

أثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين: دراسة حالة لشركة جديدا للتقنية بالرياض

اسم الطالب

عبدالرحمن علي محمد نور

الرقم الجامعي

2021204425

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (التوبة: 105)

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، أن وفقتني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت والحمد بعد الرضا.

اما بعد:

ننقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة منى مصطفى العشري عضو هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

ولا يسعني هنا إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للسعادة المستشار ناصر المحيميد الذي جعل التعليم حق للجميع، لدعمه الكبير وتشجيعه المستمر.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل، إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا جزيلا، وجزاكم الله خيرا.

عبدالرحمن

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى رسول الله وهادي الأنام إلى منبع النور ومزيل الظلام حبيبي رسول يا رسول الله عليه
الصلاة والسلام

لو سئل القلب عن الأحبة بعد الله والرسول لا يعرف الا هؤلاء إلى من أوصاني ربي بها

ومنحتني كل نفيس وغالي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى الغالية دوما وأبدا أُمي
الغالية حفظها

إلى من رباني على التقوى والفضيلة، فكان درع أمان لي أحتمي به من غدر الزمن وتحمل
عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان إلى الصدر الحنون أبي الغالي حفظه الله

إلى شموع بيتي وأعز ما في أسرتي إخوتي وأخواتي إلى كل من ذكره القلب وغفل عنه
العقل ونسيه القلم

"اللهم لك الفضل ولك الشكر كله اليك يرجع الفضل علانية وسراء "

جدول المحتويات

7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
8	المقدمة:	1.1
10	مشكلة البحث:	1.2
10	الفجوات النظرية:	1.2.1
10	الفجوات العملية:	1.2.2
11	أهمية البحث:	1.3
11	الأهمية النظرية:	1.3.1
11	الأهمية العلمية:	1.3.2
11	أسئلة البحث:	1.4
12	أهداف البحث:	1.5
12	فرضيات البحث:	1.6
13	نموذج البحث:	1.7
13	منهجية البحث:	1.8
14	الدراسة الميدانية:	1.9
16	مخطط البحث:	1.10
17	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
18	المقدمة:	2.1
18	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية	2.2
18	مفهوم القيادة الأخلاقية:	2.2.1
19	خصائص القيادة الأخلاقية:	2.2.2
20	أبعاد القيادة الأخلاقية:	2.2.3
21	مصادر تأثير القيادة الأخلاقية:	2.2.4
24	المبحث الثاني: تمكين العاملين	2.3
24	أبعاد التمكين:	2.3.1
27	العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين:	2.4
27	أنماط القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين	2.4.1
28	الصراعات التي تواجه القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين	2.4.2
28	الفجوات التي تواجه القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين	2.4.3
29	الخاتمة:	2.5
30	المراجع:	2.6

32.....	المراجع الاجنبية:	2.7
Error! Bookmark not defined.....	الملاحق:	2.8

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	نموذج البحث (من اعداد الباحث)	1
13	ملخص منهجية البحث (المصدر الباحث)	2

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن الموارد البشرية ليست فقط أحد أهم عناصر نجاح المنظمات، بل تعتبر أيضاً حجر الزاوية في فعالية هذه المنظمات، في ظل الاتجاه المتزايد للاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها محور التغيير والانطلاق نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعتبر العنصر الحاسم في نجاح المنظمات. يعد تطبيق المفاهيم الإدارية المتقدمة وتمكين الموظفين من الأساليب الإدارية الحديثة التي لها أثر كبير في دعم أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتها. لقد أدركت المنظمات المعاصرة، بما في ذلك الشركات التقنية، أن هناك حاجة ملحة لأفراد يتمتعون بمهارات وإمكانات متميزة للتفكير الابتكاري ومعالجة ظروف عدم التأكد والاستعداد للمخاطر (سبريتزر، 1995، ص 1442-1465).

يتطلب تحقيق هذه الرؤية اعتماد استراتيجية تمكين الموظفين، وهي منهج لتنمية الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة وربحية منتجات وخدمات المنظمة. أصبح تمكين العاملين وثيق الصلة بالممارسات القيادية التي تسعى إلى دعم القدرات التنافسية للمنظمة، من خلال توفير المناخ المناسب لتعزيز تمكين العاملين. يمكن القول إن ضعف أداء العاملين قد لا يكون بالضرورة بسبب ضعف قدراتهم الشخصية أو نقص مهاراتهم، ولكن قد يكون نتيجة لتبني قادة المنظمات لأساليب قيادية لا تتبع منهجاً إدارياً إيجابياً يتيح الفرصة لتنمية قدرات الأفراد وإعداد كوادر متميزة قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. إن مفهوم تمكين العاملين يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرار وغرس الثقة في قدرتهم على الإنجاز. لذلك نحن بحاجة إلى أسلوب قيادة ذو سمات خاصة مثل القيادة الأخلاقية التي تؤكد على الإجراءات الصحيحة والسلوكيات الإيجابية والعلاقات المتميزة مع الأفراد، والتي من المفترض أن يكون لها دور إيجابي في تمكين العاملين. تعاني العديد من المنظمات المعاصرة من مشكلات إدارية مختلفة موجودة بشكل أساسي، بسبب الأسلوب القيادي المتبع، ويظهر ذلك من خلال نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة (الجميل، 2008، ص 143) على أن من أهم العوائق التي تواجه الموظفين هو إضعاف القدرة القيادية على توفير المناخ الذي يهتم بمشاكل العاملين، فضلاً عن عدم التقييم وعدم تشجيع الابتكار. وندل في (الجميل، 2008، ص 83) أشار إلى أن القادة الذين يتبعون نمطاً قيادياً غير متوازن لم يشكلوا أهمية أساسية في التأثير على تمكين العمال.

كما عرض عبد الرسول في (عباس، 2016، ص 175) نتائج دراسته في إحدى المؤسسات في مصر والتي أكدت أن الإدارة العليا لا تسمح للمديرين في المستويات الأدنى بوضع الخطط اللازمة ولا تمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل كما أنها لا توفر البيانات والمعلومات اللازمة ولا توفر وسائل اتصال فعالة. هذه النتائج تلفت الانتباه إلى الحاجة إلى أسلوب قيادة أكثر فعالية، فالقيادة الأخلاقية هي أحد هذه الأنماط القيادية. وذكر (براون وتريفينو، 2006، ص 595-616) أن الشكل الفريد والمهم للقيادة هو القيادة الأخلاقية خاصة في المنظمات التعليمية التي يجب أن تواكب التطور اللازم في مخرجات العملية التعليمية.

