

أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة

إعداد الطالب/ عزة حسام درندري

الرقم الجامعي/ ٢٤١٠٠١٠٩٠

المشرف الأول/ الأستاذة. أسماء أبو عنزة

المشرف الثاني/ د. أحمد حسين علي حسين

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية: دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة حول تأثير القيادة الأخلاقية في سياق الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال تحليل مدى فعالية تطبيق القيادة الأخلاقية في هذه الجهات، وسعت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٧) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج كمنهج للدراسة، واستعان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها (النزاهة، العدالة، وضوح الدور، المشاركة في السلطة) على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، أداء العاملين، الجهات الحكومية، مكة المكرمة.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أحمد الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة التي أنعم بها علي، وأسأله أن يرزقني شكرها ويعينني على استثمارها في طاعته. ثم أما بعد، فإن في مسيرة الحياة ما يستوقفنا ويدعونا للجد في سبيل تحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق بدأت رحلتي العلمية متوكلاً على الله حتى أتممت هذا البحث، وكلي أمل أن يكون له أثر إيجابي في حياة المهتمين بهذا المجال.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من كان لهم دور في دعمي وتشجيعي خلال هذه الرحلة العلمية، سواء من أساتذتي الأفاضل أو زملائي الكرام، الذين لم يدخروا جهداً في المساعدة والإرشاد، كما أتوجه بالشكر إلى أسرتي وزملائي المعلمين على دعمهم وتعاونهم الذي ساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل، أسأل الله العظيم أن يجزيهم جميعاً خير الجزاء، وأن ينفع بهذا البحث ويحقق به الفائدة المرجوة. وصل اللهم وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحث

فهرس المحتويات

ج.....	المستخلص.....
د.....	الشكر والتقدير.....
هـ	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ط.....	فهرس الأشكال.....
١	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري.....
١	١.١ مقدمة:.....
٣	٢.١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
٦	١.٢.١ النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي
١٠	٣.١ المحور الأول: القيادة الأخلاقية.....
١٠	١.٣.١ مقدمة.....
١٢	٢.٣.١ مفهوم القيادة الأخلاقية
١٤	٣.٣.١ أهمية القيادة الأخلاقية.....
١٧	٤.٣.١ أهداف القيادة الأخلاقية.....
٢٠	٥.٣.١ صفات القائد الأخلاقي.....
٢٤	٦.٣.١ أبعاد القيادة الأخلاقية:
٣٠	٧.٣.١ ممارسات القيادة الأخلاقية الناجحة.....
٣١	٨.٣.١ معايير القيادة الأخلاقية.....
٣٥	٤.١ المحور الثاني: أداء العاملين.....
٣٥	١.٤.١ مقدمة.....
٣٧	٢.٤.١ مفهوم الأداء.....
٣٨	٣.٤.١ مفهوم أداء العاملين.....
٣٩	٤.٤.١ أهمية أداء العاملين
٤١	٥.٤.١ أبعاد أداء العاملين.....
٤٨	٦.٤.١ العوامل المؤثرة في أداء العاملين
٥٠	٧.٤.١ محددات الاداء
٥٢	٨.٤.١ مؤشرات قياس أداء العاملين

٥٣	٩.٤.١ طرق تقييم أداء العاملين
٥٥	١٠.٤.١ أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين.....
٥٧	٥.١ مشكلة الدراسة:.....
٥٨	٦.١ أهمية الدراسة:.....
٥٩	٧.١ أهداف الدراسة:.....
٥٩	٨.١ تساؤلات الدراسة.....
٦٠	٩.١ فروض الدراسة.....
٦٠	١٠.١ حدود الدراسة:.....
٦٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٦٢	١.٢ الدراسات السابقة.....
٦٢	١.١.٢ أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية.....
٦٨	٢.١.٢ ثانياً: الدراسات التي تناولت أداء العاملين.....
٧١	٣.١.٢ ثالثاً: الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.....
٧٦	٢.٢ التعليق على الدراسات السابقة.....
٧٩	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة.....
٧٩	١.٣ تمهيد:.....
٧٩	٢.٣ منهج الدراسة:.....
٧٩	٣.٣ مجتمع الدراسة وعينته:.....
٨٠	٤.٣ خصائص عينة الدراسة:.....
٨٣	١.٤.٣ وصف أداة الدراسة (الاستبيان):.....
٨٣	٢.٤.٣ صدق الأداة وثباتها:.....
٨٦	٥.٣ الأساليب الإحصائية:.....
٨٨	الفصل الرابع: نتائج ومناقشة أسئلة الدراسة.....
٨٨	١.٤ تمهيد.....
٨٨	٢.٤ نتائج أسئلة الدراسة:.....
٨٩	١.٢.٤ عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية.....
٩٢	٣.٤ توصيات الدراسة:.....

٩٣	قائمة المراجع
٩٣	أولاً: المراجع العربية
٩٩	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٠٤	الملاحق
١٠٤	ملحق (١) الاستبانة
١٠٨	ABSTRACT

فهرس الجداول

جدول رقم (١-١) يوضح أهم أبعاد القيادة الأخلاقية	٢٩
جدول رقم (٢-١) يوضح أبعاد أداء العاملين.....	٤٨
الجدول رقم (١-٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع	٨٠
الجدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	٨١
الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٨١
الجدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....	٨٢
الجدول رقم (٣-٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: القيادة الأخلاقية.....	٨٤
الجدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة لكل بعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: أداء العاملين.....	٨٥
الجدول رقم (٣-٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبيان.....	٨٥
الجدول رقم (٣-٨) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.....	٨٦
الجدول رقم (٤-١) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها على أداء العاملين	٨٨
الجدول رقم (٤-٢) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في النزاهة على أداء العاملين.....	٨٩
الجدول رقم (٤-٣) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في العدالة على أداء العاملين.....	٩٠
الجدول رقم (٤-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في وضوح الدور على أداء العاملين	٩٠
الجدول رقم (٤-٥) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في المشاركة في السلطة على أداء العاملين	٩١

فهرس الأشكال

- شكل رقم (١-١) يوضح أهمية القيادة الأخلاقية. ١٦
- شكل رقم (٢-١) يوضح أهداف القيادة الأخلاقية. ٢٠
- شكل رقم (٣-١) يوضح أبعاد العدالة الأخلاقية. ٢٤
- شكل رقم (٤-١) يوضح أهم أبعاد أداء العاملين. ٤٧
- الشكل رقم (١-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع. ٨٠
- الشكل رقم (٢-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر. ٨١
- الشكل رقم (٣-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. ٨٢
- الشكل رقم (٤-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة. ٨٢

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

١.١ مقدمة:

تعد القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله، وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحمل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، و لأنه يضعف معنويات الأفراد ويفقدتهم ثقتهم بالقائد.

فالأخلاق لها دور أساسي ومهم في حياة المجتمعات على اختلافها، إذ تشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، ودافعاً ومحركاً لهم للوصول إلى غايتهم، ووسيلة لتحريرهم من غرائزهم وأهوائهم، وتعمل أيضاً على تعيق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه وتساعد على التكيف مع واقعه وبيئته.

وإن البعد الأخلاقي للقائد الإداري يشكل محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب العاملين المستقبليين وتأهيلهم، ومن المفروض تمتعهم بمفاهيم أخلاقية صحية، وأن تتوافر لديهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي، ومبادئ القيادة الأخلاقية.

وهناك مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تنظم عمل القائد، وتشكل سلوكيات القيادة الأخلاقية في الإدارة المؤسسية منها أن يجعل من مصالح المؤسسة محوراً أساسياً، وأن ينجز مسؤوليات المهنة بكل صدق وأمانة، ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية، ويحترم القانون والدستور، ويطبق السياسة المؤسسية، ويتعد عن المصالح المادية في وظيفته، ويحافظ على المهنة ومستواها. حيث أظهرت دراسة مباركي وخان (٢٠٢٤) أن القادة الذين يلتزمون بالقيم الأخلاقية يعززون الثقة بين الموظفين ويؤثرون بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم.

تجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة كدراسة ومباركي وخان (٢٠٢٤)، الجميلي، والسمري (٢٠٢٢) قد أظهرت تأثيرات إيجابية للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في سياقات متعددة. حيث تؤثر القيادة الأخلاقية على مدراء المنظمة في جوانب متعددة منها أن يكون سلوك المدير قوة حسنة لكل العاملين في المنظمة، وأن يجعل من المؤسسة منظمة متعاونة مشاركة في قراراتها ومسؤوليتها بناءً على الاحترام المتبادل، والثقة الكاملة، حيث أكد على ذلك دراسة سمعان (٢٠٢٤) التي افترضت في المدير العدل في التوزيع، والعدل في تنفيذ المهام، وتستدعي هذه القيادة أن يكون المدير قائداً صبوراً متسامحاً.

وتشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إنكاء روح التفاؤل والتحدى. خلصت دراسة كلاً من عوض وعباينة (٢٠٢٣)،

والبدوي، وحجازي (٢٠٢٣) إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تعزيز بيئة عمل تدعم الشفافية والعدالة.

وتعد القيادة الأخلاقية دفعيه، أي أنها تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجوده من أمن ومصلحة وعدل في ظلها، ويشار إلي أنه عندما تكون العلاقات العمل مبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني، فإنه يتم تعزيز العمل، وإضافة نكهة إيجابية لها.

وفي ضوء ما سبق ظهرت أهمية القيادة الأخلاقية كضرورة ملحة في الجهات الحكومية، وحاجة أساسية لا يُستغنى عنها لكي تقوم بالدور المناط بها لتنفيذ برامجها، فهي بحاجة الى مدير أخلاقي لديه القدرة على التوظيف الأمثل في رفع عملية الأداء الوظيفي لكافة شرائح المؤسسة، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع كافة الظروف.

كما حظي موضوع أداء العاملين باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بأداء العاملين، إذ إنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها في إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز علي تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

ويحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء الوظيفي علي أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

فالقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط العلاقة بين المدير والعاملين ويؤدي إلي توجيههم لبذل أقصى جهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المفهوم تعني نمط من لسلوك الإنساني للقائد يستند الي العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استشارة جهودها، وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الأداء الوظيفي، وحل مشاكلها التي تحول دون فعالية أدائهم، لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم، وزيادة ثقافتهم، وتنمية خبراتهم ومهاراتهم التي تمكنهم من مواجهة التحديات، والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق، فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل وأيضاً يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفونهم في تحقيق الأهداف، كما يكون لديهم أيضاً القدرة علي ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف وتقييم الأداء أو تقييم الكفاءات التي تعني دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوي كفاءتهم

في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

وتستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير، تنظيم جميع القوى البشرية داخل الجهات الحكومية وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من العاملين يختلفون من أوجه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية والخبرة، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل نظاماً مدرسياً متكاملًا ومنسجماً رغم التفاوت والتباين والاختلاف بين شرائح ذلك النظام المؤسسي.

ومما يبرر إجراء هذه الدراسة إحساس الباحث بأهمية القيادة الأخلاقية، وضرورة ممارستها من مديري الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، لأن القائد الأخلاقي يعبر عن أخلاقيات مهنته، وسمو رسالته التي يؤديها القائد، وتنعكس على سلوكيات العاملين في المؤسسة، والمجتمع المحلي، وأن دور المدير في القيادة الأخلاقية لا يقتصر على أسلوب واحد بل على عدة أساليب متعددة، ويتطلب منه تنويع هذه الأساليب والطرائق حتي يتمكن من تحقيق الغاية المرجوة والمتمثلة في رفع مستوى أداء العاملين.

٢.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

فسر العلماء القيادة بأنواع مختلفة وبالتالي تشكل مجموعة من النظريات لتفسير القيادة الإدارية وهي:

١. **نظرية السمات:** يمكن تقسيم نظرية السمات الي نظريتين هما كالآتي:

• **أولاً: نظرية الرجل العظيم أو القيادة الموروثة:** تعرف هذه النظرية على افتراض أن القائد شخص موهوب متعه الله بقدرات معينة بحيث أنها صفات طبيعية فيه وليست مكتسبة وتجعل هذا الفرد متميزاً عن بقية المجموعة (إسماعيل، ٢٠١٩). وقد مثلت هذه النظرية في العصور الأولى والوسطى حيث كانت القيادة موروثة لأن الصفات الموروثة تنتقل من جيل إلى جيل فالرجل النبيل يظل نبيلًا والوضيع لا يمكن أن يكون نبيلًا بأي حال من الأحوال.

• **ثانياً: نظرية السمات:** تعد نظريات السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن العشرين، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية (إسماعيل، ٢٠١٩).

وتقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث أنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائدة في المجتمع، واعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم، مستخدمين الطريقة الاستنتاجية، التي عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة

وخرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة، لذا صنفت سمات القائد إلى (فيني، ٢٠٢١):

- أ. **السمات الجسمية:** فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.
- ب. **السمات الانفعالية:** فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً ومجاملة واثزاناً.
- ج. **السمات العقلية:** فالقادة أكثر ذكاءً وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأقدر على التنبؤ بالأحداث.
- **ثالثاً: صفات القائد التي ركزت عليها نظرية السمات**

أن أهم صفات القائد التي حددتها نظرية السمات تتمثل في الآتي:

- أ. **الحيوية:** وهي الطاقة والنشاط فالقائد الحيوي لا يهدأ له بال ولا يستكين تجده دائماً يعمل على تحقيق هدفه، والطاقة يمكن أن تكون طاقة ذهنية، والنشاط يمكن أن يكون نشاطاً ذهنياً يخطط ويوجه ويرشد، فهناك قادة كبرت سنهم وقلت طاقتهم ونشاطهم الجسمي، ولكنهم قادة ناجحون بسبب نشاطهم وحيويتهم الذهنية والفكرية.
- ب. **الثقة بالنفس:** تعتبر سمة من السمات التي ركزت عليها نظرية السمات، والذي لا يثق في نفسه لا يستطيع أن يحقق هدفه (حنا، ٢٠٢٠).
- ج. **القوة والسيطرة:** من الصفات التي ركزت عليها نظرية السمات أيضاً، فالقائد القوي هو الذي يخضع لديه الآخرون ويلتزمون بأوامره.
- د. **الإنجاز:** القائد الفذ تتحدث عنه إنجازاته، لأنه يملك المقدرة على الإنجاز، ويجب أن تكون هذه الإنجازات ملموسة يحسها ويشعر بها الأفراد، ومن الإنجازات التي تحسب للقائد تماسك الجماعة وتوسيع قاعدتها، والانتصارات العظيمة.
- هـ. **النضج:** من الصفات المهمة للقائد، لأن القائد غير الناضج تقوته كثير من المفاهيم الاجتماعية والإنسانية. وتنقصه الخبرة في التعامل مع الآخرين ومشاكلهم وعدم النضج أسبابه كثيرة منها صغر السن، أو النشوء في بيئة ضيقة منغلقة، أو قلة الخبرة وقصور التفكير، ولعل مسألة البيئة هي التي ساعدت على انتشار مفهوم القيادة الموروثة في العصور الوسطى، لزن أبناء القادة كانوا ينشئون في بيئة متميزة متشعبة بمفاهيم القيادة.
- و. **العلاقات الإنسانية:** تعتبر من أهم سمات القائد الناجح لأنها سبب رئيسي من الأسباب التي تجعل القائد يؤثر تأثيراً كبيراً على الأفراد التابعين له، ولبناء هذه العلاقات مع الأفراد يجب على القائد إتباع الآتي:
- أن يجعل القائد الأفراد يدركون أنه يشعر بهم وبأهميتهم وبأهمية ما يقومون به. فالأفراد يرغبون في الشعور بادراك الآخرين لأهميتهم ولأهمية المهمة التي يقومون بأدائها (شيرلي، ٢٠١٩).

- تحسس القائد لمشاعر الأفراد ومراعاتها في كافة أحوال التعامل، إذا تحاول تحقيق تغيير كبير عليك أن تتخطى ما وراء الجدل المنطقي وتحسن مشاعر الناس (فيني، ٢٠٢١).
- معرفة الحاجات المادية والمعنوية للأفراد ومحاولة إشباعها.

- الذكاء: من الصفات التي تساعد القائد علي حسن التفكير والتنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة، وقد لا يكون القائد شديد الذكاء ولكنه يمكن أن يكون مؤثراً، لذا فالتأثير لا يرتبط كثيراً بمعدلات الذكاء.

٢. **النظرية الوظيفية:** ترى هذه النظرية أن القيادة قيام بوظائف تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها كالتهيئة ورسم السياسات، والحكم والإرادة وحل النزاعات، والثواب والعقاب، وتمثل دور الأب أو الرمز المثالي للقوة، ونلاحظ أن هذه النظرية تعكس الدور القيادي الوظيفي وهو ما يقوم به أي قائد فعال بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي يتبعه، ويظهر هذا النمط بين بعض مديري الجهات الحكومية الذين يقودون المؤسسات الحكومية من المنطق الوظيفي (شيرلي، ٢٠١٩).

٣. **النظرية التفاعلية:** ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فالحياة الأكاديمية مثلاً تتطلب سمات معينة للعامل، وتختلف هذه السمات باختلاف الموقف الذي يوجب استخدام بعضها وتوفره كما يختلف سلوك العامل باختلاف وظيفته التي تحدد له المهام والصلاحيات التي سيتصرف بموجبها (حنا، ٢٠٢٠).

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية (الذنبات، ٢٠٢٢):

- أ. القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.
 - ب. الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
 - ج. الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.
 - د. المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.
٤. **النظرية المنحى السلوكي** لم يعد مدخل السمات للقيادة صالحاً لتفسير القيادة الفعالة، ولذلك انتقل الاهتمام إلى دراسة سلوك القائد، ويفترض أصحاب النظرية السلوكية أن القائد لا يولد ولكنه ينمو، وكان من أهم النتائج المهمة في هذا المدخل التركيز على أعمال القائد أكثر من التركيز على صفاته الشخصية. ومن أبرز النظريات التي تناولت المدخل السلوكي للقيادة، وما يعتني به هذا البحث هو القيادة الأخلاقية (حنا، ٢٠٢٠).

