر أخلاقيات العمل على وظائف الإدارة
5. روان مرسى (2020/7/2)، بحث عن اخلاقيات العمل الوظيفي شامل مع المراجع"، الموسوعة العربية الشاملة
6. Christopher Smith (11/11/2017) "Organizational Behavior Management vs. Change Management: What's the Difference?
7. Jessica Ellis (16/7/2014) "What is the Role of Ethics in Organizational. Behavior?", smartcapitalmind
8. امتنان سحيم (2012/10/28) السلوك الأخلاقي والموارد البشرية"، الاقتصادية
9. غلوس، خضرة، حمو علي، آسية، بن عبيد، & عبد الباسط/مؤطر. (2023). أثر السلوك الأخلاقي للعاملين على جودة الخدمة المقدمة (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).

10. سعد علي حمود, & نغم حسين نعمة. (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 15(54), 1-1.
11. Daft, R. L., & Hernández, J. C. P. (2004). *Administración* (Vol.6). Thomson.
12. سوسن عطا صالح موسى بدر. (2007). *الرضا الوظيفي لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية*. (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
13. الجبرة, ع.ع. & بكر, م.خ. (2021). المسؤولية الجنائية للمعلق الرياضي في القانون الأردني. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
14. قطيشات, ع.ب. (2011). المسؤولية الجزائية للقاضي النظامي في القانون الأردني. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية*.
15. Imane, Z., & Djahid, B. (2024). *واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتجويد إدارة المؤسسات التربوية في الجزائر. Dirasat: Educational Sciences*.
16. Alamosh, M. (2024). Transparency, integrity and anti-corruption. *المؤتمر الدولي الرابع في الأطر القانونية والسياسية للحكومة الرشيدة*.
17. الضامن, م.ا., & الفهد, م.ص. (2020). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى طالبات كلية التربية الأساسية.
18. Deng, H., Wu, W., Xia, Y., & Zhang, X. (2022). Elevated to be the whole moral self: exploring how and when ethical leadership inspires followers' peer monitoring behavior. *Current Psychology*, 42, 27458 - 27471.
19. Piwowar-Sulej, K., Austen, A., & Iqbal, Q. (2023). Fostering three types of green behavior through green HRM in the energy sector: the conditional role of environmental managerial support. *Baltic Journal of Management*.
20. Song, S., Zhou, J., & Boyi, L. (2023). Exploring the Impact of Ethical Leadership on Proactive Customer Service

Performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*.

21. Mason, E.S., & Mudrack, P.E. (1996). Gender and ethical orientation: A test of gender and occupational socialization theories. *Journal of Business Ethics*, 15, 599-604.
22. Jaffer, U., Che Mohd Nassir, C.M., Ahmed, M.A., Osman, R.A., Mohd Darwis, N.H., Mohamad Yusaini, N.S., Rusli, S.S., Zul Alam, S.Z., Yusof, M.A., & Shahrul, I.S. (2023). EXPLORING MORAL DEVELOPMENT AND ETHICAL UNDERSTANDING IN CHILDREN WITH LEARNING DISABILITIES: A STUDY OF TEACHING ETHICS AND AKHLAQ IN SPECIAL NEEDS EDUCATION. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*.
23. قاسم, س.ا. & هاشم, م.ع. (2022). مستوى الدوجماتية لدى بعض الموظفين العاملين في مديرية شباب ورياضة ميسان. *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*.
24. السيد محمد سليمان, ر. (2022). علاقة ابعاد راس المال النفسى الايجابى بدعم الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة من الموظفين الاداريين ببعض شركات قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*.
25. السيد, س.ن. (2018). alseyad, S.N. & تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.
26. نورة, ح.ع., الحسين, ب.ا. & القادر, د.ع. (2016). التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين. *دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية - معسكر*.
27. Yousef, M.S. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. *Humanities Journal of University of Zakho*.
28. الشريف, ع.م. & المحمد, ف. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية. *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*.

- Lu, W., & Xia, Y. (2022). Periodic solution of a stage-structured predator-prey model with Crowley-Martin type functional response. *AIMS Mathematics*. .29
- Xu, L., Xue, Y., Xie, X., & Lin, Q. (2022). Dynamic Behaviors of an Obligate Commensal Symbiosis Model with Crowley-Martin Functional Responses. *Axioms*, 11, 298. .30
- Guin, L.N., Pal, P.J., Alzahrani, J., Ali, N., Sarkar, K., Djilali, S., Zeb, A., Khan, I., & Eldin, S.M. (2023). Influence of Allee effect on the spatiotemporal behavior of a diffusive predator–prey model with Crowley–Martin type response function. *Scientific Reports*, 13. .31
- Achenbach, T.M. (1991). Integrative Guide for the 1991 CBCL/4-18, Ysr, and Trf Profiles. .32
- Achenbach, T.M. (1991). Manual for the Youth Self-Report and 1991 profile. .33
- Achenbach, T.M. (1991). Manual for the child behavior checklist/4-18 and 1991 profile. .34
- Meero, D.T., Meero, S.T., & Abass, S. (2022). أنماط المناخ الأخلاقي ودورها في تحسين التحفيز الأكاديمي لطلاب التعليم العالي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الطلاب في كليات جامعة دهوك *The Journal of The University of Duhok*. .35