لذلك تشير واقع شركة جديدا للتقنية إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تحد من قدرتها على إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها. بعض هذه المشكلات يعود بشكل رئيسي إلى ضعف كفاءة القادة الإداريين الذين يفترض أن يكونوا قادرين على مواجهة تحديات العصر. هؤلاء القادة يتشبثون بالأساليب التقليدية في الإدارة التي تعتمد على مركزية سلطة اتخاذ القرار، وضعف إيمانهم بأهمية تفويض بعض الصلاحيات إلى مرؤوسيه في شركة جديدا للتقنية. كما يشير الواقع إلى ضعف استعداد قادة الشركة لتطبيق تمكين العاملين بسبب نقص معرفة القادة بمفهوم التمكين وكيفية تنفيذه. وقد أكدت العديد من الدراسات هذه الاتجاهات بين قادة المنظمات، أشارت دراسة (عبد الرحمن، 2020، ص 1-73) إلى بعض النتائج المتعلقة بخصائص القادة الإداريين، على سبيل المثال، يخشى القادة فقدان السلطة، ويمارسون أعمالهم بشكل روتيني خوفاً من الفشل وارتكاب الأخطاء، وضعف الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والقادة نتيجة لعدم تلبية رغبات المرؤوسين وسعي القادة لتحقيق مصالحهم الشخصية. وأغلب القادة يستخدمون طريقة واحدة لحل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يتمسك القادة بالتسلسل الهرمي والروتين الوظيفي، ولا يستفيدون بفعالية من الأساليب الإدارية الحديثة.

كذلك، أشارت دراسة (علي، 2007، ص. 222) إلى وجود قصور في برامج تأهيل القيادة. كما أشارت دراسة (نجيب، 2006، ص. 562) إلى أن القادة يتم اختيارهم بناءً على خبراتهم التقنية الكبيرة، لكن القليل منهم تلقوا تدريباً إدارياً كافياً. بالإضافة إلى ذلك، أبرزت دراسة (عبد الرحيم، 2007، ص. 142) أن تسجيل القادة في برامج التدريب، سواء كانت إلزامية أو اختيارية، يتم للتوافق مع متطلبات الترقية، مما يجعل التسجيل ضرورياً، وبالتالي يصبح التسجيل مجرد إجراء شكلي.

ومن هذا المنطلق، قرر الباحث إنجاز هذا البحث لسد الفجوات المتعلقة بموضوع أثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في شركة جديدا للتقنية بجدة.

1.2 مشكلة البحث:

تشير واقع الشركات التقنية إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، بسبب ضعف كفاءة القادة الإداريين والتزامهم بالأساليب التقليدية التي تعتمد على مركزية القرار. هذا يؤدي إلى ضعف الثقة المتبادلة بين القادة والمرووسين وعدم فعالية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، مما يؤثر على تمكين العاملين وأدائهم.

1.2.1 الفجوات النظرية:

- على الرغم من الدراسات التي تناولت تأثير القيادة على تمكين العاملين، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز بشكل خاص على القيادة الأخلاقية في الشركات التقنية.
- معظم الأبحاث لم تستكشف بشكل كافٍ كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في سياق الشركات التقنية.
- هناك أيضاً فجوة في الدراسات التي تربط بين القيادة الأخلاقية وتحقيق الكفاءة الإدارية في هذه الشركات.
- لم يتم بحث دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة بين القادة والمرووسين بشكل كافٍ.

1.2.2 الفجوات العملية:

- تفتقر الأبحاث إلى دراسات تطبيقية تستعرض كيفية تنفيذ مبادئ القيادة الأخلاقية في الشركات التقنية مثل شركة جيديا للتقنية.
- هناك نقص في الأدلة العملية حول تأثير تمكين العاملين على تحسين الأداء المؤسسي في السياق التقني.
- لم يتم تقييم فعالية برامج التدريب القيادي في الشركات التقنية بشكل عملي وشامل.
- كما لم تتناول الأبحاث بشكل كافٍ الطرق الفعالة لتعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والمرووسين من خلال القيادة الأخلاقية.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث

كيف يؤثر تبني القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في شركة جيداً للتقنية بجدّة؟

1.3 أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الحاجة الماسة لفهم تأثير القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في الشركات التقنية، وبالأخص في شركة جيداً للتقنية بجدّة، وذلك لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.3.1 الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في سد الفجوة النظرية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وتأثيرها على تمكين العاملين في الشركات التقنية.
 - يضيف البحث معرفة جديدة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة المتبادلة بين القادة والمروّسين.
 - يوفر إطاراً نظرياً يمكن أن يُستخدم في الدراسات المستقبلية في نفس المجال.
- يعزز من فهمنا لكيفية تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تبني أساليب القيادة الأخلاقية.

1.3.2 الأهمية العلمية:

- يوفر البحث توصيات عملية لقادة الشركات التقنية حول كيفية تطبيق القيادة الأخلاقية لتمكين العاملين. يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية من خلال تمكين العاملين.
- يقدم استراتيجيات لتعزيز الثقة والتعاون بين القادة والمروّسين في بيئة العمل.
- يساهم في تطوير برامج تدريبية فعالة للقيادة الأخلاقية تستهدف القادة في الشركات التقنية.

1.4 أسئلة البحث:

1. كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على مستوى تمكين العاملين في شركة جيداً للتقنية بجدّة؟
2. ما هي العوامل القيادية الأخلاقية التي تسهم بشكل أكبر في تمكين العاملين داخل الشركة؟
3. كيف يؤثر تمكين العاملين من خلال القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي لشركة جيداً للتقنية؟

4. ما هي التحديات التي تواجه قادة شركة جيديا للتقنية في تطبيق القيادة الأخلاقية وكيف يمكن التغلب عليها؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام: استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في شركة جيديا للتقنية بجدة وتحليل كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد العوامل القيادية الأخلاقية التي تسهم في تمكين العاملين داخل شركة جيديا للتقنية.
- تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي للشركة.
- تقييم مستوى الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في شركة جيديا للتقنية نتيجة لتطبيق القيادة الأخلاقية.
- تقديم توصيات عملية حول كيفية تعزيز القيادة الأخلاقية في الشركة لمواجهة التحديات وتحسين بيئة العمل وتمكين العاملين بشكل فعال.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين في شركة جيديا للتقنية بجدة.