١.٢.١ النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي

١. نظرية ذات العاملين هرزبرج لتفسير رضا العاملين: تعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره علي الرضا العاملين، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية؛ حيث أجرى هيزربرج ورفاقه دراستهم على (٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يقومون بها، وإن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات، أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط، ولذا فإن وجدها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد مثل الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية، وفرص النمو الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا (عبد اللطيف، ٢٠١٥).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلق عليها العوامل الوقائية، حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية، والعلاقة مع الزملاء، والرؤساء، والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي، وأسلوب الإشراف، والمركز الوظيفي، وعدم توفر هذه العوامل بسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين (حسين، ٢٠١٨).

استطاع فريدريك هرزبرج Fredrick Herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء. وقد ساهمت النظرية في توضيح دور العوامل الدافعة للعمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للفرد باعتبار أن أي شعور بعد الرضا يكون نتيجة عدم اشباع حاجات أو رغبات الفرد (عبد الغني، ٢٠١٩).

حيث يرى هرزبرج ١٩٥٩ أن الرضا العاملين يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها مع العوامل الوقائية أم أنها تعبر عن تجارب العمل غير الجيدة.

وقد حدد هرزبرج ثلاثة أنواع من الرضا عن العمل وهي:

- الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين: الأول المتعة المتأتية من إنهاء الفرد لعمله، أما الثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.
- الظروف الناتجة عن العوامل النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.
- الرضا الخارجي الذي يتصل بالعادات المادية (الفالح، ٢٠٠١).

يمكننا أن نقول أن نظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فالنظرية تؤمن بأنه مهما تقم إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياساتها الإدارية الداخلية، وأنماط الإشراف وعلقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومروسيه، وتحسين ظروف

العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد. وإن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا. خذ على سبيل المثال اتباع الشركة سياسة جديدة للتعيين والترقية من الداخل بدلاً من خارج المنظمة، كذا الحال تخصيص أماكن الانتظار سيارات العاملين، وأيضاً القيام برحلات وحفلات ترفيهية للعاملين، وأيضاً وضع أنظمة لمشاركة العاملين في حل مشاكل الإنتاج بواسطة المشرفين، وتشجيع الاجتماعات واللجان بين الرؤساء والمرؤوسين، وأيضاً تحسين التهوية والحرارة والرطوبة، واستخدام موسيقى في العمل كلها قد تبدو عوامل جيدة إلا أنها لا تؤدي في واقع الأمر إلى إثارة حماس الأفراد وإلهام دافعيتهم للعمل. وإن ما قد تؤدي إليه هذه العوامل هو تحييد مشاعرهم للاستياء ومنع مشاعر عدم الرضا. إلا أنه يجب أن نقول أن هذه العوامل بالرغم من ذلك مهمة لأنها هي الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، فإن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء، التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة. لذا فإن وجود هذه العوامل ضروري لأنه يحيد لمشاعر الاستياء ويعطي فرصة فيما بعد لمشاعر الرضا لكي تظهر، إذا ظهرت العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية، وقد قلنا سلفاً أن العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية هي مثل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام الآخرين وتصميم العمل وغيرها.

عن تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للأفراد أن يستخدموا قدراتهم بشكل يؤدي إلى نضجهم، وأيضاً إذا أدى إلى إنجاز وإلى ترقية في السلم الوظيفي، وإذا ارتبط ذلك بالحصول على مزيد من السلطة، وأيضاً الشعور بأن العمل مسلي وممتع ومؤدي إلى عوائد مجزية وإلى اعتراف الآخرين والشركة بالمجهود الذي يؤديه الفرد داخل العمل، وإلى إمكانية شعور الفرد بالإنجاز وإتمام العمل بشكل ناجح، كل هذا يؤدي إلى زيادة حماس الفرد ورضاه وزيادة دافعيته للعمل (سليمان، ٢٠١١).

● **تطبيق نظرية ذات العاملين في الجهات الحكومية** نظرية ذات العاملين (Actor-Network Theory) تُستخدم عادة في سياق البحث الاجتماعي والعلوم الاجتماعية لفهم كيف تتفاعل العوامل المختلفة، بما في ذلك البشر والأشياء والتكنولوجيا، وكيف يتشكل الشبكات الاجتماعية والعلاقات بين هذه العوامل. وتطبيق نظرية ذات العاملين في الجهات الحكومية يمكن أن يساعد في فهم العلاقات والتفاعلات بين العوامل المختلفة داخل هذا السياق القانوني الخاص، ويمكن أن يساعد في تحسين الإجراءات وتطوير السياسات لضمان تقديم العدالة بشكل أفضل وفعال.

٢. **نظرية الكفاءة الذاتية** يرى باندورا (Bandura, ١٩٩٧) إن الكفاءة الذاتية هي: إدراكات الأفراد لقدراتهم واعتقاداتهم الافتراضية التي يمتلكونها حول قدراتهم، فالشخص الذي لديه كفاءة ذاتية عالية يتوقع النجاح الذي غالباً ما يقوده إلى النجاح نفسه، ويكون لديه خيال منظم وتنظيم لفظي لأفكاره، بينما الشخص الذي لديه كفاءة ذاتية متدنية يكون لديه عدم ثقة بالذات في قدراته لإنجاز المهام المختلفة.

ويشار إلي توقعات الكفاءة الذاتية على إنها عبارة عن ثابت من أبعاد الشخصية مثل في قناعات الفرد في القدرة على حل المشكلات والتغلب علي المعضلات التي تواجه الفرد من خلال تصرفاته الشخصية، فهي وظيفة موجهة للسلوك تقوم علي الإعداد المسبق للسلوك وضبطه والتحكم به والتخطيط الواقعي له (عبد الغني، ٢٠١٩).

ويشير بامستر (Baumeister, ١٩٩٣) أن الشخص إذا قيّم إيجابياً فإنه يظهر كفاءة ذاتية عالية في مهام مختلفة، وبالتالي فهو يعبر عن تقدير ذات مرتفع، في حين يظهر الشخص الذي يكون مستوى متدن من الكفاءة الذاتية في مجال معين تقدير ذات متدنياً.

وجاء في داوود وحمدى (١٩٩٧) أن مفهوم الذات يتأثر بعدة عوامل من أهمها: تقييمات الآخرين للفرد وخاصة الأفراد المهمين منهم في حياته، والتي تظهر من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، وهذا يعني أن الفرد يقيم نفسه على أساس تقييم الآخرين له، أو بحسب إدراكه للكيفية التي يقيّم بها الآخرين، المهم هنا هو إدراكه لسلوك الآخرين، فهو أهم وأبعد أثراً في مفهوم الذات من سلوك الآخرين أنفسهم.

ويشير باندورا (Bandura, ١٩٨٩, ١٩٩٧, ١٩٩٨) و (Lane, ٢٠٠٤) إلى أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الكفاءة الذاتية ومثل في:

- **إنجازات الأداء: (Performance Accomplishments)** إنجازات الأداء ترجع إلي النجاحات الماضية التي تخلق التوقعات ونتائج الحس العالي من الكفاءة، فالنجاح يتبعه النجاح، فإذا شعر الشخص أنه ينجز بصورة ناجحة تزيد توقعاته لكفاءته الذاتية في حين تنخفض هذه التوقعات إذا تعرض للفشل، كذلك تحدد درجة الكفاءة الذاتية الجهد المبذول عند مواجهة المواقف المختلفة، فعندما نشعر بكفاءة ذاتية مرتفعة فإننا نبذل أقصى ما لدينا من جهد، في حين نشعر بكفاءة ذاتية متدنية سيقل أو ربما يتلاشى هذا الجهد؛ فالتوقع المسبق للكفاءة الذاتية العالية سيمدنا بالثقة التي تقودنا إلي النجاح مهما بلغت الصعوبة، والتقدير المنخفض للكفاءة الذاتية سيقودنا إلى القيل من الجهد والعمل.
- **الخبرات بالملاحظة (Vicarious Experience)** وتعني ملاحظة الشخص لنجاح الآخرين وإنجازاتهم تزيد من الكفاءة الذاتية لديه، ولكن ملاحظته لآخرين لديهم الكفاءة ذاتها ولكنهم يفشلون في أداء المهمة يضعف الكفاءة الذاتية لديه، وعندما يكون النموذج مختلفاً عن الملاحظ فإن تأثير المثيرات بالملاحظة يكون أقل في الكفاءة الذاتية المدركة، أما عندما تكون خبرة الفرد بالمهمة قليلة، فإن تأثيرات الخبرات بالملاحظة تكون أقوى، وبكل الأحوال يرى باندورا أن تأثير النمذجة يكون أقل من الخبرة الشخصية في رفع مستوى الكفاءة الذاتية المدركة.
- **الإقناع اللفظي (Verbal Persuasion)** تعود القدرة على الإقناع اللفظي إلى تأثير التشجيع من الوالدين والأصدقاء والآخرين الذين يتوقعون الإداء من خلال الإقناع اللفظي للشخص، ويتحقق التأثير في الكفاءة الذاتية إذا كان الشخص مصدر الإقناع صادقاً وموثوقاً به، ويتحقق التأثير أيضاً

في الكفاءة الذاتية عندما تكون المهمة موضوع الإقناع ضمن إمكانات الشخص وقدراته، فالشخص لديه تصور مسبق لكفاءته في القيام بالعمل أم لا، فالإقناع اللفظي لا يغير من تقييم الفرد لذاته.

- **الاستثارة الانفعالية (Emotional arousal)** يؤدي القلق والخوف والانفعال الشديد إلى خفض أداء الشخص وبالتالي تكون توقعاته عن كفاءته الذاتية منخفضة، في حين تؤدي الاستثارة الانفعالية المنخفضة إلى السماح للأداء بشكل أكثر دقة واتزاناً وتقود إلى إحساس أكبر بالكفاءة الذاتية. فقد ينسى الخوف الممثل الحوار اللازم للدور الذي سيؤدي أمام الجمهور علماً بأنه أثقنه أثناء التجارب. كما أن معلومات الاستثارة ترتبط بعدة متغيرات وهي: رفع مستوى الاستثارة الانفعالية، حيث ترتبط الاستثارة الانفعالية في مواقف معينة بزيادة الأداء. والمتغير الثاني هو: الدافعية المدركة للاستثارة، أما المتغير الأخير فهو: طبيعة العمل.

ويرى باندورا (Bandura, ١٩٨٩, ١٩٩٧, ١٩٩٨) أن هناك أربع عمليات نفسية في معتقدات الكفاءة الذاتية في الوظائف الإنسانية وهي:

- **العملية المعرفية (Cognitive Processes)** يأخذ تأثير الكفاءة الذاتية أشكالاً مختلفة في العمليات المعرفية، فمعظم السلوك الإنساني هو سلوك قصدي يتم تنظيمه بأفكار مسبقة تحتوي على أهداف معينة، وهذه الأهداف الشخصية التي يضعها الفرد أثر بقدرات الشخص الذاتية وتقييمه لنفسه، فالأشخاص ذوو الكفاءة المرتفعة يضعون لأنفسهم أهدافاً يتخللها التحدي ويلزمون أنفسهم بتنفيذها.
- **العمليات الدافعية (Motivational Processes)** تلعب المعتقدات الذاتية في الكفاءة الدور الرئيس في التنظيم الذاتي للدافعية، فيقوم الأشخاص بتحفيز أنفسهم وتوجيه أفعالهم بوساطة أفكارهم المسبقة، ويتوقعون من خلال هذه الأفكار النشاطات والأعمال التي يستطيعون القيام بها، ويتوقعون أيضاً نتائج هذه الأعمال في المستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل ذي قيمة وأهمية لنشاطاتهم وأفعالهم.
- **العمليات الانفعالية (Affective Processes)** تؤثر معتقدات الأشخاص حول قدراتهم وتكيفها في مستوى الضغط والاكتئاب الذي يمرون به عندما يواجهون المواقف الصعبة والمهددة للذات، إضافة إلى مستوى الدافعية لديهم، وهذا ما تؤكدته النظرية الاجتماعية المعرفية لباندورا، إذ ترى أن معتقدات الناس حول السيطرة والتحكم بالضغوط تلعب دوراً مركزياً ومهماً في استثارة القلق، فتوقعاتهم للمهددات الخارجية وردود أفعالهم الانفعالية حيال هذه المهددات هي التي تحدد الأخطار التي تواجههم، فكلما كان لدى الأفراد قدرة على السيطرة والتحكم بالضغوط التي تواجههم، كانت معاناتهم من القلق قليلة أو معدومة، على عكس الأفراد الذين يعتقدون أنهم غير قادرين على التحكم في الضغوط والمهددات، فهم لا يستطيعون تكيف أنفسهم وبالتالي يرون كل شيء خطيراً ومرعباً.

- **عمليات الاختيار (Selection Processes)** يتجنب الأفراد النشاطات والمواقف التي يعتقدون أنها تفوق قدراتهم وطاقاتهم، بينما يختارون المواقف التي يعتقدون أنها تحت سيطرتهم وبين أيديهم، فبناء على النظرية الاجتماعية يستطيع الأفراد اختيار البيئة والمواقف والطرق التي تلائمهم وتناسب حياتهم، فالإدراكات الذاتية تؤثر في اختيارات الأفراد للمهام الإنجازية المختلفة، فيختار الأفراد ما يتفق وكفاءتهم الذاتية المدركة، ويتنحون عما يعتقدون أنه يفوق قدراتهم، فاختيارات الأفراد تحدد المواقف التي طور فيها كفاءتهم الذاتية. كما أن التقييم الذاتي يحدد الجهد الذي يبذله الأشخاص في مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.

٣.١ المحور الأول: القيادة الأخلاقية

١.٣.١ مقدمة

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الحيوية والمتطورة التي تثير اهتمام العديد من الباحثين، وتتبع أهمية القيادة من دورها المحوري في المجتمع؛ حيث يضطلع القادة بمسؤوليات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الأفراد الذين يتبعونهم، وكذلك على المجتمع الذي يعملون في إطاره، وتتعلق هذه الأهمية بنطاق السلطة والصلاحيات التي يتمتع بها القادة؛ مما يجعل القرارات التي يتخذونها تحمل تأثيراً كبيراً؛ لذلك أصبحت القيادة من بين أكثر الموضوعات تناولاً في مجالات متعددة، مثل: الدين، والسياسة، والإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، ومن المؤكد أن جميع مجالات المعرفة الإنسانية تعترف بأهمية القيادة؛ مما يعكس الرغبة المستمرة في فهم هذا الموضوع بشكل أعمق لتعزيز الدور القيادي في مختلف الممارسات الإنسانية. كما تعتمد المنظمات الحديثة بشكل متزايد على تبني منظومة أخلاقية في العمل؛ مما يزيد من ارتباطها بالواقع ومتطلبات التنظيم، و يتطلب هذا النهج وجود شفافية عالية وقدرة على معالجة المشكلات بشكل فعال؛ حيث يصبح الأفراد العاملون داخل المنظمة هم محور هذه العملية، وتتفاوت مواقف هؤلاء الأفراد؛ فبعضهم قد يظهر تدمراً أو اعتراضاً على الظروف المحيطة، بينما يبقى آخرون ملتزمين ولا يعبرون عن استيائهم تجاه رؤسائهم أو زملائهم، حتى في ظل الصعوبات والضغوط المتزايدة، وتعزيز المنظومة الأخلاقية داخل المنظمة يساهم في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية، فعندما يشعر الأفراد بأن هناك قيماً أخلاقية تُحترم وتُطبق، فإن ذلك يرفع من روح الفريق والتعاون؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة (القرني والزائدي، ٢٠١٦).

ومن هنا تأتي القيادة الأخلاقية والتي من الركائز الأساسية التي تُساهم في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة، تتمثل في عدة جوانب رئيسية، تبدأ بالتوجه نحو العاملين؛ حيث يُظهر القائد الأخلاقي اهتماماً حقيقياً برفاهية موظفيه ويعتبرهم محورياً رئيسياً في اتخاذ القرارات، هذه القيادة تعزز من الشعور بالانتماء والولاء داخل المؤسسة، وهذا ما أشار إليه (عواد ومحمد، ٢٠١٧)؛ حيث إن القيادة الأخلاقية تركز على العدالة؛ مما يعني أن القائد يسعى لتطبيق المعايير بشكل متساوٍ على جميع العاملين، دون تمييز أو تحيز،

تعمل هذه العدالة على رفع من مستوى ثقة العاملين في القيادة وتساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل، وإضافة إلى ذلك يُعد توضيح الأدوار من العناصر الحيوية للقيادة الأخلاقية؛ حيث يساعد تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في تجنب الالتباسات؛ مما يُسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية ويزيد من إنتاجية الفرق، أما التوجه الأخلاقي فيشير إلى إيمان القائد بأهمية القيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات، ويُعتبر القادة الأخلاقيون قدوة في الالتزام بالقيم؛ مما يُلهم الموظفين ويُحفزهم على الالتزام بمبادئ العمل الأخلاقية، وأخيرًا تعكس النزاهة جانبًا حيويًا من القيادة الأخلاقية؛ حيث يُظهر القائد سلوكًا شفافًا وصادقًا؛ مما يعزز الثقة ويُدعم روح العمل الجماعي، باختصار تُمثل القيادة الأخلاقية نموذجًا يُرشد المؤسسات نحو النجاح المستدام من خلال التركيز على القيم الإنسانية والعدالة في التعامل مع العاملين.

فضلاً عن ذلك تُعد القيادة الأخلاقية في المؤسسات الإدارية الحديثة محركًا أساسيًا لنجاح العملية الإدارية؛ حيث تسهم في تحقيق الأهداف بتميز وكفاءة، ومن المهم أن نفهم أن القيادة الناجحة تختلف كثيرًا عن الممارسات السائدة حاليًا في المناصب القيادية، إذ تركز على تحقيق الأهداف من خلال اتخاذ القرارات الصائبة بدلًا من مجرد الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات، كما أشار القحطاني (٢٠١٦) إلى أن إحدى الصفات المميزة التي تسعى إليها الشخصيات المسؤولة هي القدرة على التفكير النقدي والابتكار في اتخاذ القرارات، فالقيادة لم تكن يومًا مجرد اختراع إنساني عابر، بل هي سمة كونية قديمة تميزت بها المنظمات الإنسانية عبر العصور؛ لذا يمكن القول إن القيادة تعتبر من الصفات الإنسانية الأساسية التي ساهمت في تطور المجتمعات والمنظمات، وما زالت تلعب دورًا حيويًا في بقاء واستدامة المؤسسات.

وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تمثل توجيهًا للسلوك الصحيح والطبيعي من خلال تصرفات القائد الشخصية والعلاقات التي يبنها مع الآخرين، كما أنها تشمل دعم هذه السلوكيات لدى المرؤوسين عبر التواصل الفعال والمتبادل، وتعزيز هذا السلوك من خلال عمليات اتخاذ القرار الأخلاقي؛ ولضمان نجاح المؤسسة يجب أن يتمكن القادة من إيجاد مساحة أخلاقية حرة، تمكنهم من الحفاظ على النزاهة المهنية في مواجهة الضغوط المستقبلية أو الأزمات التنظيمية، فالثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة، وكذلك مستقبلها يرتبطان بشكل مباشر بالسلامة الأخلاقية لقيادتها، ومن بين الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد الأخلاقي: النزاهة، الجدارة بالثقة، والإنصاف؛ حيث تسهم هذه القيم في تعزيز ثقافة مؤسسية صحية ومستدامة (البرناط، ٢٠١٦).

جدير بالذكر أن تعتبر القيادة الأخلاقية نوع من القيادة التي تميز بين الخير، والشر، والصواب، والخطأ، والتي توحى بالاعتراف بالقيم الإنسانية لأتباعها وتضع مفاهيم الحق والقانون والعدالة في الجهات الحكومية؛ حيث يتبنى القادة الأخلاقيون مبادئ الصدق، والنزاهة، والمساواة، والقانون، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، ويستخدمونها في عمليات صنع القرار؛ لضمان دمج مبادئ أخلاقيات العمل بشكل كامل في ثقافة المنظمات والمجتمع، فهناك العديد من العناصر التحفيزية الشخصية والاجتماعية التي تدفع القادة الأخلاقيين إلى التصرف بهذه الطريقة الخاصة، وتشمل هذه العناصر التحفيزية نظرة الفرد إلى الحياة والمعتقدات، فالشخص

الذي يؤمن بالحقيقة المطلقة ولا يتنازل عن البر، والصدق، وسيادة القانون عندما يفكر في تداعيات أفعاله في كلاً العالمين ويتجنب التعدي على حقوق الآخرين (Akgül & Özkan, ٢٠١٨).

وقد اوضح (Malik et al, ٢٠١٦) أن القيادة الأخلاقية تنبع من مجال القيادة التحويلية وهي أكثر من مجرد أسلوب قيادة موجه نحو الناس، يجب على القادة الأخلاقيين إظهار سلوك أخلاقي، مثل: الأخلاق، والموثوقية، والعدالة، والاعتبار، وبهذه الطريقة يتصرف القائد كنموذج مؤثر؛ حيث لا تتضمن الأخلاقيات فقط توليد بيئة اجتماعية؛ من خلال توصيل الأمور الأخلاقية للموظفين، بل يجب أيضًا أن يشارك الموظفون في صنع القرار، ويحدد القادة الأخلاقيون القيم الأخلاقية، ويكافئون السلوك الأخلاقي، ويعاقبون الموظفين الذين لا يتوافقون مع القواعد، ويتخذون قرارات عادلة يمكن للآخرين ملاحظتها.

كما أن القيادة الأخلاقية في الأساس قيادة ذات توجه أخلاقي وإع مدفوع بنظام أخلاقي يوفر أساسًا قويًا للأفعال التي يقوم بها القائد، كما أنها قيادة فاضلة مدفوعة بمخاوف أعمق للإنسانية، مثل: الكرامة الإنسانية، والازدهار، والتي تتجاوز بكثير إنجاز المهمة، كما أنها تدعم فضيلة القادة بينما تعمل على تنمية التابع نحو الفضيلة كغرض لها؛ حيث إن النجاح التنظيمي هو فائدة جانبية وتتجاوز تعديل السلوك أي ما يفعله المرء إلى تشكيل الذات الحقيقية للشخص أي من هو (Pottinger, ٢٠١٩)، وعلى وجه الخصوص مبادئ القيادة الأخلاقية تُعد الأساس الذي يقوم عليه السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، فالقيادة الأخلاقية تتميز بالالتزام بالقائد بالمبادئ والقيم الأخلاقية، مع تقديمه نموذجًا يُحتذى به للآخرين، كما تُعتبر هذه المبادئ من أهم عوامل فعالية المؤسسة؛ حيث إنها تعزز من التزام القائد بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية، وهي شروط أساسية لقيادة ناجحة، إضافة إلى ذلك القائد الأخلاقي يحرص على أداء واجباته بجدية، وإنجاز مهامه بكفاءة، والتعاون مع مرؤوسيه، ويضع المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة ونجاح المؤسسة بشكل دائم (الشوتي وحبيب، ٢٠١٧).

وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تُعتبر من الأساليب القيادية التي تركز على مبادئ القيم الأخلاقية والعدالة في اتخاذ القرارات وإدارة الفرق، يقوم القائد الأخلاقي بتوجيه الأفراد في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف من خلال الالتزام بالقيم، مثل: النزاهة، والاحترام، والشفافية، ويظهر القائد الأخلاقي اهتمامًا حقيقيًا برفاهية موظفيه، ويعمل على بناء بيئة عمل تعزز من ثقافة الثقة والولاء، تتضمن القيادة الأخلاقية أيضًا تعزيز العدالة والمساواة؛ حيث يسعى القائد إلى تحقيق توازن في توزيع الموارد والفرص؛ مما يساهم في خلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالتقدير والاحترام، هذا النوع من القيادة يركز على توضيح الأدوار والمسؤوليات؛ مما يساهم في تجنب الالتباسات ويعزز الفعالية التنظيمية.

٢.٣.١ مفهوم القيادة الأخلاقية

يُعتبر مفهوم القيادة الأخلاقية حديثًا نسبيًا في أدبيات القيادة، ويُشير إلى ضرورة مراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية خلال جميع مراحل العملية القيادية وبعدها، ومن أجل تقديم فهم أعمق لهذا المفهوم، نستعرض بعض التعريفات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية كما يلي:

أشار (Alshammari et al, ٢٠١٥, P. ١٠٨) القيادة الأخلاقية على أنها: "عملية التأثير على العاملين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي تقترب إلى حد كبير من المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية". وعرف الكبير (٢٠١٦، ص. ٩٠) القيادة الأخلاقية أنها: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون؛ لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المؤسسات من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتنتقد السلوكيات الأخلاقية".

وأيضًا عرف (Qiu et al, ٢٠١٨, P. ١) القيادة الأخلاقية على أنها: "سلوك القادة حيث يظهرون نزاهة شخصية عالية وشخصية أخلاقية، ولا يسيئون استخدام سلطتهم أو يسرقون مصالح الآخرين".

كما عرف (Wang & Li, ٢٠١٩, P. ٣) القيادة الأخلاقية على أنها: "سلوك القائد الذي يُظهر فضائل عليا وانضباطًا ذاتيًا وعدم أنانية، وهي تستلزم إعطاء مثال للآخرين حول صواب أو خطأ أفعال معينة وتجسد ممارسة النزاهة والوفاء بالالتزامات، وعدم استغلال الآخرين".

ومن جانب آخر عرف غنيم (٢٠٢٠، ص. ٢٢٠٢) القيادة الأخلاقية بأنها: "عملية تأثير من القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية، مثل: المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها".

وبالتالي عرف الشتوي وحبيب (٢٠١٧، ١٢٢) القيادة الأخلاقية بأنها: "السلوك القيادي المناسب الذي يقوم به مدير المدرسة أثناء عمله لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتستند على السمات الكامنة لدى القائد، إلى جانب الأداء الذي يمارسه القائد".

ومن زاوية أخرى عرف (Dianingrum & Kurniawan, ٢٠٢٠, P. ٢٥٦٨) القيادة الأخلاقية على أنها: "إظهار الإجراءات المعيارية المناسبة من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية، والترويج والمرؤوسين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، وتعزيز، واتخاذ القرار".

وفي نفس السياق عرف (Khanam & Idris, ٢٠٢٠, P. ٤٢) القيادة الأخلاقية على أنها: "القادة الأخلاقيون الذين يؤثرون على أتباعهم من خلال الاعتراف باستقلاليتهم التي تشير إلى الامتثال التطوعي وليس التنفيذ القسري".

كما ذكر عرف علي (٢٠٢١، ص. ٢٠٣) القيادة الأخلاقية أنها: "فن التأثير في الاتباع وذلك من خلال التزام القائد بسلوكيات أخلاقية، مثل: العدالة ومشاركة السلطة، وتوضيح الدور، والنزاهة، وغيرها من السلوكيات الأخلاقية حتى تتسجم أفعال وأقوال القائد معًا".

وفي نفس النسق عرف الهزام (٢٠٢٢، ص. ١٥٢) القيادة الأخلاقية أنها: "القدرة على توجيه الآخرين نحو الهدف المنشود ضمن إطار أخلاقي محدد يحفز القائد كنموذج به يحفز الاتباع للاقتداء بقائدهم بما يصنع مناخًا يساعد على جودة حياة العمل ومخرجاته".

بالانساق مع ما سبق ذكر (Tahir et al, ٢٠٢٣, P. ٦٢) القيادة الأخلاقية على أنها: "أسلوب قيادي يعترف بأهمية القيم والمواقف في اتخاذ القرار، ويتطلب أسلوب القيادة هذا من المديرين الانخراط في ممارسات تأملية باستخدام قيمهم ومواقفهم الخاصة لاتخاذ القرارات، كما أنها عملية يعمل فيها العقل والقلب معاً لاتخاذ قرارات جيدة؛ فإن العقل جزء من نظام من القواعد واللوائح ونظريات التطبيق، بينما القلب جزء من كل يتم تمكينه من خلال القيم التي يؤمن بها القائد ويقدرها".

واستنتاجاً مما سبق عرف الباحث من خلال هذه الدراسة القيادة الأخلاقية بأنها: "تمط من القيادة يركز على التأثير الإيجابي على الأفراد من خلال الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، ويعتمد القائد الأخلاقي على مجموعة من القيم، مثل: النزاهة، العدالة، والاحترام، ويسعى لتطبيقها في سياق العمل؛ بهدف تعزيز سلوكيات إيجابية لدى العاملين؛ مما يعزز روح التعاون والدعم المتبادل، كما يتميز القائد الأخلاقي بالشفافية في اتخاذ القرارات؛ مما يسهم في بناء الثقة بينه وبين الموظفين".

٣.٣.١ أهمية القيادة الأخلاقية

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في العالم المعاصر، أصبحت القيادة الأخلاقية واحدة من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات واستمراريتها؛ فالقيادة الأخلاقية لا تقتصر على تحقيق الأهداف الاقتصادية فحسب، بل هذا النوع من القيادة يسهم في بناء الثقة بين القادة والموظفين، ويعزز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ومع تزايد الاهتمام بالعمولة والمنافسة الشرسة في الأسواق، برزت أهمية القادة الذين يجمعون بين الكفاءة الإدارية والالتزام الأخلاقي؛ بهدف توجيه المنظمة نحو تحقيق المصلحة العامة إلى جانب تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لذلك تعد القيادة الأخلاقية اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ حيث أصبحت الأساس الذي يعتمد عليه النجاح وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات.

لتوضيح ذلك، يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية تُعتبر أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها؛ لأنها تؤثر بشكل مباشر على سلوك المرؤوسين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث فسر غنيم ذلك (٢٠٢٠) من خلال القيادة الفعالة التي لا تعتمد فقط على المهارات الفنية والإدارية، بل تتطلب أيضاً دمج القيم الأخلاقية في جميع جوانب العمل، وفي الوقت المعاصر الذي يشهد تغيرات سريعة وضغوطاً متزايدة، وتبرز الحاجة إلى قادة يتمتعون بالاستقامة الأخلاقية، إذ أن قدرتهم على اتخاذ قرارات تعزز الصالح العام وتؤدي إلى تعزيز الثقة داخل المؤسسة؛ مما يسهم في استقرارها ونموها، وهؤلاء القادة يلهمون الآخرين من خلال تقديم نموذج إيجابي يستند إلى مبادئ خدمة الآخرين والالتزام بالقيم الإنسانية، وهو ما يعد ضرورياً ليس فقط لاستمرارية المؤسسة، بل أيضاً لتقديم المجتمع بأكمله.

وتأسيساً على ذلك تمنح القيادة الأخلاقية العاملين الثقة والقوة، والدافع الجيد، كما يعتمد تقييم الموظفين المتعلق بموثوقية القائد داخل المنظمة في المقام الأول على الشخصية للقائد؛ حيث إن القيادة الأخلاقية يمكن أن تخلق شعوراً بالثقة في العلاقات المتبادلة مع العاملين داخل المنظمة، وينظر الموظفون إلى القيادة الأخلاقية على أنها قادة مثاليون يظهرون الصدق ويتصرفون بالخير بدلاً من المصلحة الشخصية، والذين

يحظون بالاحترام، والإعجاب، ويحظون بالثقة، ويعتمد التقييم الأخلاقي للقادة (وسمات شخصيتهم) على عملية الثقة التي تثار في الأتباع نتيجة لقياس مواقفهم وسلوكياتهم (Adiguzel & Cakir, ٢٠٢١).

واستنادًا إلى ما سبق تُفسر القيادة الأخلاقية على أنها عملية تأثير إيجابي على الأفراد من خلال تقديم نموذج واضح للهدف الأخلاقي الذي يجب السعي لتحقيقه، ويعني هذا أن القادة الأخلاقيين يحددون غايات تتجاوز المصالح المادية للمنظمة؛ بحيث تصبح الأهداف الأخلاقية في مقدمة الأولويات، بالإضافة إلى ذلك يوفر هؤلاء القادة توجيهًا أخلاقيًا حول كيفية التصرف بطرق تلتزم بالمعايير الأخلاقية؛ مما يساعد الأفراد على فهم كيفية اتخاذ قرارات سليمة وذات مصداقية، الدافع الأخلاقي هو أيضًا جزء جوهري من هذه العملية؛ حيث يُلهم القادة مرؤوسيهـم للتحرك والعمل بدافع أخلاقي قوي، سواء كان نابغًا من قيم شخصية أو رغبة في خدمة الصالح العام، هذا النوع من القيادة يخلق طموحًا لدى الأفراد للارتقاء بمعاييرهم الأخلاقية؛ مما يؤدي إلى أن يظهر المرؤوسون الفضائل في سلوكهم اليومي؛ ونتيجة لذلك تتحسن المنظمة ليس فقط على مستوى الكفاءة والنجاح العملي، بل ترتفع مكانتها الأخلاقية كذلك؛ مما ينعكس إيجابيًا على سمعتها واستدامتها (Pottinger, ٢٠١٩).

كما أن التجمعات البشرية لا تستطيع تحقيق أهدافها والتطور إلا بوجود قيادة قادرة على جمع كلمتها وتوجيه شؤونها، تُعد القيادة العنصر الأساسي في توجيه سلوك الأفراد داخل جميع المؤسسات، وعلى الرغم من أن القيادة تشكل مصدرًا رئيسيًا للنجاح، إلا أن عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لظروف المؤسسة أو للعاملين فيها قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة يمكن أن يسهم بشكل غير مباشر في ترشيد قرارات صانعي القرار الإداري؛ مما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويحقق أهدافه بشكل مستمر (البرناط، ٢٠١٦).

وتماشياً مع ما تم ذكره تعمل القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة والنزاهة والمساءلة داخل المنظمات والمجتمع؛ فالقادة الذين يظهرون سلوكًا أخلاقيًا يلهمون الثقة والولاء بين أتباعهم؛ مما يؤدي إلى إنشاء بيئة عمل إيجابية وتعزيز مشاركة العاملين ويعمل القادة الأخلاقيون كقدوة ويؤثرون على المناخ الأخلاقي داخل منظماتهم؛ مما يؤدي إلى زيادة اتخاذ القرارات الأخلاقية والحد من السلوك غير الأخلاقي، كما تساهم القيادة الأخلاقية في نجاح المنظمة واستدامتها على المدى الطويل؛ حيث إن القادة الذين يعطون الأولوية للمبادئ والقيم الأخلاقية هم أكثر عرضة لاتخاذ القرارات التي تفيد جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملين والمجتمع (Kafi & Khatun, ٢٠٢١).

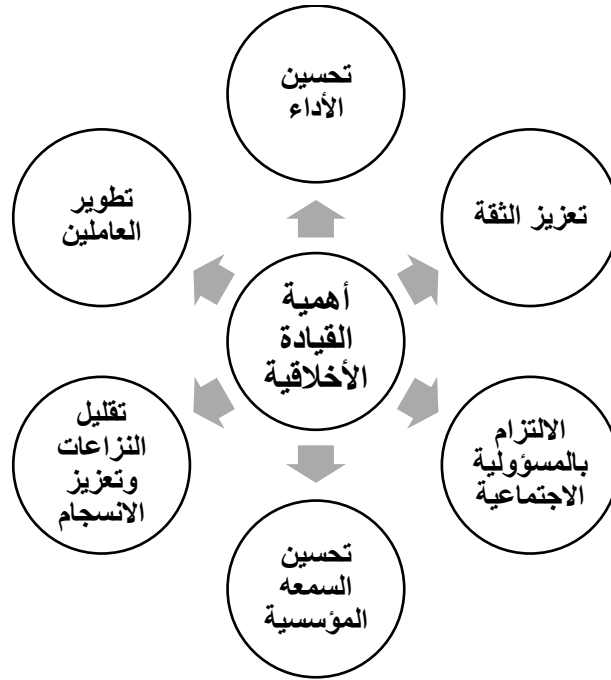
كما أوضح (Chen et al, ٢٠٢٠) أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الإبداع الفردي من خلال عدة عوامل مترابطة وهي كما يلي:

١. الالتزام العاطفي للفرد تجاه القائد والمنظمة يلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة وإبداعية، عندما يشعر الأفراد بالتقدير والدعم من قيادتهم، يزداد لديهم الدافع لتقديم أفضل ما لديهم.

٢. الكفاءة الذاتية الإبداعية، أو ثقة الأفراد في قدرتهم على الإبداع تتعزز عندما يتوفر لهم بيئة قيادية مشجعة وتؤمن بقدراتهم.