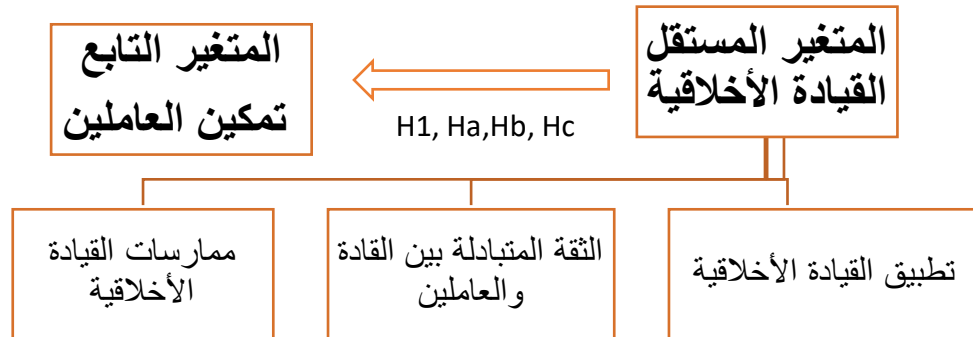
وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية ومستوى رضا العاملين في شركة جيديا للتقنية.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين وتمكين العاملين في شركة جيديا للتقنية.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء المؤسسي في شركة جيديا للتقنية.

1.7 نموذج البحث:

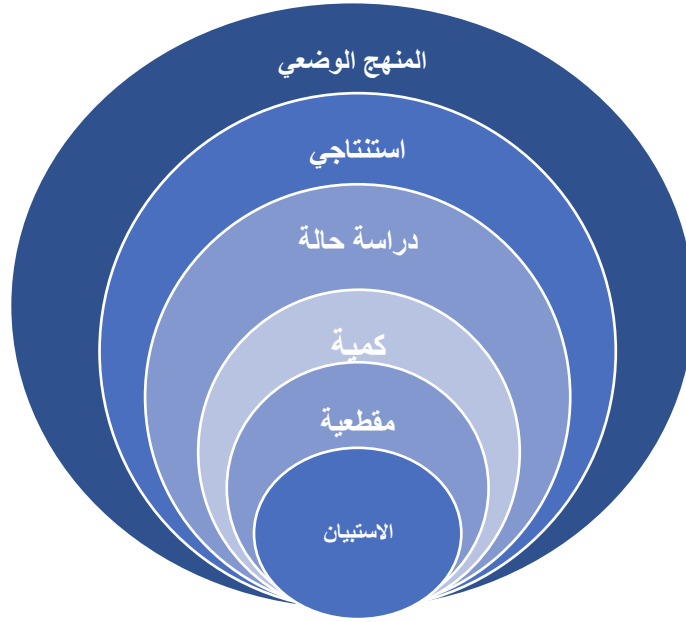


الشكل (1): نموذج البحث (من اعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين دراسة حالة لشركة جيداً للتقنية بجدة: من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

1.9 الدراسة الميدانية:

شركة جيديا للتقنية هي إحدى الشركات الرائدة في مجال التقنية المالية والتكنولوجيا المصرفية في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في عام 2008، وسرعان ما أصبحت واحدة من أبرز الشركات في تقديم الحلول التقنية والمالية المبتكرة في السوق السعودي.

يقع المقر الرئيسي لشركة جيديا للتقنية في مدينة الرياض، حيث تمثل هذه المدينة مركز العمليات الرئيسي للشركة. من خلال وجودها في الرياض، تتمكن الشركة من تقديم خدماتها لأكثر عدد من العملاء في المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية.

تمتلك شركة جيديا للتقنية عدة فروع موزعة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية. تشمل هذه الفروع المدن الكبرى مثل جدة، الدمام، مكة المكرمة، والمدينة المنورة. بفضل هذا التوزيع الجغرافي، تستطيع الشركة الوصول إلى قاعدة عملاء واسعة وتقديم خدماتها بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

مجال العمل:

تعمل شركة جيديا للتقنية في مجال التقنية المالية، وتقدم مجموعة متنوعة من الحلول التقنية التي تشمل: أنظمة الدفع الإلكتروني: تقديم حلول متكاملة للدفع الإلكتروني تشمل أجهزة نقاط البيع والتطبيقات الذكية. التكنولوجيا المصرفية: توفير حلول متقدمة للبنوك والمؤسسات المالية لتحسين الكفاءة التشغيلية وخدمة العملاء.

الحلول السحابية: تقديم خدمات الحوسبة السحابية لتحسين إدارة البيانات والعمليات التجارية. التجارة الإلكترونية: دعم الأعمال التجارية عبر الإنترنت من خلال تقديم حلول متكاملة للتجارة الإلكترونية تشمل بوابات الدفع والتسويق الإلكتروني.

تسعى شركة جيديا للتقنية باستمرار إلى الابتكار والتطوير في مجال التقنية المالية، مما يمكنها من المحافظة على مكانتها الرائدة في السوق السعودي وتلبية احتياجات عملائها بفعالية وكفاءة عالية.

1.10 مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

تُعد القيادة الأخلاقية من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتطبيقية على مدار السنوات. القيادة الأخلاقية ليست مجرد نهج إداري، بل هي فلسفة وممارسة تركز على القيم والمبادئ الأخلاقية التي تتجسد في سلوكيات القائد وقراراته اليومية. إن التزام القادة بهذه القيم ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

في السياق الحالي، تزداد الحاجة إلى القادة الأخلاقيين في المؤسسات الذين يمكنهم تعزيز الثقة والاحترام بين العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القيادة الأخلاقية تُعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على تمكين العاملين، حيث تعزز من شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية في أداء مهامهم، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وأثرها على تمكين العاملين. سنقوم بمراجعة النظريات المختلفة التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين. سيتضمن الفصل أيضاً مناقشة للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، مثل النزاهة، العدالة، والشفافية، وكيفية تأثيرها على تمكين العاملين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

من خلال هذا الفصل، سنسعى لتقديم فهم أعمق لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز تمكين العاملين، وتسهيل الضوء على الممارسات الفعّالة التي يمكن للقادة اتباعها لتحقيق هذا الهدف.

2.2 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

ستحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية، وخصائصها، وأبعادها، ومحدداتها وأهميتها.

2.2.1 مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعددت المفاهيم لدى القيادة الأخلاقية ومن بينها أهم التعاريف ما يلي:

- يرى براون أن المسؤولين التنفيذيين يستخدمون المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والكفاءات التي تستخدم للمساءلة عن السلوك الأخلاقي. Woo, G. Kim & Robert, A. Brymer, 2011.

- يرى تريفيانو أن إظهار السلوك المعاييري والمناسب الذي يتعلق بثقة من قبل الإداريين أثناء اتخاذ الإجراءات اليومية داخل العمل هذا السلوك يؤدي إلى تباع هذا السلوك في إتجاهين، وتعزيز هذا السلوك من

خلال توفر المعايير الأخلاقية كضمانة للسلوك الأخلاقي والانضباط ووضع القرارات من خلال فهم أهدافها، واتخاذ القرارات العادلة والأخلاقية. Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda 2009

- عرف (Ponnu & Tennakoon) أن السلوك المعياري المناسب للسلوك المناسب طبقاً لحسن التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالتحام، واتخاذ القرار.

- أشار Daft أن القيادة الأخلاقية بأن القائد لها تأثير على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يتبناها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، ويتعين أن يكون سلوك القائد اليومي والرسمي أخلاقياً، وبالتالي فإن القائد يصبح جاعلاً مستوى عاليًا من الاحترام والتقدير من العاملين. Daft, Richard L., 2004

2.2.2 خصائص القيادة الأخلاقية:

وتتمثل هذه الخصائص في: إبراهيم المهدي، اخرون ص 111 (2018)

التوجه بالأفراد: بمعنى

- يركز القادة الأخلاقيون على الأفراد ويهتمون بهم ويعاملونهم بعدالة
- يظهرون الاحترام لمن يعملون معهم
- يطورون الأفراد العاملين معهم ويرشدونهم إلى الصواب

وضوح المعايير الأخلاقية:

- يضع القادة الأخلاقيون المعايير الأخلاقية ويقدمون الإرشاد الأخلاقي
- يستخدم القادة الأخلاقيون المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك
- لا يتسامح القادة الأخلاقيون مع أي خروقات أخلاقية
- يمارسون الإدارة المبنية على القيم
- يتمسكون بالمبادئ الأخلاقية

وضوح التصرفات والسمات الأخلاقية: المرجع نفسه، ص 111

- تطابق أفعال مع أقوالهم
- يتسم القادة الأخلاقيون بالصلابة والجرأة والقوة

- هم مصدر ثقة للعاملين
- يفعل القادة الأخلاقيون الصواب.

الوعي الأخلاقي:

- يهتم القادة الأخلاقيون بمصالح الجميع
- يركز القادة على الاستقامة في الوسائل والغايات
- يتسم القادة بالوعي الأخلاقي

2.2.3 أبعاد القيادة الأخلاقية:

هناك أبعاد مختلفة للقيادة الأخلاقية وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد القيادة، وهي: Morgan, Ronald 1993

توافر السلوك الأخلاقي: يعتبر مكونا رئيسا للقيادة وضروريا لنجاح الفرد كفائه في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية بعد أحد العناصر الأساسية للقيادة. ويؤكد هاوس بان القائد الإداري ينبغي على يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام التزاهة العدالة، يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراء وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته وعند توزيع المكافآت أو توجيه عقوبات.

ممارسات السلوك الأخلاقي: أشار Daft بأن العاملين يتعلموا القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، لذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية فالتصرفات لها وقع أكبر من المكالمات. ابراهيم المهدي ص ص

111-112

Ponnu& Tennako: بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وحيدا أخلاقيا، إذا ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر زاوية الطريق عمل المنظمة من خلال ممارسات الأخلاقي في حياته الشخصية في المنظمة وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي:

- تجنب أذى الآخرين.

- احترام حقوق الآخرين.
- مساعدة الآخرين في احتياجاتهم

تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن المدير تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال (Kreitner&Kinicki (2007)

- **التصرف أخلاقياً:** القائد الذي يمكن نموذجاً قوياً للدور هو الذي يكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطى رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة؛
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي
- توفير التدريب الأخلاقي.

أهمية القيادة الأخلاقية: يمكن أحصى بعض النقاط التي توضح أو تبرز جوانب الأهمية القيادة الأخلاقية في الآتي: عبد الرحيم 2016

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في تحويل الأهداف التي تسعى إليها

1. ضرورة وجود قيادة أخلاقية لتصبح العناصر الإنتاجية ذات فاعلية وتأثيرا
2. في حالت عدم وجود قيادة أخلاقية يفقد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة
3. تساعد القيادة الأخلاقية المنظمة على تصور المستقبل وأهدافه ومن ثم التخطيط لتقديم المنظمة إلى النتائج المطلوبة؛
4. بدون هذه القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة أهدافها المرسومة
5. أن تصرفات القائد الأخلاقي وسلوكه هذا تحفز الأهداف وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة

2.2.4 مصادر تأثير القيادة الأخلاقية:

لتمكين القائد الأخلاقي بالقيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة تأثير وسلطة معينة يتميز بها عن الآخرين ويمكن تقسيم مصادر قوة القيادة الأخلاقية إلى نوعين على النحو الثاني: عبد الرحيم ص 26

أولاً: القوى النابعة من المركز الاجتماعي أو الوظيفي:

ويندرج تحت أربعة أنواع هي الآتي:

1. **قوة الإكراه:** هي قوة الرسمية تعتمد على قدرة القائد على معاقبة الشخص الذي لا مثل للأوامر، ويتيح عنها توقعات للفرد من أفراد قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أي المعنوي وكافة الوسائل التي تهدد مستقبل الموظف.
2. **قوة المكافأة:** وهي القدرة التي يمتلكها المدير للتأثير في المرؤوسين من خلال المكافأة التي يقدمها لهم مثل: الحوافر المادية، المكافآت المعنوية.
3. **السلطة القانونية:** أن مصدر هذه القوة المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري بما فيه من سلطة رسمية وليس من صفات شخصية القائد التي يملكها الشخص، بحث يحصل شاعر هذا المنصب على قوة شرعية نابغة من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات تتعلق بمنح مكافآت أو إنزال عقوبات.
4. **قوة المعلومات:** يملك معظم القادة يحكم مناصبهم قدرا كبيرا من المعلومات التي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين وهذه قد تعطي هؤلاء المديرين قدرا من التأثير في الآخرين من خلال الشعور والإدراك بأنهم على صواب.