٣. القيادة الأخلاقية تبني جواً من السلامة النفسية؛ حيث يشعر الأفراد بالحرية للتعبير عن أفكارهم دون خوف من التهميش أو الانتقاد السلبي، وهذا الشعور بالأمان يمكّن الأفراد من المخاطرة والتجربة بطرق جديدة، والانسجام بين الأفراد وقادتهم يلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه النتائج؛ حيث يؤدي هذا الانسجام إلى فعالية القيادة الأخلاقية في توفير بيئة نفسية داعمة تعزز الإبداع وتساعد الأفراد على تطوير قدراتهم بشكل أفضل.

وفي نهاية المطاف تعد القيادة الأخلاقية ذات أهمية كبيرة في المؤسسات والمنظمات؛ لأنها تساهم في بناء بيئة عمل قائمة على القيم والمبادئ، وتحقق العديد من الفوائد التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام، فيما يلي بعض الأسباب التي توضح أهمية القيادة الأخلاقية، ويمكن توضيحها من خلال هذه الدراسة في عدد من النقاط المحددة، والذي يوضحه الشكل التالي حيث من خلاله يتضح الآتي:



شكل رقم (١-١) يوضح أهمية القيادة الأخلاقية (المصدر من إعداد الباحث).

- تساعد القيادة الأخلاقية في بناء الثقة بين القادة والمؤوسين من خلال التعامل بشفافية ونزاهة، وهو ما يعزز من مستوى الالتزام والتعاون داخل الفريق.
- القادة الأخلاقيون يوفرون بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع من خلال خلق أجواء من الأمان النفسي والدعم؛ مما يدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم من أفكار وجهود.
- المؤسسات التي يقودها قادة أخلاقيون تحظى بسمعة إيجابية، سواء على مستوى الموظفين أو المجتمع الخارجي، وهذه السمعة تعزز مصداقية المؤسسة وتجذب الشركاء والعملاء الموثوقين.

- القادة الأخلاقيون يوجهون مؤسساتهم نحو الوفاء بالتزاماتهم الاجتماعية والبيئية؛ مما يعزز من دور المنظمة في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة.
- القيادة الأخلاقية تقلل من المشكلات الداخلية، مثل: التحيز، أو الظلم، وتعمل على حل النزاعات بطرق عادلة وفعالة؛ مما يسهم في تعزيز الانسجام والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
- من خلال التوجيه الأخلاقي، يمكن للقادة مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية في إطار القيم الأخلاقية؛ مما يسهم في بناء جيل جديد من القادة القادرين على تحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

٤.٣.١ أهداف القيادة الأخلاقية

في عالم الأعمال المعاصر أصبحت القيادة الأخلاقية ضرورة ملحة لضمان نجاح المؤسسات واستدامتها، فبينما تهدف معظم القيادات إلى تحقيق أهداف مادية وكفاءة تشغيلية تأتي القيادة الأخلاقية؛ لتؤكد أن القيم والمبادئ الأخلاقية لا تقل أهمية عن الأهداف المادية، ومن خلال قيادة أخلاقية واعية، يمكن تعزيز بيئة عمل تزدهر فيها الثقة، المسؤولية الاجتماعية، والنمو المهني؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء والسمعة المؤسسية، ومن أهم الأهداف التي تسعى القيادة الأخلاقية إلى تحقيقها ما يأتي:

لا مناص من القول بأن تسعى القيادة الأخلاقية إلى توجيه سلوك القادة بطريقة تتماشى مع قيمهم الشخصية وقيم المنظمة التي يعملون فيها، والتي تستند إلى نظام أخلاقي متكامل، بمعنى آخر يعتمد القادة الأخلاقيون على مجموعة من المبادئ والقيم المستمدة من هذا النظام الأخلاقي، والذي قد يشمل الصدق، النزاهة، والعدالة، والمسؤولية، هؤلاء القادة لا يتصرفون فقط بناءً على متطلبات النجاح المادي أو الأداء، بل يعتمدون على القيم الأخلاقية في اتخاذ قراراتهم، وعند اتخاذ قرارات حاسمة، يلتزمون بتطبيق تلك القيم على أرض الواقع؛ مما يضمن أن تكون تصرفاتهم عادلة، وشفافة، وتحترم حقوق الآخرين داخل المنظمة وخارجها، بهذه الطريقة فإن القيادة الأخلاقية تخلق بيئة عمل تتميز بالثقة والاحترام المتبادل، وتساهم في تعزيز سمعة المؤسسة بشكل إيجابي (Ramalepe, ٢٠١٦).

وتجدر الإشارة بأن تهدف القيادة الأخلاقية إلى إضافة قيمة حقيقية للمؤسسة اليوم، من خلال اتخاذ قرارات تعزز الفوائد الحالية دون إلحاق الضرر بالأفراد أو المجتمع، فهي تركز على أهمية الرفاهية الشاملة؛ حيث يسعى القادة الأخلاقيون إلى تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات الآن وفي المستقبل، علاوة على ذلك تسهم القيادة الأخلاقية في تسهيل الالتزامات الأخلاقية المتعلقة بأسلوب القيادة المرتكز على المبادئ؛ مما يعزز التغيير التنظيمي الإيجابي إذ تعتبر هذه القيادة بمثابة الأساس الذي يمكن البناء عليه لتقديم مبررات قوية لفوائد التنمية المستدامة، وشرحها للأفراد الذين قد لا يكونون مدركين لآثارها الإيجابية، ومن خلال هذا النهج يمكن للقادة الأخلاقيين أن يظهروا كيف يمكن للاستدامة أن تحقق مصالح مشتركة للجميع؛ مما يساعد على إقناع الأفراد بضرورة تبني هذه المبادئ كجزء من الثقافة التنظيمية؛ وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تساهم في بناء مستقبل أفضل للجميع من خلال توجيه المؤسسات نحو ممارسات تعود بالنفع

على الأفراد والمجتمع ككل (Stoyanova, ٢٠١٧)، كما يمكن توضيح الغرض من القيادة الأخلاقية في تقديم إرشادات عملية للأشخاص الذين يلعبون دورًا قياديًا أخلاقيًا في حوكمة أو إدارة الأخلاقيات في المؤسسات من خلال النقاط التالية والتي حددها (Rossouw, ٢٠٢٣):

١. توفير إطار عمل واضح تقدم القيادة الأخلاقية إطارًا عمل محددًا للقادة حول كيفية اتخاذ القرارات التي تتماشى مع القيم الأخلاقية.

٢. تعزيز المساءلة والإرشادات تساعد القادة على تحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم؛ مما يعزز من ثقافة المساءلة داخل المنظمة.

٣. دعم التوجيه الأخلاقي: تقدم القيادة الأخلاقية أساليب ووسائل توجيهية حول كيفية التصرف في مواقف تتطلب اتخاذ قرارات أخلاقية.

٤. تشجيع الحوار المفتوح: تشجع القيادة الأخلاقية على فتح قنوات التواصل بين القادة والموظفين؛ مما يسهل مناقشة القضايا الأخلاقية في بيئة العمل.

٥. تطوير مهارات القيادة الأخلاقية: تسهم الإرشادات العملية في تطوير مهارات القادة في مجالات، مثل: اتخاذ القرارات الأخلاقية، وحل النزاعات، وبناء الثقة.

٦. تعزيز الثقافة الأخلاقية: من خلال تقديم هذه الإرشادات، يمكن للقادة تعزيز ثقافة أخلاقية قوية داخل المنظمة؛ مما يؤدي إلى سلوكيات إيجابية من قبل جميع الأعضاء.

٧. توجيه السياسات الأخلاقية: تساعد القيادة الأخلاقية في وضع السياسات والإجراءات الأخلاقية التي تعزز من حوكمة الأخلاقيات في المؤسسة.

٨. تحقيق التنمية المستدامة: من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، يمكن للقادة المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة والمجتمع.

من أهم أهداف القيادة الأخلاقية من أهم أهداف القيادة الأخلاقية تحقيق العدالة والشفافية، وتعزيز العمل الجماعي والمشاركة الفعالة في صنع القرار، إضافةً إلى ذلك تركز القيادة الأخلاقية على الاهتمام بتطوير الرؤوسين ودعم نموهم المهني، وهذا ما أشار إليه حمادة (٢٠٢٢) أن من أهم أهداف القيادة الأخلاقية ما يأتي:

١. تحقيق العدالة والشفافية حيث تضمن القيادة الأخلاقية التعامل بنزاهة ووضوح في جميع الجوانب التنظيمية؛ مما يعزز الثقة داخل المؤسسة.

٢. تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار حيث تحت القيادة الأخلاقية على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات؛ مما يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة الفعالة.

٣. الاهتمام بتطوير المرؤوسين حيث تهدف القيادة الأخلاقية إلى دعم النمو المهني للموظفين من خلال تقديم التوجيه والتدريب المناسبين؛ مما يساهم في تطويرهم الشخصي والمهني.

٤. إبراز أهمية المهام الوظيفية تساعد القيادة الأخلاقية الموظفين على فهم القيمة الحقيقية لأدوارهم؛ مما يحفزهم للعمل بجدية وإبداع.

٥. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ العدالة والدعم المستمر، تساهم القيادة الأخلاقية في رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم بشكل دائم.

ومن جانب آخر أوضحت كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء (٢٠٢١) إلى أن من أهم أهداف القيادة الأخلاقية ما يأتي:

١. بناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بطريقة تتناغم مع أهدافها الاستراتيجية؛ حيث تساهم القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة عمل قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل.

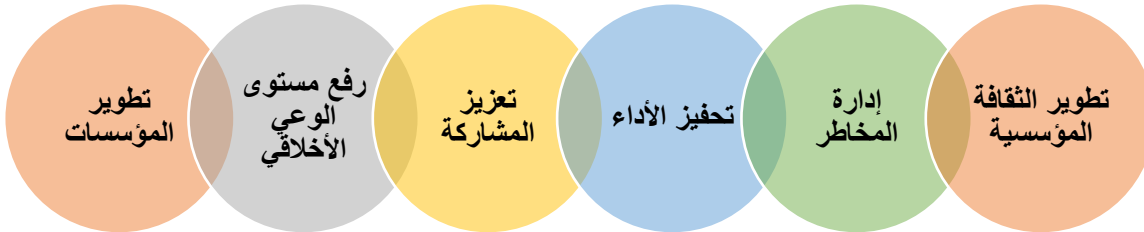
٢. تحقيق مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، سواء كانوا موظفين، أو عملاء، أو شركاء، وهذه الثقة تلعب دورًا جوهريًا في استقرار المنظمة ونجاحها.

٣. التأثير الكبير للقائد على المرؤوسين؛ حيث يتمكن القادة الأخلاقيون من التأثير بشكل إيجابي على أداء وسلوك مرؤوسيه؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسة، هذه الأهداف مجتمعة تساهم في خلق بيئة عمل صحية ومستدامة، تساهم في تحقيق التقدم المؤسسي.

ومن خلال ما سبق فإنه من خلال الدراسة الحالية قام الباحث بوضع عدد من الأهداف التي تتعلق بالقيادة الأخلاقية؛ من خلال النقاط التالية كما يمكن الاستعانة بالشكل أدناه للتوضيح:

- تعزيز النزاهة: ضمان اتخاذ القرارات بناءً على القيم الأخلاقية والمبادئ النزاهة.
- بناء الثقة: تعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين؛ مما يساهم في تحسين العلاقات داخل المنظمة.
- تحقيق العدالة: العمل على ضمان العدالة والمساواة في المعاملة بين جميع الأفراد في المؤسسة.
- تحفيز الأداء: تعزيز الدافعية والإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل تحترم القيم الإنسانية.
- تطوير الأفراد: دعم النمو المهني والشخصي للموظفين من خلال التوجيه والتدريب الأخلاقي.
- تعزيز المشاركة: تشجيع مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات؛ مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.
- إدارة المخاطر: تقليل المخاطر المرتبطة بالتصرفات غير الأخلاقية من خلال وضع سياسات وإجراءات أخلاقية واضحة.
- تحقيق التنمية المستدامة: توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية.
- تطوير الثقافة المؤسسية: بناء ثقافة تنظيمية تركز على الأخلاق والمبادئ الإنسانية؛ مما يساهم في تحسين بيئة العمل.

- رفع مستوى الوعي الأخلاقي: توعية جميع أفراد المؤسسة بأهمية القيم الأخلاقية وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.



شكل رقم (١-٢) يوضح أهداف القيادة الأخلاقية (المصدر: من إعداد الباحث).

٥.٣.١ صفات القائد الأخلاقي

تعتبر صفات القائد الأخلاقي أساساً حيويًا في بناء بيئة عمل فعالة ومستدامة، فالقائد الأخلاقي هو الشخص الذي يتجاوز مجرد إملاء الأوامر أو تحقيق الأهداف المادية، بل يسعى إلى تحقيق تأثير إيجابي على الآخرين من خلال الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية؛ حيث يسعى القائد الأخلاقي إلى تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق؛ مما يعزز من روح التعاون والالتزام، و من خلال فهم عميق للمسؤولية الاجتماعية يُظهر القائد الأخلاقي القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تعود بالنفع على الجميع، ويحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، كما أن التعرف على هذه الصفات يعد ضروريًا لفهم كيف يمكن للقادة الأخلاقيين تشكيل ثقافة تنظيمية قوية ومن أبرز هذه الصفات ما يتم تناوله؛ من خلال ما يلي:

ومن أهم صفات القائد الأخلاقي كما أوضح حمادة (٢٠٢٢) أن القائد الفعال دائمًا ما يحرص على الصدق والوفاء بالوعد، كما يتصف بالعدالة في التعامل، وعدم المجاملة، وعدم التحيز في العمل، كما يسعى إلى الحفاظ على حقوق العاملين ومساعدة في الحصول عليها، كما يتصف بالوضوح، والصراحة، والشفافية، ويتقبل وجهات النظر والنقد من قبل الآخرين، كما يحرص القائد الفعال على التعاون مع جميع العاملين في المؤسسة وعقد الاجتماعات الدورية والنقاش في أمور العمل بما يحقق مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة.

كما يتصرف القادة الأخلاقيون انطلاقًا من شعور عميق بالأخلاق، على سبيل المثال الوعي والنزاهة، وهم مدفوعون بمبادئ أخلاقية أساسية، مثل: العدالة، واحترام الإنسانية، ومدفوعون بالسعي إلى تحقيق غرض أعلى من المصلحة الذاتية، وهم على يقين عميق من معتقداتهم الأخلاقية ودقيقون في جهودهم لاستخدام الوسائل المبررة أخلاقياً لتحقيق أهدافهم الأخلاقية في الواقع، أي أن القادة الأخلاقيون هم ضمير أي البوصلة الأخلاقية للمؤسسة؛ حيث يطالب القادة الأخلاقيون بالشفافية والمساءلة ويمارسونها، ويتوقعون سلوكًا من أعلى المثل العليا (McGregor, ٢٠٢٠).

لذلك فإن القائد الأخلاقي ليس مجرد شخص أخلاقي يتميز بالإيثار، والصدق، والثقة، بل هو أيضًا مدير يتمتع بالانضباط الذاتي لإظهار السلوك المناسب، ودعم كلماته بأفعاله، والاهتمام بالأفراد واحترامهم على قدم المساواة، والحفاظ على الأخلاق، والتأكيد على التواصل المتبادل، وتوفير الدعم العملي والعاطفي؛ فإن القيادة الأخلاقية تنطوي على معايير عالية من الرعاية الإنسانية، والعدالة، والمسؤولية، وغيرها من الخصائص التي تعزز المعايير الأخلاقية للأتباع من خلال التواصل المتبادل الذي ينقل التواضع والاستقلالية بين القادة الأخلاقيين والأفراد (Chen et al, ٢٠٢٠).

فضلاً عن ذلك فإن القادة الأخلاقيون هم الذين يعطوا الأولوية للعدالة والإنصاف والصالح العام في عمليات صنع القرار الخاصة بهم، مع مراعاة الآثار الأخلاقية لأفعالهم على الآخرين، ويتصرفون بطرق تتوافق مع معتقداتهم الأخلاقية الراسخة وتلهم الآخرين للقيام بنفس الشيء، كما فسر ذلك Kafi & Khatun, (٢٠٢١) من خلال النقاط التالية:

١. **العدالة والإنصاف:** يولي القادة الأخلاقيون أهمية خاصة لمبدأ العدالة؛ مما يعني أنهم يسعون إلى اتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، تعكس الاحترام لحقوق الجميع وتحقق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.
٢. **الصالح العام:** يتخذ القادة الأخلاقيون قرارات تهدف إلى تحسين حياة الآخرين والمجتمع بشكل عام، ويفكرون في التأثيرات الأوسع لقراراتهم.
٣. **المسؤولية الأخلاقية:** هؤلاء القادة يعون تمامًا الآثار الأخلاقية لأفعالهم؛ حيث يقيمون كيف يمكن أن تؤثر قراراتهم على الآخرين ويعملون على تجنب الأذى.
٤. **التوافق مع القيم:** يتصرف القادة الأخلاقيون وفقًا لمعتقداتهم الأخلاقية الراسخة؛ مما يعني أنهم لا يساومون على قيمهم حتى في مواجهة التحديات أو الضغوط.
٥. **إلهام الآخرين:** بفضل سلوكهم الأخلاقي، يمكن أن يلهم هؤلاء القادة الآخرين للقيام بنفس الشيء؛ مما يخلق ثقافة عمل إيجابية تدعم القيم الأخلاقية.

صفات القائد الأخلاقي تتطلب توافر مجموعة من المهارات المتنوعة التي تساهم في تعزيز فعاليته وقدرته على التأثير الإيجابي على الفريق، من أهم هذه المهارات كما أوضح الكبير (٢٠١٦).

١. **المهارات الإنسانية:** هي القدرة على التواصل الفعّال مع الآخرين، وفهم مشاعرهم واحتياجاتهم، وإظهار التعاطف معهم، هذه المهارات تعزز من بناء علاقات قوية ومستدامة بين القائد ومرؤوسيه؛ مما يسهم في تحقيق بيئة عمل متعاونة ومؤثرة.

٢. **المهارات الفنية:** تشمل القدرة على إدارة العمليات والأدوات التقنية المرتبطة بمجال العمل؛ مما يمكن القائد من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وموضوعية، ويعزز من كفاءته في إدارة المهام اليومية بفعالية.

٣. **المهارات الفكرية:** تتعلق بقدرة القائد على التفكير النقدي والتحليلي، واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على رؤية واضحة، والقائد الأخلاقي يجب أن يكون لديه القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحليل المعلومات بشكل دقيق لاتخاذ القرارات الصائبة.

٤. **المهارات الذاتية:** مثل الذكاء العاطفي وضبط النفس؛ حيث يُظهر القائد القدرة على إدارة مشاعره وتوجيهها بشكل إيجابي؛ مما يعزز من استقرار الفريق وتحفيزه للعمل بفاعلية، إضافة إلى المبادرة في تقديم حلول جديدة ومبتكرة للتحديات.

٥. **المهارات الإدارية:** تشمل التنظيم والتخطيط الجيد للموارد والمهام، ومتابعة الأداء لضمان الوصول إلى الأهداف المحددة، وهذه المهارات ضرورية للحفاظ على سير العمل بكفاءة وتنفيذ المشاريع بنجاح.

٦. **مهارة التحفيز:** القائد الأخلاقي يجب أن يكون قادرًا على تحفيز فريقه ودعمه لتحقيق الإنجازات، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وخلق بيئة تحفيزية تشجع على الأداء المتميز.

٧. **مهارة اتخاذ القرار:** القائد الأخلاقي يتخذ قراراته بناءً على مبادئ أخلاقية ثابتة وعادلة، مع مراعاة المصلحة العامة والمصالح الفردية، وهذه المهارة تجعل القائد قادرًا على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات تصب في مصلحة الفريق والتنظيم.

ومن هذا المنطلق قدم (Makka, ٢٠٢٢) عدد من الصفات التي يتصف بها القائد الأخلاقي وهي:

- **التعاطف:** يُظهر القائد الأخلاقي القدرة على فهم مشاعر واحتياجات الآخرين؛ مما يساعده في بناء علاقات قوية ومستدامة.
- **الاحترام:** يُعامل الجميع باحترام، بغض النظر عن مكانتهم أو دورهم في المنظمة؛ مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية.
- **الإنسانية:** يُظهر القائد الأخلاقي جانبًا إنسانيًا في قيادته؛ حيث يتعامل مع الأفراد ككائنات حية وليسوا مجرد موظفين.
- **التواضع:** يتسم بالتواضع ويعترف بحدود معرفته؛ مما يجعله مفتوحًا للتعلم من الآخرين ومن تجاربهم.

- **تقدير الحقيقة:** يقدر القيم الحقيقية ويسعى إلى قول الحقيقة حتى عندما تكون الحقائق غير مريحة؛ مما يعزز من مصداقيته.
 - **الاستماع النشط:** يُظهر اهتمامًا حقيقيًا بآراء الآخرين من خلال الاستماع النشط؛ مما يساعد في تعزيز التواصل الفعال.
 - **المسؤولية:** يتحمل المسؤولية عن قراراته وأفعاله، ويعمل على تصحيح الأخطاء عند حدوثها.
 - **المبادرة:** يتحلى بروح المبادرة ويسعى دائمًا إلى اتخاذ خطوات إيجابية لتحسين البيئة المحيطة به.
 - **التأثير الإيجابي:** يسعى لتحفيز الآخرين ودفعهم نحو تحقيق إمكانياتهم الكاملة؛ مما يساهم في تطوير الفريق.
 - **القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية:** يتمتع بقدرة قوية على اتخاذ قرارات صائبة تتماشى مع القيم الأخلاقية حتى في الظروف الصعبة.
- واستخلاصًا مما سبق فإن من أهم صفات القائد الأخلاقي ما يمكن توضيحه في التالي كما فسر الباحث من خلال الدراسة الحالية:
١. **النزاهة:** حيث يتمتع القائد الأخلاقي بمستوى عالٍ من النزاهة؛ حيث يتسم بالصدق والشفافية في جميع تعاملاته.
 ٢. **التعاطف:** حيث يظهر القائد الأخلاقي القدرة على فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم؛ مما يساهم في بناء علاقات قوية ومؤثرة.
 ٣. **العدالة:** حيث يسعى القائد الأخلاقي إلى تحقيق العدالة في اتخاذ القرارات، مع مراعاة حقوق الجميع دون تمييز.
 ٤. **التواضع:** حيث يتسم القائد الأخلاقي بالتواضع؛ حيث يدرك حدوده ويكون مستعدًا للاستماع إلى آراء الآخرين والاستفادة من خبراتهم.
 ٥. **المسؤولية:** يتحمل القائد الأخلاقي المسؤولية عن أفعاله وقراراته، ويعترف بالأخطاء ويسعى لتصحيحها.
 ٦. **الشفافية:** حيث يتميز القائد الأخلاقي بقدرة على التواصل بصراحة ووضوح؛ مما يعزز الثقة بينه وبين الأفراد الذين يقودهم.
 ٧. **القدرة على التأثير:** حيث يمتلك القائد الأخلاقي القدرة على التأثير إيجابيًا على الآخرين؛ مما يدفعهم لاتباع نفس المبادئ والقيم.
 ٨. **التفاني:** حيث يتفانى القائد الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة، مع الحفاظ على القيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية.
 ٩. **الاستماع النشط:** حيث يُظهر اهتمامًا حقيقيًا بآراء الآخرين من خلال الاستماع النشط؛ مما يساعد في تعزيز التواصل الفعال.

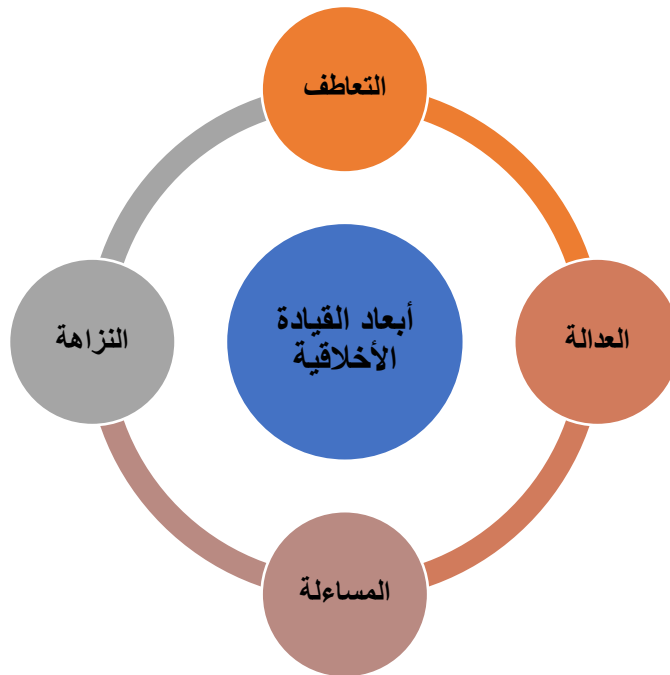
١٠. الابتكار: حيث يشجع القائد الأخلاقي على الابتكار والتفكير الإبداعي، ويعمل على خلق بيئة تحفز على طرح الأفكار الجديدة.

١١. الرؤية الواضحة: يمتلك القائد الأخلاقي رؤية واضحة للمستقبل، ويعمل على توجيه الآخرين نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال اتخاذ قرارات مستندة إلى المبادئ الأخلاقية.

١٢. الالتزام بالقيم: حيث يلتزم القائد الأخلاقي بقيم أخلاقية قوية؛ مما يساهم في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

٦.٣.١ أبعاد القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية لها مجموعة من الأسس والأبعاد التي تساعد على تحقيق ما تشدو إليه ومن أهم هذه الأبعاد: بُعد النزاهة، وبُعد العدالة، وبُعد التعاطف، وبُعد المساءلة، والتي اتفقت عليها الكثير من الدراسات العربية السابقة، ومن أبرزها: دراسة (القرني والزائدي، ٢٠١٦)، ودراسة (غني، ٢٠٢٠)، ودراسة (الشتوي وحبيب، ٢٠١٧)، ودراسة (الكبير، ٢٠١٦)، ومن زوايه أخرى اتفقت الدراسات الأجنبية حول هذه الأبعاد التي تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية ومن أهم هذه الدراسات ما يلي: ودراسة (Yazdanshenas & Mirzaei, ٢٠٢٣)، ودراسة (DE VILLIERS, ٢٠٢٠)، ودراسة (Jones-Bonofiglio & Jones-Bonofiglio, ٢٠٢٠)، ودراسة (Safitri, ٢٠٢٢)، ومن خلال التالي يتم التطرق لكل بعد من هذه الأبعاد بشيء توضيحي كما يلي:



شكل رقم (١-٣) يوضح أبعاد العدالة الأخلاقية (المصدر: من إعداد الباحث).

١. النزاهة: كأحد الأبعاد المهمة في القيادة الأخلاقية، وتعني التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية في جميع أفعاله وقراراته، فهي تعكس قدرة القائد على التأثير الإيجابي في مرؤوسيه؛ مما يحفزهم على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال سلوكيات مهنية وأخلاقية سليمة، والقائد الذي يتمتع بالنزاهة يسعى

دائمًا إلى اتخاذ قرارات عادلة وشفافة، ويتجنب المحاباة أو الخداع، من خلال ممارسة النزاهة يُرسخ القائد قيم الثقة والاحترام داخل الفريق؛ مما يعزز من بيئة العمل ويحقق الأهداف بطرق أخلاقية ومستدامة، كما أشار غنيم (٢٠٢٠).

تعتبر النزاهة من الصفات الأساسية التي يتميز بها القائد الأخلاقي؛ حيث تعكس تكامل قيمه ومبادئه مع أفعاله وأقواله في مختلف المواقف الاجتماعية، وتتمثل النزاهة في الثبات على المبادئ، إذ يتصرف القائد بشكل متسق حتى في أوقات الشدائد أو التحديات؛ مما يدل على قوة شخصيته وصدقه مع نفسه، تتعزز موثوقية القائد عندما يدرك الأتباع أن سلوكياته تعكس قيمًا حقيقية؛ مما يساهم في بناء ثقة قوية بينهم وبين قائدهم، كما أن النزاهة ليست مجرد سمة فردية، بل تتجلى أيضًا في كيفية تفاعل القائد مع بيئته والسياسات الثقافية المختلفة؛ حيث يمكن أن تختلف أساليب القيادة التي تتمتع بالنزاهة تبعًا للبيئات والسياسات، ويعكس القادة ذوي النزاهة استقرارًا وثقة؛ مما يجعلهم قدوة يُحتذى بها في مجالهم، ويعزز من فعالية قيادتهم في جميع الأوقات (Safitri, ٢٠٢٢).

تُعد نزاهة القائد سمة حيوية كما ندد (DE VILLIERS, ٢٠٢٠) بأن أهم ما تتجلى في سلوكه من خلال الاتساق بين أقواله وأفعاله، وتعكس هذه النزاهة التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية؛ حيث يُظهر سلوكًا يتماشى مع القيم التي يُعبر عنها، علاوة على ذلك يأخذ القائد ذو النزاهة بعين الاعتبار مصالح مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة؛ مما يعكس اهتمامه الشامل بالجميع، وليس فقط بمصالحه الشخصية أو مصالح فئة معينة، وعندما يُنظر إلى القائد على أنه يتصرف بنزاهة، فإن ذلك يعزز من ثقته بين أتباعه؛ حيث يُعتبر رمزًا للصدق، والعدالة، والرحمة، وتُعزز هذه القيم من الثقة التي يضعها الآخرون في القائد؛ مما يُساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتفاهم؛ لذا تُعتبر النزاهة أساسًا مهمًا في نجاح القيادة، إذ تُشكل قاعدة متينة تُعزز من التفاعل الإيجابي بين القائد وأصحاب المصلحة؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

كما أكد الشتوي وحبيب (٢٠١٧) على أن القائد الفعال يجب أن يتحلى بصفات قيادية قوية تضمن نجاحه في التأثير الإيجابي على فريقه، ومن بين هذه الصفات يأتي الصدق كعنصر رئيسي في التعامل مع المعلمين؛ حيث يعزز من بناء الثقة والاحترام المتبادل، بالإضافة إلى ذلك يتسم القائد الفعال بالصبر، وهو ما يجعله قادرًا على إدارة المهام المعقدة والمستعصية دون تسرع أو فقدان السيطرة؛ مما يساهم في إتمام المهام بكفاءة وفعالية، كما أن القائد الذي يؤدي عمله بإخلاص يظهر التزامه الكامل تجاه المسؤوليات الموكلة إليه؛ مما ينعكس إيجابيًا على أداء الفريق ككل، علاوة على ذلك يتسم القائد الفعال بالشجاعة في اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة؛ مما يعزز من استقرار بيئة العمل ويحفز فريقه على العمل بجد وإبداع، وأخيرًا الوفاء بالوعود يعتبر من الصفات الأساسية التي لا بد أن يتحلى بها القائد؛ حيث يساهم في بناء مصداقيته ويعزز الثقة بينه وبين الفريق؛ مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا ما يتفق عليه (Yazdanshenas & Mirzaei, ٢٠٢٣) بأن ترتبط النزاهة بعدد من القيم الأساسية التي تُعزز من فعالية القيادة، مثل: الأخلاق، والشخصية، والصدق، والإخلاص، و تتضمن النزاهة بالضرورة مجموعة من القيم الأخلاقية، مثل: الإحسان، والعدالة، والصدق، والتي تعكس التزام القائد بالمبادئ الإنسانية، وتُعتبر النزاهة عاملاً رئيسياً في بناء علاقة ثقة متينة بين القادة والموظفين؛ حيث يُظهر القائد الذي يتمتع بنزاهة اهتماماً حقيقياً بمصالح موظفيه ويعتمد على الشفافية في تفاعلاته، هذه العلاقة المبنية على الثقة وتسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين، مثل: الالتزام، والإبداع، والتعاون؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة؛ وبالتالي يمكن القول إن النزاهة ليست مجرد صفة فردية، بل هي أساس ضروري لإقامة بيئة عمل صحية وفعّالة، تتيح للأفراد أن يشعروا بالتقدير والأمان؛ مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

٢. **العدالة:** إن العدالة هي واحدة من أهم خصائص القيادة الأخلاقية ويظهر القادة الأخلاقيون النزاهة، والصدق، والجدارة بالثقة بشكل واضح؛ حيث تعمل العدالة التنظيمية على إزالة عدم اليقين بثقة، وتنمية الثقة في المنظمات، وتشجيع السلوكيات الأخلاقية ومع ذلك، فإن المعاملة غير العادلة والتناقض يسببان مشاعر عدم الرضا؛ مما يدفع الموظفين إلى السرقة باسم العدالة، والإنصاف، والانتقام؛ مما يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية؛ لذلك تعتبر العدالة التنظيمية بمثابة أداة حيوية لاستنتاج كيفية معاملة القادة لهم (Al Halbusi et al, ٢٠٢٢).

وتُعد قدرة القائد على إقامة العدالة بين العاملين من أهم الأبعاد التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية، فالقائد العادل يتجنب التحيز لصالح فرد أو مجموعة من العاملين، ويحرص على تطبيق معايير متساوية في جميع التعاملات والقرارات، هذا يعزز من بيئة العمل المستدامة ويحفز على التعاون والثقة بين الفريق، كما أن تطبيق العدالة يسهم في تعزيز سمعة القائد ورفع مستوى الأداء؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة، كما أشار الشتوي وحبيب (٢٠١٧).

وفي هذا المقام فإن العدالة كما أورد الكبير (٢٠١٦)، تُعد من السمات القيادية الأساسية التي تشمل مجموعة من المقومات الذاتية والشروط القيادية والسلوكية، فهي تعني أن القائد يعامل جميع الأفراد في فريقه بشكل عادل ومتساوٍ، دون تحيز أو تمييز، ومن خلال العدالة يحرص القائد على توزيع الفرص والموارد بإنصاف، ويضمن أن كل فرد يحصل على حقوقه بناءً على الأداء والكفاءة؛ مما يعزز من روح التعاون والثقة داخل الفريق، وتعد العدالة من القيم الأساسية التي تساهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية والمستدامة، كما أن القادة الأخلاقيين الذين يؤدون ويعاملون أتباعهم بإنصاف بناءً على العدالة التنظيمية الإجرائية، والتوزيعية، والإعلامية، والشخصية سيؤثرون على موقف وسلوك الأتباع، فإن معاملة العدالة التي يقدمها القادة للأتباع تؤثر على صوت سلوك الموظف تجاه اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات من خلال التواصل الأفضل، والمشاركة الأعلى في العمل، والشعور بالانتماء إلى المنظمة، والقيمة الذاتية، واحترام كل فرد داخل المنظمات على العكس من ذلك، فإن عدم الإنصاف في أخلاقيات القيادة يعلن عن الشعور

بالتهميش وعدم الاحترام داخل المنظمة (Safitri, ٢٠٢٢).

٣. **التعاطف:** التعاطف هو قدرة القائد على وضع نفسه في مكان المرؤوسين، ليس فقط من خلال الفهم العاطفي لمشاعرهم، بل أيضًا بعقلانية، يعني ذلك أن القائد يتفهم احتياجات وتحديات فريقه بشكل واقعي، ويستجيب لهم بطرق تعزز الدعم والتعاون، هذا النوع من القيادة يساعد في بناء علاقة قوية بين القائد والمرؤوسين؛ مما يعزز من روح الفريق ويزيد من التزام الأفراد بأهداف المؤسسة، فالقائد المتعاطف يكون قادرًا على خلق بيئة عمل تحفز الإنتاجية وتحسن من رضا العاملين (القرني والزائدي، ٢٠١٦).