ثانياً: القوة النابعة من الصفات الشخصية القيادة للفرد:

- أ- **قوة الخيرة:** يطلق على ذلك النوع أيضا قوة العلم والمعرفة حيث تتبع تلك القوة من ادراك الشخص الآخر أن صاحب الخبرة و المعرفة في موقف يمكنه إيجاد حلول سليمة المشكلة معينة.
- ب- **قوة الإقناع:** وهنا يمتلك من المنطق والحكمة والموضوعية ما يستطيع به أن يؤثر في الآخرين لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال.
- ت- **القوة المرجعية:** في هذا النوع من القوة قد ينجذب المتأثر أن التابع لشخص ما القائد بسبب وجود صفات شخصية مرغوبة ومحسوبة وتلك الصفات قد تتعلق بالقيم أو المعتقدات أو بالاهتمامات الأمر الذي ينتج عنه: تأثير واستجابة لدى المتأثر.
- ث- **قوة الشخصية القيادية:** تنبع تلك القوة من الصفات الشخصية القيادية في القائد من خلال الجاذبية التي يملكها وتعمل على جذب الآخرين وذلك من خلال الاعتقاد والثقة في قدرة وكفاءة القائد في التغلب على الصعاب والعقبات والقائد يستخدم القوة لدعم أيه محاولة للتأثير وبصفة عامة كلما كان هناك قدرة أكبر من القوة متاحة للقائد كان أكثر كفاءة في محاولة التأثير في الآخرين.

الدراسات السابقة:

دراسات القيادة الأخلاقية:

1. دراسة العتيبي (2013، ص 37-67): أجريت على عينة مكونة من 256 شخصاً من معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. اكتشفت أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لدى المديرين كانت مرتفعة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية باختلاف متغير الخبرة، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير معنوي.
2. دراسة دردكة والمطيري (2017، ص 223-237): أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية بكافة مجالاتها وبين الثقة التنظيمية بكافة مجالاتها.
3. دراسة الصقر (2018): خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Xu (2019، ص 1861-1872): تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك أداء الخدمة التمريضية في عينة البحث، ووجدت أن العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأخلاق حساسة.
2. دراسة Zhang, Li, Gong, and Nason (2017): بحثت في أثر القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية على تنمية التقارب بين العاملين وكذلك التزامهم التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 300 شخص يعملون في قطاع السياحة في الصين. أظهرت النتائج أن التقارب بين العاملين والتكامل والثقافة التنظيمية له علاقة ارتباطية إيجابية مع الالتزام التنظيمي. كما وجد أن كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي يؤثران إيجابياً على التقارب بين العاملين.
3. دراسة جافيد، رواس خاندادي، شهيد وطيب (2018، ص 388-405): أكدت أن القيادة الأخلاقية تشجع العاملين.
4. دراسة سيد نيليبور ومليح (2015، ص 524-528): أشارت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن الإبداع لدى العاملين في مكان العمل يتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع.
5. دراسة Khuong and Nhu (2015، ص 329-336): وجدت أن القيادة الأخلاقية والمكافآت القائمة على السلوك الأخلاقي لها تأثير مباشر على تكامل الموظفين.

6. دراسة Khuong and Dung (2015، ص 235-240): أشارت إلى أن القيادة الأخلاقية تشجع العاملين على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتؤثر بشكل إيجابي على التقارب بين العاملين.

2.3 المبحث الثاني: تمكين العاملين

لقد اهتم الفكر الإداري المعاصر بالبحث عن تمكين العاملين. وقد قدم الباحثون تعريفات مختلفة لمفهوم التمكين. ومن وجهة نظر البعض، يعني ذلك إعطاء الأفراد فرصة لتحديد أهداف عملهم والمسؤولية وسلطة اتخاذ القرار وحل المشكلات لما يرونه مناسباً (ليترل، 2007، ص 92). يعتقد كونزاك وستيلي وترستي (2000، ص 301-313) أن التمكين هو سلوك إيجابي للقائد تجاه مرؤوسيه.

يشير كل من التعريفين السابقين إلى أن التمكين لا يمنح الموظفين السلطة فحسب، بل يجعلهم يكتسبون المعرفة والمهارة والدافع لتحسين أدائهم، وعلى المنظمة تعزيز شعور الأفراد بالقوة الشخصية (جيلسر 2005، ص 48). يرى كونجر وكونونجو (1988، ص 471-482) أن عملية تمكين الأفراد تتم بهدف زيادة كفاءة المنظمة وتحديد الظروف التي قد تؤدي إلى عدم الشعور بالقوة، وكذلك محاولة حل تلك الظروف أو التعامل معها بطرق وأساليب رسمية وغير رسمية. لذا فإن أحد المتطلبات الأساسية لعملية التمكين هو مساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات الخاصة التي تمنحهم القدرة على القيام بهذا الدور. التمكين هو عملية أعمق من مجرد منح السلطة، بل هو تزويد الأفراد بالمعرفة والدعم اللازمين لتحقيق النجاح.

2.3.1 أبعاد التمكين:

من خلال دراسة سيريتزر (1995، ص 679-700) ودراسة سبريتزر، كيزيلوس، وناسون (1997، ص 1442-1465)، توصلنا إلى أربعة أبعاد يمكن من خلالها شرح مفهوم التمكين:

1. **المعنى (معنى العمل):** يعكس الإحساس بالهدف والارتباط الشخصي بالعمل، والإحساس بقيمة العمل.
2. **الكفاءة الذاتية:** يشير هذا البعد إلى اعتقاد الأفراد بأن لديهم المهارات والقدرات اللازمة للقيام بعملهم على أكمل وجه.

3. **الاستقلالية:** يعكس هذا البعد الشعور بالحرية فيما يتعلق بكيفية قيام الأفراد بعملهم، وإمكانية توفير الفرص لاختيار الأنشطة ذات القيمة، والأداء بطرق تبدو مناسبة.
4. **التأثير:** يصف الاعتقاد بأن الأفراد يمكنهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه، وقدرتهم على قياس النتائج في العمل. وفقاً لدراسة ميشرا وسبريتزر (1998، ص 576-588) ودراسة كوين وسبريتزر (1997، ص 37-51)، قرروا أن المقصود بالأثر هو الإنجاز الذي يشعر به المرء تجاه تحقيق الأهداف، وهو يشمل الشعور بأن أنشطة الأفراد تؤدي فعلاً إلى شيء ما وأن الآخرين يستمعون إليه.

نعتقد أن القيادة الأخلاقية هي عامل أساسي في تعزيز الهوية التنظيمية التي يمكن أن تتشكل عندما تتاح للناس فرصة التعبير عن الأداء الأفضل. بناءً على ذلك، نفترض أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تمكين العاملين، لأن من يتمتع بعلاقات جيدة مع القادة يشعر بتحقيق النجاح الأمثل واستثمار مهاراتهم وقدراتهم. وحتى في حالة عدم وجود بعض المهارات، فإن توفير التدريب المناسب وتوفير فرص التعلم يعد عنصراً أساسياً في تمكين العاملين.

الدراسات السابقة:

دراسات التمكين

1. **دراسة محمد وأحمد (2013، ص 160-186):** أجريت على عينة مكونة من 40 شخصاً يعملون في إحدى شركات الصوف في بغداد، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات.
2. **دراسة عفانة (2013، ص 67-124):** أجريت على عينة مكونة من 300 شخص من العاملين في المؤسسات المدنية الدولية العاملة في قطاع غزة. وجدت الدراسة وجود علاقة مباشرة قوية بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل.
3. **دراسة البحيصي (2014، ص 77-130):** تناولت العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق التميز المؤسسي بين العاملين في المؤسسات المدنية الدولية العاملة في قطاع غزة. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومتغيرات الكلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر.

4. دراسة بوخلوة وكارينا (2015، ص 103-119): هدفت إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة المطاحن في دولة الجزائر. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 84 شخصًا، وتبين أن هناك تأثيرًا ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي.
5. دراسة معراج (2015، ص 62-93): أجريت على 60 شخصًا من العاملين في شركة سوناطراك. وجدت الدراسة أن التمكين الإداري بأبعاده يعزز الإبداع التنظيمي، وأن المنظمة تدعم تمكين الموظفين من خلال ثقتهم بهم.
6. دراسة بوبكر (2016، ص 143-237): أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية، وكذلك بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية. تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.
7. دراسة عبد الرحيم (2016، ص 56-95): هدفت إلى معرفة أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة في الأردن. شملت الدراسة عينة مكونة من 65 فردًا، وتوصلت إلى أن تأثير التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي كان إيجابيًا.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة رافانجارد، سجاد نيا، فرماني، وباهادوري (2014، ص 1-6): أجريت على عينة مكونة من 100 شخص من القادة في جامعة شيراز للعلوم الطبية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين والتعلم التنظيمي.
2. دراسة حسين (2015، ص 9788-989): تناولت تأثير التمكين بأبعاده السلوكية والنفسية والهيكلية والاجتماعية على الابتكار بين الموظفين.
3. دراسة Ukil (2016، ص 178-189): أجريت على عينة من 240 شخصًا من العاملين في المؤسسات المالية في بنجلاديش. أظهرت الدراسة أن رضا الموظفين وجودة الخدمة المقدمة يتأثران بمدى تمكين العاملين.
4. دراسة شارما، جوبتا، وشارما (2018، ص 1-6): أجريت على عينة مكونة من 100 شخص في مؤسسات التعليم العالي في الهند. وجدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين العاملين والاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة.

2.4 العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين:

قد بحث خود ارحمي وأغا حسيني (2014، ص 279-293) في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمكين. تم اختيار عينة حجمها 722 شخصاً من العاملين في إدارة الضرائب في مدينة أصفهان في دولة إيران، ووجدوا أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة حول التمكين على إيجابية أثره في تعزيز ودعم بعض المتغيرات التنظيمية مثل الإبداع، التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

أما فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية، فقد ركزت الدراسات السابقة على البحث في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، الولاء، الالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية. وتظهر هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وهذه المتغيرات.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الدراسة وتصميم أداة القياس، وكذلك تفسير نتائج الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين الموظفين، والتي تم تناولها في دراسة واحدة فقط أجريت في بيئة عمل أجنبية تختلف عن الواقع الذي تعمل فيه منظماتنا العربية، مما يعني ضرورة إجراء مثل هذه الدراسات في بيئة المنظمات العربية ودراسة العلاقات والنتائج التي تعبر عن ظروف تلك المنظمات، وتعتبر الدراسة الحالية مساهمة في هذا المجال.

2.4.1 أنماط القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين

- القيادة بالقوة: يركز القائد على التصرف بأخلاقية وتقديم مثال جيد للموظفين.
- القيادة بالتواصل: يشمل هذا النمط التواصل الشفاف والصريح مع الموظفين، مما يعزز الثقة والتمكين.
- القيادة بالدعم: تقديم الدعم المستمر للموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر.
- القيادة بالمكافأة العادلة: تطبيق نظام مكافآت يعتمد على الأداء العادل والأخلاقي.

2.4.2 الصراعات التي تواجه القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين

- الصراع بين المصالح الشخصية والتنظيمية: يمكن أن يتعارض السعي لتحقيق المصالح الشخصية للقيادة مع المبادئ الأخلاقية التي تهدف إلى تمكين العاملين.
- مقاومة التغيير: قد يواجه القادة مقاومة من الموظفين أو الإدارة عند محاولة تنفيذ ممارسات القيادة الأخلاقية.
- الضغوط المالية: قد يتعارض الالتزام بالقيادة الأخلاقية مع الضغوط المالية التي تدفع المنظمات إلى اتخاذ قرارات قصيرة الأجل.
- التوترات الثقافية: تختلف الممارسات الأخلاقية باختلاف الثقافات، مما قد يؤدي إلى صراعات في بيئات العمل المتنوعة.