كما يشير التعاطف إلى القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتها؛ مما يعني أن الشخص يمكنه التعرف على ما يشعر به الآخرون واستيعاب تجاربهم عاطفيًا، يتطلب التعاطف مهارة عدم الخلط بين الذات والآخرين أي أن الفرد يتمكن من التعاطف مع الآخرين دون أن يفقد هويته، أو ينزلق إلى مشاعرهم، وهذه السمة تُعتبر أساسية في أي مجتمع؛ لأنها تعزز من الروابط الإنسانية وتساعد في بناء علاقات قوية قائمة على الفهم المتبادل، فعندما يشعر الأفراد بالتعاطف تجاه بعضهم البعض، يكونون أكثر استعدادًا لدعم بعضهم البعض؛ مما يساهم في تحقيق التوازن والاستقرار داخل المجتمع، علاوة على ذلك يُعتبر التعاطف عنصرًا حيويًا في القيادة الأخلاقية؛ حيث يُمكن القادة من التواصل بفعالية مع فرقهم وفهم احتياجاتهم؛ مما يُعزز من التعاون والإنتاجية في المجمع يعد التعاطف قوة دافعة للترابط الاجتماعي والتنمية الإنسانية؛ مما ينعكس إيجابًا على المجتمع ككل (Aitken et al, ٢٠٢١).

هكذا فإن التعاطف هو أكثر من مجرد قدرة عاطفية؛ حيث إنه مهارة تتيح للفرد تخيل وفهم تجارب الآخرين؛ مما يمكنه من التعرف على مشاعرهم واحتياجاتهم بشكل أعمق، يتجاوز التعاطف مجرد رد فعل آلي أو فوري؛ حيث يتطلب من الشخص اتخاذ قرار واعٍ بالانفتاح على مشاعر الآخرين والسعي لفهم ما يمرون به حيث ذكر (Jones-Bonofiglio & Jones-Bonofiglio, ٢٠٢٠) أن هذه الفكرة تعتبر مهمة؛ لأنها تبرز أن التعاطف ليس فقط استجابة تلقائية، بل هو خيار يتطلب تفكيرًا ورغبة في التواصل مع الآخرين، في هذا السياق يُظهر الأفراد الذين يتخذون خيار التعاطف استعدادًا لبذل جهد إضافي لفهم وجهات نظر الآخرين؛ مما يعزز من الروابط الاجتماعية ويؤدي إلى بيئة أكثر دعمًا وتفاهمًا؛ وبذلك فإن التعاطف يعمل كجسر لتواصل العلاقات الإنسانية، ويساعد في بناء مجتمعات متماسكة تعزز من التفاهم والتعاون بين الأفراد، ومن جهة أخرى يتعامل القائد مع المعلمين باحترام وتقدير، ملتزمًا بالعادات والتقاليد في طريقة تعامله معهم، ويتسم بالتواضع في تواصله اليومي، ويحافظ القائد على سرية المعلومات الخاصة بالعاملين، ويحرص على تقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة، بالإضافة إلى ذلك يُظهر اهتمامًا كبيرًا بالاستماع للمعلمين بإنصات واهتمام، مع مراعاة ظروفهم الشخصية والمهنية، كما يسعى دائمًا إلى تعزيز العلاقات الطيبة في بيئة العمل، ويشجع على الحوار البناء الذي يساهم في تحسين التواصل وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وهذا ما فسره الشتوي وحبيب (٢٠١٧).

ومن هنا وضح (Haller, ٢٠١٩) بشكل أكثر دقة بأن التعاطف يُعتبر عملية ذات صلة أخلاقية تؤثر بشكل كبير على السلوك الأخلاقي، فعندما يتعاطف القائد أو الفرد مع الآخرين، فإنه يُظهر التزامًا بالقيم الأخلاقية، مثل: العدالة، والرعاية؛ مما يؤثر في قراراته وسلوكياته، والتعاطف يلعب دورًا محوريًا في مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية، بما في ذلك:

١. **اتخاذ القرار الأخلاقي:** يساعد التعاطف الأفراد على مراعاة مشاعر الآخرين واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات؛ مما يعزز من العدالة والإنصاف في تلك القرارات.

٢. **السعي إلى تحقيق الأهداف المجتمعية:** يدفع التعاطف الأفراد والقادة للعمل نحو تحقيق أهداف تعود بالنفع على المجتمع ككل؛ مما يعزز من القيم الإنسانية والتعاون.

٣. **السلوك المساعد:** يُشجع التعاطف الأفراد على تقديم المساعدة والدعم للآخرين؛ مما يعزز من الروابط الاجتماعية ويزيد من التماسك المجتمعي.

٤. **المساءلة:** المساءلة تعد من الركائز الأساسية التي تميز القائد الأخلاقي؛ حيث تشير إلى التزامه باتخاذ قرارات مبنية على المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة له، ويسعى القائد المسؤول إلى الالتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة في جميع ممارساته؛ مما يجعله نموذجًا يحتذى به لفريقه كما أوضح القرني والزائدي (٢٠١٦) بأن المساءلة تتجلى في تجنب الكذب أو تقديم وعود غير قابلة للتحقيق؛ حيث يعزز هذا السلوك من الثقة والمصداقية بين القائد وفريقه؛ فعندما يرى الأفراد أن قائدهم يتصرف بصدق واستقامة، يزداد انتمائهم وولائهم للقيادة؛ مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، علاوة على ذلك يهدف القائد من خلال ممارسة المساءلة إلى تعزيز الممارسات الأخلاقية بين الآخرين، ومن خلال تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية عن أفعالهم، يُساهم القائد في خلق بيئة عمل تتسم بالمسؤولية والاحترام المتبادل.

تُعتبر المساءلة عنصرًا حيويًا لضمان سلوك مسؤول داخل المنظمات والمؤسسات؛ حيث تُساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة، ومن خلال تطبيق آليات المساءلة، يمكن منع الفساد وتعزيز الحكم الرشيد؛ مما يساهم في حماية حقوق الإنسان وتعزيز العدالة الاجتماعية، وعندما تُحاسب الأفراد والمنظمات عن أفعالهم، تتشكل بيئة من الشفافية والعدالة؛ مما يعزز الثقة بين المواطنين وقياداتهم، هذه الثقة تعد أساسًا للعلاقات الإيجابية؛ حيث تساعد في بناء تعاون فعال بين مختلف الجهات؛ مما يُساهم في تحقيق أهداف مشتركة ويساعد على تطوير المجتمع، كما أن المساءلة تُعزز التماسك الاجتماعي؛ حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من نظام يُقدّر حقوقهم ويضمن محاسبتهم، يُعزز ذلك من مفهوم الانتماء والولاء للمؤسسات؛ مما يؤدي إلى تنمية مستدامة (Maimela, ٢٠٢٣).

كما أوضح غنيم (٢٠٢٠) المساءلة أنها أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الأخلاقية؛ حيث تعكس قدرة القادة على التأثير في سلوكيات مرؤوسيههم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تطبيق مبادئ

المساءلة، يسعى القائد إلى تشجيع الأفراد على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية؛ مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويؤدي إلى تحسين الأداء العام، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى الموظفين هو جزء جوهري من دور القيادة الأخلاقية؛ حيث يتطلب الأمر من القائد أن يكون نموذجًا يحتذى به؛ مما يساهم في خلق بيئة عمل تتسم بالمسؤولية والاحترام المتبادل، وعندما يدعم القائد هذه السلوكيات، فإنه يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تلتزم بالمعايير الأخلاقية؛ مما يحفز الأفراد على الأداء المستمر والابتكار.

تُعتبر المساءلة عنصرًا حاسمًا في القيادة الأخلاقية كما فسر (Uddin, ٢٠٢٣)؛ حيث تعكس التزام القادة بتحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، هذا القبول للمسؤولية لا يُعزز فقط من مصداقية القائد، بل يُساعد أيضًا في تعزيز ثقافة المساءلة داخل المنظمة بشكل عام، عندما يتقبل القادة عواقب قراراتهم، فإنهم يُظهرون التزامًا بالمبادئ الأخلاقية؛ مما يحفز الآخرين على اتباع نفس النهج، علاوة على ذلك يُعطي القادة الأخلاقيون الأولوية للتواصل المفتوح مع فرقهم حول قراراتهم؛ مما يُعزز من الشفافية ويُساعد الأفراد على فهم الأساس المنطقي وراء هذه القرارات، هذا النوع من التواصل لا يُساهم فقط في تقوية الثقة بين القائد ومروؤسيه، بل أيضًا يُعزز من بيئة عمل تشجع على المشاركة والتفاعل الإيجابي، ومن خلال تعزيز ثقافة المساءلة، يُمكن للقادة الأخلاقيين أن يُعززوا من سلوكيات المسؤولية لدى العاملين؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وتعزيز التزام الأفراد بالقيم والأهداف المشتركة.

تُعتبر المساءلة عنصرًا أساسيًا في القيادة الفعالة؛ حيث تلعب دورًا محوريًا في تعزيز مجموعة من القيم الأساسية داخل المنظمة، مثل: الشفافية، والمسؤولية، والثقة، عندما يتبنى القادة ممارسات المساءلة، فإنهم يخلقون بيئة يشعر فيها الموظفون بأنهم مُحاسبون على أفعالهم؛ مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية تجاه الأهداف المشتركة، وتُساهم المساءلة أيضًا في تحسين عمليات صنع القرار؛ حيث يُتيح تبادل المعلومات والمناقشات المفتوحة للقادة اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى الحقائق والبيانات بدلاً من الافتراضات، وهذا يُعزز من فعالية القرارات المتخذة ويُقلل من الأخطاء، بالإضافة إلى ذلك تُساعد المساءلة في تخصيص الموارد بشكل أفضل، عندما يتم تقييم الأداء ومراقبة النتائج، ويصبح من الأسهل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تخصيص موارد إضافية (DANIEL-OZAH, ٢٠٢٤).

وبالانساق مع ما تم شرحه من أبعاد القيادة الأخلاقية فالباحث يتسنى له توضيح أهم هذه الأبعاد كما هو مُبين في الجدول التالي:

جدول رقم (١-١) يوضح أهم أبعاد القيادة الأخلاقية

البعد	الوصف
النزاهة	الالتزام بالقيم الأخلاقية، والتصرف بشكل يتسق مع الأقوال، والأفعال، وزيادة الثقة والمصداقية.
التعاطف	القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتها؛ مما يساهم في تطوير العلاقات وتحسين بيئة العمل.
المساءلة	تحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات، وتعزيز الشفافية؛ مما يؤدي إلى تحسين صنع القرار.
العدالة	إعطاء الأولوية للإنصاف والمساواة في المعاملة؛ مما يزيد من الثقة والتعاون بين الأفراد.

(المصدر: من إعداد الباحث).

٧.٣.١ ممارسات القيادة الأخلاقية الناجحة

تُعتبر ممارسات القيادة الأخلاقية الناجحة حجر الزاوية في بناء ثقافة مؤسسية قوية ومستدامة، وتساهم هذه الممارسات في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز بيئة العمل التعاونية، كما تعتمد القيادة الأخلاقية الناجحة على مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية، أن تطبيق هذه الممارسات لا يقتصر فقط على تعزيز الأداء المؤسسي، بل يمتد إلى تعزيز القيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية التي تُعتبر ضرورية لنجاح أي منظمة، و من خلال تبني ممارسات قيادية أخلاقية، يمكن للقادة أن يُلهموا فرقهم ويشجعوهم على الابتكار والإبداع؛ مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة، ومن أبرز هذه الممارسات ما يتم توضيحه فيما يلي:

القيادة الأخلاقية تمثل مجموعة من العمليات والممارسات التي تتجسد في خصائص القائد الشخصية، والسمات الإدارية، والعلاقات الإنسانية؛ حيث تدرج هذه الممارسات ضمن المعايير الأخلاقية لمهنة الإدارة، وتظهر القيادة الأخلاقية في التعاملات اليومية للمدير وتصرفاته مع العاملين في المؤسسة، سواء في ممارساته الإدارية أو سلوكه الشخصي، على سبيل المثال: تتمثل موضوعية نتائج التقييم في تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير واضحة وشفافة بعيداً عن التحيز، بينما يتجلى العدل في توزيع المهام بطريقة منصفة تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الموظفين، بالإضافة إلى ذلك يلتزم القائد الأخلاقي بالتعامل مع موظفيه بأخلاقية؛ من خلال الاستماع الجيد وحل المشكلات بنزاهة، هذه الممارسات تساهم في تعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة، وتنعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة (زكية، ٢٠٢٣).

كما أشار (Akgül & Özkan, ٢٠١٨) أن ممارسات القيادة الأخلاقية الناجحة تشمل التالي:

- **التعلم المستمر:** من أجل تمكين الأفراد من الوصول إلى الكمال فكرياً وروحياً، فالتعلم يدعم الجهود المبذولة لخدمة الصالح العام.
- **الانضباط الداخلي وضبط النفس:** فالقادة الذين لا يتمتعون بالانضباط الداخلي لا يبذلون جهداً لتحقيق أهداف نبيلة، وبعد فترة يصبحون ضحايا لعواطفهم المؤقتة وميولهم الفاسدة.
- **الاعتراف بالحقيقة وطاعتها:** والأساس الجوهري للسلوك الأخلاقي هو الاعتراف بالحقيقة والطاعة لها، والقائد الأخلاقي الحقيقي لا يضع نفسه فوق القانون أبداً، فالقائد الأخلاقي يفهم أهمية القانون في تطوير وصيانة مجتمع متحضر وعادل.

القائد الأخلاقي لا يركز فقط على تحقيق الأهداف المؤسسية، بل يهتم أيضاً بنمو وتطوير موظفيه على الصعيدين المهني والشخصي، وهذا يشمل دعمهم بالتدريب المناسب، وتشجيعهم على الابتكار والتعلم المستمر، ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية داخل المؤسسة ولقد أضاف النغيمش (٢٠٢٣) عدد من الممارسات التي تقوم بها القيادة الأخلاقية من خلال النقاط التالية:

١. القيادة الأخلاقية تحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار، والقائد الناجح يعطي الموظفين فرصة للمساهمة بأفكارهم وآرائهم في القرارات التي تؤثر على العمل، وهذا النوع من المشاركة يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، ويساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.

٢. تعزيز بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام: من ممارسات القيادة الأخلاقية الناجحة إنشاء بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل بين أفراد الفريق، والقائد الأخلاقي يحفز على العمل الجماعي ويشجع الأفراد على تقديم الدعم لبعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة.

٣. تشجيع السلوك الأخلاقي: القائد الأخلاقي يكون قدوة في الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، فكلما كان القائد ملتزمًا بسلوكيات أخلاقية نموذجية، كلما أثر بشكل أكبر في سلوكيات مرؤوسيه، هذا التأثير يمتد إلى تحسين العلاقات بين الأفراد وتعزيز النزاهة في بيئة العمل.

٤. بناء الثقة المتبادلة: الثقة هي الأساس الذي يبني عليه القائد الأخلاقي علاقته مع فريقه وأطراف أخرى في المؤسسة، وهذه الثقة المتبادلة تتطلب نزاهة وشفافية في التعامل، وكذلك الالتزام بالوعود وتحقيق النتائج المرجوة، بناء الثقة يعزز من ولاء الموظفين ويزيد من اندماجهم في العمل.

٥. الالتزام بالقيم المؤسسية والمجتمعية: القائد الأخلاقي يعمل دائمًا وفق القيم التي يتبناها، سواء كانت قيم المؤسسة أو القيم المجتمعية، ويتأكد أن كل قرار وسلوك يصدر عنه يتماشى مع هذه القيم؛ مما يجعل المؤسسة ليست فقط ناجحة ماليًا، بل أيضًا ملتزمة بدورها الإيجابي في المجتمع.

واستنتاجًا مما سبق فإن الدراسة الحالية توضح أن ممارسات القيادة الأخلاقية من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، وتشمل هذه الممارسات مجموعة من السلوكيات والنهج التي تُعزز القيم الأخلاقية في بيئة العمل، ومن بين أبرز هذه الممارسات الالتزام بالنزاهة؛ حيث يُظهر القائد اتساقًا بين أقواله وأفعاله؛ مما يُعزز من ثقة الموظفين فيه، كما تُعد الشفافية أحد العناصر الرئيسية للقيادة الأخلاقية؛ حيث يتم تبادل المعلومات بشكل مفتوح مع الأفراد؛ مما يسهل عملية اتخاذ القرارات ويعزز من شعور الانتماء، بالإضافة إلى ذلك يلعب التعاطف دورًا محوريًا في بناء علاقات قوية بين القائد ومرؤوسيه؛ حيث يُظهر القائد فهمًا لمشاعر الآخرين ويسعى لدعمهم، وتتضمن ممارسات القيادة الأخلاقية أيضًا تشجيع المساءلة؛ حيث يُحاسب القائد نفسه ومرؤوسيه على النتائج؛ مما يُعزز من ثقافة المسؤولية، ومن خلال هذه الممارسات، تُساهم القيادة الأخلاقية في خلق بيئة عمل إيجابية، تدعم التعاون والابتكار؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.

٨.٣.١ معايير القيادة الأخلاقية

تُعتبر معايير القيادة الأخلاقية أساسًا هامًا لتوجيه سلوكيات القادة وتحديد كيفية تعاملهم مع مرؤوسيهم والأطراف ذات العلاقة، وتهدف هذه المعايير إلى ضمان تحقيق القيم الأخلاقية في جميع جوانب العمل

المؤسسي؛ مما يعزز من الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل، تشمل هذه المعايير مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تُسهم في تعزيز فعالية القيادة وبناء ثقافة تنظيمية قوية، ومن خلال الالتزام بهذه المعايير، يمكن للقادة تحقيق أهداف مؤسساتهم بطريقة أخلاقية ومستدامة؛ مما يضمن تعزيز الأداء العام والرفاهية للمجتمع المحيط.

لا شك أن القيادة الأخلاقية تعد منهجية قائمة على أسس وقيم ومبادئ إنسانية، مدعومة بمعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات الإدارة وتحدد ضوابطها، وتعتمد القيادة الأخلاقية على معايير تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد داخل المؤسسة؛ حيث يتسم القائد الأخلاقي بالنزاهة والشفافية في التعامل مع مرؤوسيه، ويعمل على ضمان توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل، وتقييم الأداء بطريقة موضوعية، كما يحرص القائد على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل؛ مما يعزز الثقة بينه وبين فريق العمل، ويؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة التزام الموظفين (عيسوي، ٢٠١٩).