2.4.3 الفجوات التي تواجه القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين

- نقص التدريب والتعليم: عدم توفر برامج تدريبية تركز على القيادة الأخلاقية وتمكين الموظفين.
- غياب الدعم المؤسسي: قلة الدعم من الإدارة العليا لتبني ممارسات القيادة الأخلاقية.
- الثقافة التنظيمية غير الداعمة: قد تكون الثقافة التنظيمية غير مؤهلة لتبني القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين.
- نقص الأبحاث المحلية: قلة الدراسات والأبحاث التي تدرس العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين في السياق العربي، مما يجعل من الصعب تطوير سياسات مستندة إلى الأدلة.

2.5 الخاتمة:

يُظهر الإطار النظري لهذه الدراسة مدى أهمية القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين في تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز الأداء الفردي والجماعي. تناولت الدراسة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة، مؤكدة على دورها في تعزيز القيم التنظيمية، الولاء، الالتزام، والمواطنة التنظيمية. من ناحية أخرى، تناولت أبعاد تمكين العاملين وأثرها الإيجابي على الإبداع، التطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن التفاعل بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي. تُظهر الأدبيات أن القادة الذين يتبعون ممارسات أخلاقية يمكنهم بناء بيئة عمل تتسم بالثقة، الشفافية، والدعم المستمر، مما يعزز من شعور الموظفين بالتمكين والاستقلالية.

على الرغم من النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسات، فإن البحث في هذا المجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام في البيئات التنظيمية العربية. تتطلب الظروف الفريدة لهذه البيئات إجراء دراسات محلية لفهم الفجوات والتحديات التي تواجه تطبيق القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين.

تؤكد هذه الدراسة على الحاجة إلى تطوير استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تعزيز القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمات وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية واستدامة. بذلك، يُسهم الإطار النظري في تقديم فهم أعمق للعلاقات المعقدة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين، ويقدم أساساً نظرياً قوياً لإجراء المزيد من البحوث التطبيقية في هذا المجال.

2.6 المراجع:

1. سبريتزر، جي إم (1995). التمكين النفسي في مكان العمل: الأبعاد والقياس والتحقق من الصحة. مجلة أكاديمية الإدارة. 38 (5)-1442
2. الجميلي، م ب (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر العاملين بمجلس الشورى". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم
3. عباس، إ. (2016). تمكين المديرين مدخل لرفع كفاءة الأداء بمدارس التعليم العام في مصر – دراسة ميدانية مجلة كلية التربية – جامعة بورسعيد
4. خليل، ن. س، دياب، أ.م، وعبد الرحمن، ر. (2020). معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. (2020). مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية-3: 73
5. علي، أ. ع (2007) دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس
6. نجيب، (2006) HF. رؤية إدارة الجامعات الحكومية المصرية. من أبحاث المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد المنعقد في الفترة من 24 – 23 أبريل الشارقة – الإمارات العربية المتحدة – جامعة الدول العربية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. إبراهيم المهدي أحمد موسى، حسين عبد السلام على عمر اله، يوسف ميدو حمدي محمد دور القيادة الأخلاقية في الحد من المواقع وممارسات المحامية الإبداعية المسطحات، محلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت ، العدد 4 2018 ص 111
8. العتيبي، أ. ب (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت رسالة ماجستير غير منشور جامعة الشرق الأوسط
9. الصقر، هونج كونج (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى منسوبي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك (ملخص). رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تبوك المملكة العربية السعودية منقول من <https://www.ut.edu.sa>
10. درادكة، ع، والمطيري، ح. (2017) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين المجلة الأردنية للعلوم التربوية (213) 223 237
11. تأثيرات القيادة الأخلاقية على سلوكيات خدمة الممرضات " Gong Z., & Xu 2019
12. جافيد، رواس خاندادي شهيد وطيب (2018، ص 388 - 405)، أن القيادة الأخلاقية تشجع الإبداع لدى العاملين في مكان العمل، بينما الثقة في القيادة تتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع
13. سيدا.. نيليبور ت.. ومليحة س. (2015). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والإهمال الوظيفي. المجلة البحثية الدولية للعلوم الإدارية 3 (10): 524-528

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

2.7 المراجع الأجنبية:

1. &Robert. A. Brymer, The effects of ethical leadership on manager jobsatisfaction, commitment behavioral outcomes and firm performance, Journal of Hospitality management 30 pp: 1020-1026(2011) .
2. Ponnu, Cyril H. &Tennakoon, Girinda, The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21- 2009
3. Daft, Richard L, Organization Theory and Design, south-western Thomson, 8th ed., ohio, VSA., 2004
4. Khuong M.N. & Dung D. T. (2015). The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement- The Mediating Role of Employee Journal of Trade. Economics and Finance. 6(4): 235-240. Trust. International
5. Khương M.N. & Nhu N., Vu Q. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment-A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City. Vietnam. Journal of Advanced Management Science. 3(4):329-336.
6. Littrell, R.F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China. International Journal of Intercultural Relations. 31(1): 87-110. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2006.10.001>
7. Konczak L., Stelly D. J., & Trusty M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. Educational and Psychological Measurement. 60(2):301-313
8. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal. 38 (5): 1442-1465.
9. Mishra A. K. & Spreitzer G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. The Academy of Management Review, 23(3): 567-588.
10. Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M., (1997). The Road to Empowerment: seven question every leader should consider. Organizational Dynamic.26(2):(37-51.

11. Mohammed, A.J., & Ahmed, S.E. (2013). The impact of employee empowerment on organizational development- a survey of sample from the General Company for Wool Industries in Baghdad. *Journal of the Baghdad College of Economic Sciences*. (36): 160-186.
12. Mohammed, A.J., & Ahmed, S.E. (2013). The impact of employee empowerment on organizational development- a survey of sample from the General Company for Wool Industries in Baghdad. *Journal of the Baghdad College of Economic Sciences*. (36): 160-186.
13. Al- Buhaisi, A. M. (2014). The role of empowering workers in achieving institutional excellence-a field study on technical colleges in the governorates of the Gaza Strip. Unpublished master's thesis. Al- Azhar University- Gaza.
14. Boukhaloua, B., & Ibn Quraina, M. H. (2015). The effect of empowering workers on job satisfaction: a field study at the What Mills Establishment in Takret. *Journal of the Performance of Algerian Institutions*. (7): 103-119.
15. Hüseyin, H. (2015). The impact of employee empowerment on innovation: A survey on ISPARTA and BURDUR Organized industrial zons. *The Journal of International Social Research*. 8(37):978-989.
16. Khuong M.N & Dung D. T. (2015) The Efiect of Ethical Leadership and Organizational fustice on Employee Engagement- The Mediating Role of Employee Trustsiniernational *Journal of Trade Economics and Finance*. 6(4): 235-240.
17. Boubakr, \$. (2010). Empowerment of employces and its relationship to the quality of career in the S light of organizational confidence as an intermediate variable. Unpublished Master Thesis. Faculy er Scien ces.
18. Abdul- Rahim, O. 1(2016). The mpact of Career Empowerment on Creative Behavior among Employees of the Jordan Tourism Board. Unpublished Master
19. Ravangard R, Sajadnia Z, Farmani M, & Bahadori M. (2014). Relationship between Organizational Learning and Employees 'Empowerment: A Case Study among Medical Stiences Staff tealth Scope. *M3y 3(2):1- 6*. Do1: 10.17795/healthscope- 15867.

20. Ukil M. 1. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Business: Theory and Practice*. 17 (2): 178-189
21. Sharma M., Gupta S. & Sharma P. (2018). Impact of employee empowerment on retention of knowledge workers in higher education sector. *International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature*. 6(4): 1- 6
22. Khodarakhi R, Aghahoseini T. (2014). The Relationship between ethical Leadership and Empowerment of Employees in the Tax Authorities of Isfahan City, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(6):279-293

الملاحق

استمارة استبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

القيادة الأخلاقية: تُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها نوع من القيادة الذي يعتمد على القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه سلوك القائد واتخاذ قراراته. يتسم القائد الأخلاقي بالعدالة، والشفافية، والنزاهة، والاحترام المتبادل بين أفراد الفريق. تسعى القيادة الأخلاقية إلى تعزيز الثقة والولاء لدى الموظفين من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية، وتحفيزهم على الأداء المثالي.

تمكين العاملين: يُشير تمكين العاملين إلى منح الموظفين القوة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم ومسؤولياتهم. يتضمن التمكين تقديم الدعم اللازم للموظفين من خلال توفير التدريب، والمعلومات، والموارد التي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة. يعتبر التمكين عاملاً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الابتكار، وتحقيق الأداء العالي.

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام،

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: أنثى () ذكر ()

العمر: ٢٠ - ٢٩ () ٣٠ - ٣٩ () ٤٠ - ٤٩ () ٥٠ فأكثر ()

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

يقيس هذا الاستبيان مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين، الرجاء منكم الاجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، مع العلم أنه لا توجد اجابة صحيحة أو اجابة خاطئة.

م	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	البعد الأول: توفر السلوك الأخلاقي					
1	يوجد مستوى متميز من السلوك الأخلاقي للعاملين في المؤسسة.					
2	تسمح المؤسسة للعاملين بالتعبير عن آرائهم، وتقدر حاكم كل فئة.					
4	يتصرف رئيسي المباشر بطرق تعزز من الثقة بيننا.					
4	يوضح رئيسي المباشر أخلاق وقيم المؤسسة للعمال.					
	البعد الثاني: ممارسة السلوك الأخلاقي					
1	يعد رئيسي المباشر نموذجاً في القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من الناحية الأخلاقية.					
2	يطبق رئيسي المباشر السلوك الأخلاقي في تعاملاته مع الآخرين.					
3	يعمل رئيسي المباشر على تعزيز روح التعاون والاحترام بين العاملين.					
4	يلتزم رئيسي المباشر بمعايير الأخلاق في تعامله مع الجميع.					
	البعد الثالث: تعزيز السلوك الأخلاقي					
1	يشجع رئيسي المباشر العمال الجدد على الاستفادة من تجارب زملائهم.					
2	يساعد رئيسي المباشر الموظفين في تحقيق أهدافهم الوظيفية.					
3	يعزز رئيسي المباشر من فرص التطوير لدى العاملين.					
4	يحرص رئيسي المباشر على تكافؤ الفرص بين الجميع.					

المحور الثالث: تمكين العاملين

يقيس هذا الاستبيان معايير القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين.

م	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
	البعد الأول: الرضا عن الأجر					
1	هل يُسهم الأجر الذي تحصل عليه في تعزيز شعورك بالتمكين داخل بيئة العمل؟					
2	إلى أي مدى يعكس الأجر الذي تتقاضاه تقدير المؤسسة لمساهماتك ويعزز إحساسك بالتمكين؟					
4	هل تشعر أن الأجر الإضافي الذي تحصل عليه مقابل العمل الإضافي يساهم في تعزيز تمكينك داخل المؤسسة؟					
4	هل تحفزك المكافآت المالية التي تحصل عليها لتحقيق أداء أفضل وتمكينك في دورك الوظيفي؟					
	البعد الثاني: الرضا عن ظروف العمل					
1	هل تعتقد أن ساعات العمل التي تقوم بها تساهم في تمكينك من أداء مهامك بفعالية؟					
2	هل توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة تدعم تمكين العاملين في تحقيق أهدافهم؟					
3	هل تساهم ظروف العمل العامة في تحسين أدائك الوظيفي وشعورك بالتمكين؟					
4	هل تشعر أن طبيعة العمل الموكلة إليك تتناسب مع مؤهلاتك وتعزز من تمكينك في أداء مهامك؟					
	البعد الثالث: الرضا عن الترقية					
1	هل ترى أن معايير الترقية في المؤسسة تعزز من تمكين العاملين في الوصول إلى مناصب أعلى؟					
2	إلى أي مدى تسهم الترقيات في تعزيز شعورك بالتمكين وتطوير مسارك الوظيفي؟					
3	هل تساهم فرص الترقية المتاحة في تحفيزك وزيادة تمكينك في العمل؟					
4	هل تشعر أن نظام الترقية في المؤسسة يعكس تقديرًا عادلًا لأدائك ويسهم في تمكينك؟					