كما تتماشى سلوكيات القادة مع المعايير الاجتماعية وتُعتبر أخلاقية ومعنوية وصالحة، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على البيئة التنظيمية ويؤدي إلى نتائج مفيدة في هذا السياق، تساهم القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام المعياري بين الأفراد؛ مما يعزز من قيم التعاون والتفاعل الإيجابي، والقيادة الأخلاقية أيضًا عاملًا محفزًا للثقة بين القائد ومرؤوسيه؛ حيث يشعر الأفراد بالراحة والأمان في بيئة العمل؛ مما يدفعهم إلى المشاركة الفعالة والتعبير عن آرائهم، وكما أن هذه القيادة تساهم في تمكين الأفراد نفسيًا؛ مما يعزز من شعورهم بالقدرة على اتخاذ قرارات صائبة والإبداع في عملهم، وهناك ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية والأداء العالي؛ حيث تُعزز السلوكيات الأخلاقية من جودة العمل وتزيد من الإنتاجية (Bao & Li, ٢٠١٩).

كما تتمثل معايير القيادة الأخلاقية في مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه سلوك القادة وتعزز من ثقافة العمل الإيجابية في المؤسسات والتي أوضحها (Akgül & Özkan, ٢٠١٨) في التالي:

١. يُعتبر القائد الأخلاقي نموذجًا يُحتذى به من قبل الأتباع، إذ يجب على القادة تجسيد القيم والمبادئ التي يروجون لها من خلال سلوكياتهم اليومية، عندما يرى الأفراد أن قادتهم يتبعون سلوكًا أخلاقيًا، فإن ذلك يُعزز من ثقتهم في القيادة ويدفعهم للاقتداء بها.
٢. يجب على القادة تقديم رؤية واضحة تركز على القيم الأخلاقية؛ مما يُساعد الأفراد على فهم الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة، هذه الرؤية تُمكن الأتباع من رؤية الأهداف المشتركة وتحفيزهم للعمل نحو تحقيقها.

٣. يعد احترام القوانين والأنظمة جزءًا أساسيًا من القيادة الأخلاقية، يجب على القادة ضمان أن تصرفاتهم وممارساتهم تتماشى مع القوانين المعمول بها؛ مما يعزز من ثقافة العدالة والشفافية داخل المنظمة.

٤. يتعين على القادة تعزيز واحترام حقوق وكرامة الأفراد الذين يقودونهم، يشمل ذلك خلق بيئة عمل تحترم التنوع وتعزز من احترام كل فرد؛ مما يؤدي إلى علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.
٥. يجب على القادة أن يتصرفوا وفقاً لمجموعة من المبادئ الأخلاقية في جميع جوانب حياتهم، سواء في سياق العمل أو الحياة الشخصية، هذا الالتزام يعكس نواياهم الصادقة في تحقيق الأهداف الأخلاقية ويعزز من ثقافة المساءلة في المؤسسة.

ومن زاوية أخرى ذكرت زكية (٢٠٢٣) معايير القيادة الأخلاقية في العناصر التالية وهي كما يأتي:

١. **الخصائص الشخصية:** والتي تتمثل في الأمانة الخصائص الشخصية للقائد الأخلاقي تشمل النزاهة، والصدق، والشفافية، القائد الأخلاقي يتصرف بضمير حي ويتحمل المسؤولية عن أفعاله وقراراته، كما يلتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية في كل جوانب حياته العملية.
٢. **السمات الإدارية:** تتعلق السمات الإدارية للقائد الأخلاقي بكيفية ممارسته لمهامه الإدارية بطرق تعكس العدالة والكفاءة، القائد الأخلاقي يحرص على التوزيع العادل للمهام، ويقيم أداء الموظفين بناءً على معايير موضوعية، بعيداً عن المحاباة أو التحيز.
٣. **العلاقات الإنسانية:** القائد الأخلاقي يهتم بتكوين علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة مع موظفيه، ويلتزم بالاستماع الجيد لاحتياجاتهم ومشاكلهم، ويتعامل معهم بتعاطف واهتمام، كما يسعى إلى خلق بيئة عمل داعمة تساعد على التعاون والعمل الجماعي.

بالإضافة إلى إن أشار (Abun et al, ٢٠١٧) أن معايير القيادة الأخلاقية تتضمن الآتي:

- **الثقة:** فالثقة هي مصطلح أخلاقي ضروري، فيمكن الوثوق بشخص ما عندما يكون جيداً ويمتلك شخصيات أخلاقية، مثل: الصدق، والنزاهة، والموثوقية، والاتساق، وما إلى ذلك، وتكون الثقة مهمة في تطوير علاقة العمل وهي أساس كل علاقة عمل جيدة، عندما يثق العاملون في رؤسائهم ويثق رؤسائهم في موظفيهم، فإنهم يشكلون رابطة قوية تساعد على العمل والتواصل بشكل أكثر فعالية مع بعضهم البعض.
- **النزاهة:** تشير إلى صفة من صفات شخصية الشخص، ولكن عندما تُطبَّق على الأشياء، فإنها تشير إلى اكتمال الشيء، أو سلامته، أو نقائه أي أنها اتساق الأفعال، والقيم، والأساليب، والتدابير، والمبادئ، والتوقعات، والنتائج، وفي الأخلاق، ويُنظر إلى النزاهة على أنها الصدق والأمانة أو دقة أفعال الفرد.

وفي الأخير تفسر الدراسة الحالية معايير القيادة الأخلاقية بصورة مختصرة؛ حيث تُعتبر معايير القيادة الأخلاقية مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية التي توجه سلوك القادة، وتحدد كيفية تفاعلهم مع مرؤوسيهـم والأطراف المعنية، وتشمل هذه المعايير:

١. القيادة بالقدوة: حيث يُتوقع من القادة أن يكونوا نموذجًا يُحتذى به من خلال سلوكياتهم وأفعالهم، ويجب أن يتجسد الالتزام بالقيم الأخلاقية في تصرفاتهم اليومية؛ مما يعزز من مصداقيتهم ويدفع الأفراد للاقتداء بهم.
٢. احترام حقوق الآخرين: فيجب على القادة تعزيز واحترام حقوق جميع الأفراد في المنظمة، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل شاملة وعادلة، تتيح الفرص للجميع وتعزز من كرامتهم.
٣. التواصل الشفاف: يُعد التواصل الفعال والمفتوح جزءًا أساسيًا من القيادة الأخلاقية، ويجب على القادة توضيح رؤاهم وأسباب قراراتهم بوضوح؛ مما يعزز من الثقة والشفافية داخل المؤسسة.
٤. المسؤولية: يتحمل القادة مسؤولية أفعالهم وقراراتهم، ويجب أن يظهروا استعدادهم لمحاسبة أنفسهم في حال حدوث أخطاء.
٥. احترام سيادة القانون: ويتعين على القادة الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها؛ مما يعكس احترامهم للمعايير القانونية والأخلاقية، ويساعد هذا الالتزام في تعزيز النزاهة والعدالة داخل المنظمة.
٦. توجيه الأتباع من خلال رؤية أخلاقية: ويجب على القادة تقديم رؤية واضحة ترتكز على القيم الأخلاقية، هذه الرؤية تُساعد الأفراد على فهم الهدف المشترك وتحفيزهم للعمل نحو تحقيقه.

٤.١ المحور الثاني: أداء العاملين

١.٤.١ مقدمة

يُعتبر أداء العاملين من الموضوعات الهامة التي تحظى باهتمام كبير في مجالات الإدارة والموارد البشرية، نظرًا لدوره الحيوي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات؛ حيث إن الأداء الفعال للعاملين لا ينعكس فقط على إنتاجية الفرد، بل يؤثر أيضًا على جودة العمل الجماعي وروح الفريق داخل المؤسسة، ويعتبر تحسين أداء العاملين وسيلة أساسية لزيادة الكفاءة والفعالية؛ مما يؤدي إلى تعزيز التنافسية في السوق.

ومن الجدير بالملاحظة أن أداء العاملين وسيلة رئيسية يمكن من خلالها للمؤسسة تحقيق أهدافها واكتساب العديد من المزايا التنافسية، ومن خلال تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم، تستطيع المؤسسة زيادة الإنتاجية، وتحقيق الجودة العالية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، والأداء المتميز للعاملين، كما يُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع وأكثر فاعلية؛ مما يُمكن المؤسسة من النمو والتطور في السوق، بالإضافة إلى ذلك يُمثل الأداء المتميز فرصة كبيرة للعاملين أنفسهم، من خلال رفع مستوى أدائهم، يمكنهم تحقيق مكاسب شخصية، مثل زيادة الأجور، التي تأتي نتيجة تحسين إنتاجيتهم، كما تتيح لهم المؤسسة فرصة الحصول على الترقيات، والتي تعكس تقدير الإدارة لمجهوداتهم وكفاءتهم، إلى جانب ذلك يُمكن أن يحصلوا على حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على الاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم، سواء كان ذلك عبر مكافآت مالية أو اعتراف رسمي بإنجازاتهم؛ وبالتالي تحسين أداء العاملين لا يعود بالنفع على المؤسسة فحسب، بل يُعتبر أيضًا فرصة لتحقيق تطلعات العاملين المهنية والشخصية؛ مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية للعمل (بن محمد، ٢٠١٨).

ويلاحظ أن العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة؛ مما يجعل إدارة الموارد البشرية مسؤولية شديدة التعقيد، يتطلب تحسين أداء المؤسسة تحقيق أهدافها، والتي تعتمد بشكل كبير على تحسين أداء الأفراد العاملين بها، فتركز المؤسسة على أداء كل موظف يُعتبر السبيل الأساسي لزيادة نجاحها وتحقيق نتائج ملموسة لبلوغ هذه الغاية، وينبغي على إدارة المؤسسة أن تعمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، ويشمل ذلك توفير فرص التدريب والتطوير المستمر؛ مما يُعزز من كفاءة العاملين وقدرتهم على التكيف مع التحديات الجديدة، بالإضافة إلى ذلك يتعين على الإدارة خلق بيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع والابتكار؛ حيث تُعتبر الأجواء الإيجابية والمحفزة ضرورية لإطلاق طاقات الأفراد وتحقيق الأداء العالي، باختصار تحسين أداء العاملين ليس مجرد هدف ثانوي، بل هو عنصر حيوي لتحقيق النجاح المؤسسي، من خلال الاستثمار في تطوير الأفراد وخلق بيئة عمل مشجعة، ويمكن للمؤسسات أن تعزز من قدرتها التنافسية وتحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال (بريكة وقسمي، ٢٠١٥).

كما يشير أداء العاملين إلى الطريقة التي يُنفذ بها الموظف المهام والمسؤوليات المنوطة به في إطار وظيفته، ويُعتبر هذا الأداء مقياساً مهماً يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز عمله وكفاءته في تنفيذ المهام المطلوبة منه، من خلال تقييم الأداء يمكن تحديد مدى مساهمة كل موظف في تحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث ينعكس أداء العاملين جودة العمل والإنتاجية، عندما يكون أداء الموظف مرتفعاً، فهذا يعني أنه يُنجز المهام بكفاءة ويُحقق النتائج المرجوة؛ مما يُساهم بشكل مباشر في نجاح المؤسسة وتقدمها نحو أهدافها الاستراتيجية، على الجانب الآخر إذا كان الأداء ضعيفاً، فقد يؤثر ذلك سلباً على سير العمل ويعوق تحقيق الأهداف المؤسسية؛ لذا فإن تقييم أداء العاملين ليس مجرد تقييم فني، بل هو أداة استراتيجية تُساعد المؤسسات على تحسين إنتاجيتها، وتعزيز فعالية فرق العمل، وضمان تحقيق الأهداف المنشودة بشكل منظم وفعال (مدني والبناء، ٢٠٢٣).

إلا أنه على الرغم من أن أداء العاملين يتسم بأنه جزء أساسي من المنظمة؛ حيث يمكن لأداء العاملين أن يقرر مقدار النمو أو الانحدار في المنظمة، كما أن الأداء هو وثيقة يتم إنشاؤها بمرور الوقت حول مهمة عمل أو نشاط معين، ويمثل الأداء الأشخاص المعيّنين لإنجاز مهمتهم ومهامهم الوظيفية، والتي يمكن تقييمها وقياسها بدقة؛ حيث تحتاج المنظمة إلى أقصى قدر من ردود الفعل على أداء الموظفين؛ لتحقيق أهدافها وأغراضها وأيضاً لتكون قادرة على التنافس مع منافسيها، وتركز المنظمات الفعالة على أداء الموظف (Haggag & Saadon, ٢٠٢٤).

ومن زوايه أخرى كما يعتبر أداء العاملين هو الأفعال وردود الأفعال واستجابات الأفراد القابلة للتغيير أو القابلة للقياس، وسلوكياتهم، والنتائج المترتبة على هذه الأفعال والسلوكيات، والتي ترتبط في النهاية بالإنجاز الناجح لأهداف المنظمة وتؤدي إليه، فعندما يكون العاملين راضين عن المهام المرتبطة بالعمل، فإن أداءهم يتحسن بشكل كبير ويؤدون بشكل أفضل؛ لذا فإن العاملين السعداء والراضين عن عملهم هم من أصحاب الأداء الأفضل على النقيض من الموظفين غير السعداء وغير الراضين عن عملهم (Thakur & Sharma, ٢٠١٩).

وفي مقابل ذلك يمكن تحسين أداء العاملين من خلال تبادل المعرفة، ويمكنه في النهاية تحسين الأداء العام للمنظمة، فعندما يتشارك موظفو المنظمة المعلومات بمرور الوقت، فإنهم يمتلكون القدرة على التعرف على المعلومات في كتل أو أنماط، وتكون عملية النمط أسرع من قطعة واحدة من المعلومات، ومن خلال تبني هذه العملية، يمكن للموظفين أن يكونوا قادرين على فهم الإشارات الصغيرة من الموظفين الآخرين والتي تساعدهم في تحسين أدائهم (Hussain et al, ٢٠١٥).

وعليه يمكن القول بأن أداء العاملين يُعد أداء أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي مؤسسة؛ حيث يمثل مدى كفاءة الأفراد في تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف المؤسسية، ويتأثر أداء العاملين بعدد من العوامل، بما في ذلك البيئة التنظيمية، ودرجة الدعم والتوجيه الذي يتلقونه من القيادة، وكذلك التحفيز الشخصي والإرادة، وتساهم القيادة الفعالة في تعزيز أداء العاملين من خلال توفير الإرشاد المناسب، وإيجاد بيئة عمل تحفز

الإبداع والابتكار، وتضمن التفاعل الإيجابي بين الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الأداء الجيد للعاملين يرتبط بشكل وثيق بتوفر الموارد اللازمة والتدريب المستمر؛ مما يسهم في تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل اليوم، يصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين والعمل على تحسينها لضمان استدامة النجاح المؤسسي.

٢.٤.١ مفهوم الأداء

يُعد مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية التي تُناقش في مختلف المؤسسات، ويختلف تعريف الأداء تبعاً لطبيعة عمل كل مؤسسة، فكل مجال يضع معايير مختلفة لتقييم الأداء؛ مما يؤدي إلى وجود تنوع في التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم، وبسبب هذا التنوع، ظهرت العديد من التعريفات التي حاولت توضيح مفهوم الأداء بشكل يتناسب مع احتياجات وظروف كل مؤسسة. ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

حيث ذكر (Jayarathna & Weerakkody, ٢٠١٥, P. ١٦٤) الأداء على أنه: "دالة لقدرة الفرد ومهاراته وجهده في موقف معين، كما أنه مدى جودة إكمال الوظيفة وفقاً لإجراءات التشغيل القياسية المعروفة".

أشار (Harsányová et al, ٢٠١٦, P. ٣٤) الأداء على أنه: "مقياس للإنجاز الذي يحققه الأفراد والمنظمات والعمليات أي أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل قيمة للاستثمار في العمل".

وعرف (Setiawan & Yuniarsih, ٢٠١٨, P. ٦٤) الأداء على أنه "السلوك الفردي في إتمام كل مهمة في عمله، وهو في الأساس ما يفعله الموظف أو لا يفعله، وما يتم القيام به باعتباره أداءً عالياً وما لا يتم القيام به باعتباره أداءً منخفضاً".

كما عرف الأداء (٢٠٢٠، ص. ٢٩) هو: "العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصه وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة".

وأيضاً عرف معمري (٢٠٢٠، ص. ٧) الأداء بأنه: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات الموكلة له".

ومن جانبه عرف علام (٢٠٢٠، ص. ٨٧٨) الأداء بأنه: "محصلة لكل من الجهد المبذول والخصائص الشخصية للفرد وإدراك الفرد لدوره الوظيفي داخل العمل".

ومن نفس الاتجاه عرف عطية وعتروز (٢٠٢١، ص. ٢٠) الأداء بأنه: "سلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".

وبناءً على ذلك عرف (Juliati, ٢٠٢١, P. ٣٤) الأداء على أنه: "مستوى تحقيق النتائج وكذلك مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية على أساس مستمر، أي أن الأداء هو النتيجة التي يتم تحقيقها من سلوك العاملين في المنظمة".

وفي مقابل ذلك عرف أحمد (٢٠٢٤، ص. ٢٤٧) الأداء على أنه: "الجهد والسلوك الوظيفي الذي يقوم به العاملين في المؤسسات من انجاز الأعمال التي يكلف بها من قبل الإدارة بناءً على الشروط المحددة لتنفيذ هذا العمل وبهدف تحقيق أهداف المؤسسة".

وفي الأخير أشار (BURESCU, ٢٠٢٤, P. ٢٦١) الأداء على أنه: "بذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعتها وتنوعها، كما أن الأداء هم الأفراد الذي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وكذلك كل ما يساهم في تحسين العلاقة بين القيمة والتكلفة".

وبالتالي يوضح الباحث أن الأداء عبارة عن "مدى قدرة الأفراد أو الفرق على تحقيق الأهداف المحددة أو إتمام المهام بنجاح، ويتضمن الأداء كلاً من الكفاءة (استخدام الموارد بشكل فعال) والفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة)، ويُقاس الأداء من خلال معايير محددة ويعتمد على مجموعة من العوامل، مثل: السلوكيات، والبيئة التنظيمية، والتدريب، ويُعتبر الأداء عنصراً حاسماً لنجاح الأفراد والمنظمات".

٣.٤.١ مفهوم أداء العاملين

يُعد مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأبحاث والدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص؛ نظراً لما له من أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة، فالأداء يعكس مدى كفاءة العاملين في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة؛ مما يؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة وتطورها، وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى تعريفات مختلفة لمفهوم الأداء على الساحة الإدارية، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

عرف (Ekawati & Prasetyo, ٢٠١٦, P. ١٨٩) أداء العاملين على أنه: "قدرة العامل على القيام بشيء معين أي أنه نتيجة العمل الذي يمكن أن يحققه شخص أو مجموعة من الأشخاص في منظمة ما وفقاً لسلطات ومسؤوليات كل منهم في تحقيق الأهداف".

ونذكر (Khan & Nawaz, ٢٠١٦, P. ١٤٨) أداء العاملين على أنه: "خلاصة سلوكيات الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

كما عرف (Sinambela & Sihite, ٢٠١٨, P. ٢٥٥) أداء الموظف على أنه: "إنجاز العمل أي الجودة التي يحققها العاملين في أداء واجباته والمسؤوليات الموكلة إليه"

ومن هنا أشار (Maw, ٢٠١٩, P. ١٢) أداء العاملين على أنه: "العلاقة بين مخرجات السلع والخدمات التي يقدمها العاملون في المنظمة ومدخلات الموارد البشرية وغير البشرية المستخدمة في عملية الإنتاج".

حيث عرف علام (٢٠٢٠، ص. ٨٧٨) أداء العاملين أنه: "درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد ودرجة وفائه بمتطلبات الوظيفة، وهذا يعني قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفقاً للمسؤوليات التي تحددها المنظمة وفي سبيل تحقيق أهدافها".

فضلاً عن ذلك عرف المعمري (٢٠٢٠، ص. ٨) أداء العاملين بأنه: "محصلة تفاعل بين كلا من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين".

بالإضافة إلى ذلك عرف (٢٠٢٠، ص. ٢٧١) أداء العاملين بأنه: "سلوك وظيفي موجه نحو أهداف محددة مسبقاً يقوم بها العامل خلال فتره زمنية معينة كما أنه نتيجة ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة".

ومن جانب آخر عرف قريني (٢٠٢٠، ص. ٥٢٤) أداء العاملين بأنه: "سلوك إنساني ينتج من خلال ممارسته للوظيفة التي يشغلها ويتم من خلاله لتحقيق بعض الأهداف التي تخدم المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها".

وعليه عرف (Shammout, ٢٠٢١, P. ٨٢) أداء العاملين على أنه: "جودة العمل الذي يؤديه العاملين وتحقيق الأهداف وفقاً للمسؤولية التي تم تكليف العاملين بها".

ومن نفس المنطلق عرف عطية وعتروز (٢٠٢١، ص. ٢١) أداء العاملين على أنه: "المهام والأنشطة الموكلة للموظف في المؤسسة والناتج المحققة من خلال قدراته، والتي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة".

كما عرفت نعيّرات (٢٠٢٢، ص. ٨) أداء العاملين بأنه: "الإشارة للأفعال والسلوكيات من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والذي بناءً عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة".

وبالتالي يقوم الباحث بوضع تعريف لأداء العاملين على أنه: "مدى كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة، ويعكس قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المحددة ويشمل سلوكياتهم، والتزامهم، والإنتاجية، ويُعتبر أداء العاملين عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات؛ حيث يتأثر بعدد من العوامل، مثل: القيادة، والبيئة التنظيمية، وفرص التدريب والتطوير".

٤.٤.١ أهمية أداء العاملين

تُعد أهمية أداء العاملين من الأمور الجوهرية التي تحدد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، فالأداء الجيد للعاملين يساهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية والكفاءة؛ مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مختلف الأصعدة، وعندما يكون لدى الموظفين أداء متميز، يتمكنون من إنجاز المهام بشكل أسرع وبجودة أعلى؛ مما يعزز من مستوى رضا العملاء ويساعد في تعزيز سمعة المنظمة في السوق.

كما يُعتبر أداء العاملين من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات وتقدمها، إذ يسعى الجميع إلى تطوير هذا الأداء ورفع معدلاته؛ مما يجعله معياراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري، ويرتبط أداء العاملين ارتباطاً وثيقاً بمعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ حيث يتمثل أثره في تحسين

الإنتاجية وزيادة الكفاءة، وعندما يتحسن أداء العاملين، يساهم ذلك في زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة؛ مما يدعم التنمية المستدامة في البلاد؛ لذلك يعد الاستثمار في تطوير مهارات وكفاءات العاملين ضرورة استراتيجية، وتسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز القدرة التنافسية، وباختصار فإن تحسين أداء العاملين ليس مجرد هدف داخلي للمؤسسات، بل هو أيضًا عامل محوري في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام (عثمان وحسن، ٢٠٢٢).

كما أن العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة؛ حيث يلعب دورًا حاسمًا في تكيفها مع التغيرات السائدة في بيئة الأعمال، كما أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة تعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية مواردها البشرية؛ حيث إن البحث عن محددات الأداء للعاملين والاهتمام بتطويرها يُعزز من مستوى الأداء العام للمؤسسة، فعندما يتم تحسين مهارات وكفاءات الفريق، ينعكس ذلك إيجابيًا على فعالية العمليات والإنتاجية؛ وبالتالي فإن التركيز على تحسين أداء الموارد البشرية لا يسهم فقط في رفع كفاءة الأفراد، بل يؤدي أيضًا إلى تحسين أداء المؤسسة ككل وزيادة مردودها، وفي النهاية يُعتبر الاستثمار في العنصر البشري استثمارًا في مستقبل المؤسسة؛ حيث يُمكنها من مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. (بن بريكة وبن قسي، ٢٠١٥).

وفي واقع الأمر أداء العاملين هو دعامة أساسية لنجاح المنظمة؛ حيث يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، يتطلب ذلك تركيزًا على جودة الأداء، والتي تلعب دورًا حيويًا في تعزيز ثقافة المنظمة الإيجابية؛ من خلال تشجيع الأداء الجيد، ويتم تحسين التفاعل بين الموظفين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتسهم الجودة في بناء بيئة عمل محفزة؛ مما يحفز الموظفين على تعلم مهارات جديدة وتوسيع معارفهم، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي؛ لذا يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير الموظفين وتعزيز جودة الأداء؛ مما يساعد في دفع عجلة التقدم المؤسسي ورفع مستوى النجاح العام (Ahmad, ٢٠٢٠).

وتفسيرًا لذلك يعد أداء الموظفين عاملاً حاسمًا يؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمة، إذ تسعى المنظمات باستمرار لتحسين كفاءة موظفيها في تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وتساهم الثقافة التنظيمية المتنامية والمحافظة عليها بشكل فعال في تحفيز وتطوير الأداء المؤسسي؛ مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والنمو، علاوة على ذلك تلعب قدرة القادة على تحفيز وتمكين الموظفين دورًا رئيسيًا في تعزيز الأداء العام للمنظمة؛ لذلك يُعرّف أداء الموظف بأنه الإنجازات التي يحققها الفرد، والتي تُقاس وفقًا لمعايير ومقاييس تحددتها المنظمة، وهذه المعايير تساعد في توضيح التوقعات وتعزيز من المساءلة؛ مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل (Majid & Idris, ٢٠١٩).

ومن البديهي أداء الموظفين أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تقليل الصعوبات التي قد تواجه العمل، مثل: ضعف الإنتاجية، وانعدام الكفاءة، عندما يكون أداء الموظفين مرتفعًا، فإن ذلك يعزز من فعالية العمليات ويساعد في تحسين النتائج العامة للمنظمة، وعبر تحسين الأداء يتمكن الموظفون من تحقيق المهام بشكل أكثر كفاءة؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد، وهذا بدوره يساهم في معالجة

المشكلات المرتبطة بانخفاض الأداء، مثل: الفوضى، والارتباك في العمليات، كما يعد الاستثمار في تحسين أداء الموظفين خطوة استراتيجية لمواجهة التحديات وتعزيز الكفاءة التنظيمية. (Jie et al, ٢٠٢٠)

ويساهم الأداء العالي للعاملين بشكل كبير في تحسين نتائج العمل والبيئة التنظيمية بشكل عام، عندما يحقق الموظفون أداءً متميزاً، يرتفع مستوى إنتاجيتهم؛ مما يعني إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وهذا بدوره ينعكس على شعور الموظف بالرضا الوظيفي؛ حيث يشعرون بالنجاح والإنجاز؛ مما يعزز من دافعيتهم للقيام بمهامهم، علاوة على ذلك يؤدي الأداء العالي إلى زيادة مشاركة الموظفين في وظائفهم؛ حيث يصبحون أكثر التزاماً وولاءً للمنظمة، وهذا يعزز ثقافة العمل الجماعي ويعزز من روح التعاون بين الأفراد، كما أن الأداء الجيد ينعكس في المكافآت المالية؛ حيث يحصل الموظفون على رواتب وحوافز أعلى بناءً على إنتاجيتهم؛ مما يشجعهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر (Otoo, ٢٠١٥).

وخلاصة القول يلعب أداء العاملين دوراً حاسماً في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الالتزام والولاء بين الموظفين، فالموظفون الذين يشعرون بالرضا عن أدائهم يكونون أكثر استعداداً للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة؛ مما يزيد من قدرتها التنافسية، كما أن تحسين أداء العاملين يمكن أن يسهم في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح؛ حيث يتم تقليل الفاقد والوقت الضائع في العمليات، وفي السياق الأوسع يُعتبر الأداء العالي للعاملين بمثابة محرك رئيسي للتطوير المستدام والنمو المؤسسي؛ مما يجعله عنصراً أساسياً في الاستراتيجيات الإدارية والتخطيط المستقبلي.

٥.٤.١ أبعاد أداء العاملين

تعد أبعاد أداء العاملين من العناصر الهامة التي تساعد العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الامتثال بهذه الخصائص والتي تتمثل في كلاً مما يلي: بُعد التأثير المثالي، وبُعد التحفيز الإلهامي، وبُعد الاستثارة الفكرية، وبُعد الاعتبارات الفكرية كما أن من الجدير بالذكر أن هذه الأبعاد اتفقت عليها الكثير من الدراسات العربية والأجنبية ومن أهم هذه الدراسات ما يأتي: دراسة (مصباح، ٢٠٢٠)، ودراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (الشيخ وعلي، ٢٠٢٢)، ودراسة (محيلان وعثمان، ٢٠٢٤)، ودراسة (Githui et al, ٢٠٢٤)، ودراسة (Yu & Zhou, ٢٠١٧)، ودراسة (Aryanto et al, ٢٠٢٣)، ودراسة (Yu & Zhou, ٢٠١٧)، ومن خلال العناصر التالية يتم توضيح لكل بعد على حده.

١. **التأثير المثالي** يُعتبر التأثير المثالي أحد الأبعاد الأساسية لأداء العاملين؛ حيث يشير إلى السلوكيات التي تعزز من التزام العاملين وتساعد على إدراك القائد كمثال أعلى، يتمثل التأثير المثالي في قدرة القائد على ممارسة تأثير قوي على المعتقدات والاتجاهات والسلوكيات لدى فريقه؛ مما يسهم في بناء علاقة قائمة على الإعجاب والاحترام المتبادل، وعندما يُظهر القائد سلوكيات إيجابية وملمهة، فإنه يُحفز العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة، ويعزز من ولائهم واهتمامهم بتحقيق النجاح الجماعي، هذه الديناميكية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُعزز الأداء، وتدفع بالعاملين

إلى تقديم أفضل ما لديهم؛ وبالتالي يُعتبر التأثير المثالي عنصرًا محوريًا في تحسين أداء العاملين وزيادة فعالية المؤسسة ككل (مصباح، ٢٠٢٠).

فالتأثير المثالي هو السلوك الذي يوفر للقائد اعتبارات لاحتياجات ورغبات الأتباع أعلى من تلك الخاصة بالقادة، يُظهر هذا النوع من القادة مستويات عالية من السلوكيات الأخلاقية التي تثير إعجاب الأتباع؛ وبالتالي تعزز مستوى أدائهم في المنظمات، فالقادة الذين يظهرون سلوكيات أخلاقية نموذجية؛ من خلال العمل كأمثلة جيدة يعطون تأثيرًا مثاليًا على الأتباع في المنظمات، يمكن للمرؤوسين تحديد هذه الأنواع من القادة من خلال قيمهم ومعتقداتهم ومستويات الموضوعية التي تمنح الأتباع بشكل طبيعي ذلك الدفع الإضافي لأداء واجباتهم بشكل ممتاز (Githui et al, ٢٠٢٤).

التأثير المثالي هو أحد أبعاد أداء العاملين؛ حيث يشير إلى الثقة والاحترام الذي يمنحه الأتباع لقادتهم؛ مما يدفعهم لقبول توجيهاتهم، بغض النظر عن تعقيدها، يؤثر هذا النوع من التأثير على جوانب مثل التزام الموظفين ورضاهم؛ مما يسهل المشاركة والتحفيز في العمل (Ogola et al, ٢٠١٧)، وهذا ما انتق عليه (Change et al, ٢٠١٩) بأن يُعتبر القائد الذي يتمتع بتأثير مثالي قدوةً ويملك قدرة على التأثير الإيجابي على موظفيه، ويتميز التأثير المثالي بخصائص مثل غرس الفخر في المرؤوسين، وتجاوز المصلحة الذاتية لصالح المنظمة، ونقل القيم الأساسية، وتطوير رؤية للمستقبل؛ مما يعزز الالتزام لتحقيق نتائج تفوق التوقعات.

إن الشخص الذي يمتلك كاريزما قوية وسلوكًا أخلاقيًا رفيعًا يتمتع بقدرة فريدة على التأثير في الآخرين وإلهامهم، هذا التأثير ينبع من الثقة التي يولدها فيمن حوله؛ حيث يُظهر استقامة في السلوك وشفافية في التعامل؛ مما يدفع الآخرين للتقرب منه؛ وبالتالي يسهل عليه توجيه العاملين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، ومن خصائص هذا البُعد والتي فسرها محمد وآخرون (٢٠٢٢) في التالي:

- **العمل من خلال القدوة:** القائد الكاريزمي لا يكتفي بالتوجيه الكلامي، بل يعمل كقدوة من خلال تصرفاته اليومية؛ مما يلهم الآخرين باتباعه وتقليده في السلوك والأداء، وهذا الأسلوب يزيد من مصداقيته ويزيد من تأثيره في فريق العمل.
- **التعامل بثقة وتفاؤل:** الشخص الكاريزمي يظهر دائمًا ثقة في قدراته وفي فريقه، ويعكس التفاؤل بشأن المستقبل، وهو ما يُحفز العاملين على تجاوز التحديات والعمل بروح إيجابية، هذا التفاؤل والثقة ينفلان إحساسًا بالاستقرار والنجاح داخل الفريق.
- **المشاركة في المخاطر مع التابعين:** القائد الكاريزمي لا يتردد في تحمل المخاطر مع فريقه، عندما يرى العاملون أن قائدهم مستعد للتضحية وتحمل المخاطر بجانبهم، تزداد ثقتهم فيه ويصبحون أكثر استعدادًا للعمل بروح الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة.

٢. **التحفيز الإلهامي:** يُعتبر تعزيز الدافعية الإلهامية للعاملين في المؤسسات، وخاصة المؤسسات التربوية، أمرًا بالغ الأهمية لتحفيز طاقاتهم الإبداعية، فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية ملهمة وهادفة، ويدركون أن جهودهم تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة النبيلة، ينعكس ذلك إيجابًا على مستويات الإبداع والابتكار لديهم، يمكن لقيادات المؤسسات أن تلعب دورًا محوريًا في تنمية هذه الدافعية من خلال تبني ممارسات قيادية تركز على التمكين والتحفيز المعنوي، هذا النوع من القيادة يُسهم في استنهاض الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين؛ مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة على مستوى المؤسسة ككل؛ وبالتالي يُعد الاستثمار في الدافعية الإلهامية من العوامل الأساسية التي تعزز أداء العاملين وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية (الشيخ علي، ٢٠٢٢).

كما أن التحفيز الإلهامي هو تحفيز العاملين في مجال المعرفة وحماسهم وإبداعاتهم لإنجاز مهام ابتكار المعرفة من خلال مجموعة متنوعة من الطرق الفعّالة، وعلى النقيض من العمل اليدوي، فإن العاملين في مجال المعرفة يطلبون متطلبات أكثر تنوعًا ومستوىً عاليًا بما في ذلك الاحترام، والتحقيق، وتجاوز الذات بما يتجاوز احتياجات الحياة المادية عالية الجودة والحياة الروحية؛ وبالتالي من الضروري وضع عدد من تدابير التحفيز المستهدفة لتشجيع العاملين في مجال المعرفة في المنظمات كثيفة المعرفة، وتغطي بعض الممارسات المنتظمة آلية الحوافز المشتركة، والترويج، والتعليم المستمر، التي توفر صفات عالية في العيش والعمل لأولئك العاملين المبدعين في مجال المعرفة الذين يتمتعون بإمكانات؛ حيث إن الدافع الإيجابي أفضل من الدافع السلبي في الدافع الفكري لأن العاملين في مجال المعرفة سيكونون في خطر في عملية ابتكار المعرفة وتنمية الشخصية (Yu & Zhou, ٢٠١٧).

يعتبر التحفيز الإلهامي تجسيدًا لقادة يثيرون حماس أتباعهم للابتكار والإبداع في التعامل مع المشكلات وتقديم أفكار جديدة؛ حيث يشجع القادة على إعادة صياغة التحديات والتفكير خارج الصندوق؛ مما يعزز القدرة على مواجهة المواقف بطرق جديدة (Aryanto et al, ٢٠٢٣)، وكما يتضمن التحفيز الإلهامي تشجيع الأتباع على التفكير النقدي ومواجهة المخاطر الفكرية؛ مما يدفعهم إلى تحدي الوضع الراهن، بالإضافة إلى ذلك يسهم هذا النوع من التحفيز في تعزيز الوعي بالقيم والمعتقدات؛ مما يساعد على تحديد وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية (Odenyo et al, ٢٠١٥).

يُعد عنصر التحفيز من الركائز الأساسية في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة؛ حيث يلعب دورًا حيويًا في تعزيز أداء العاملين ودفعهم نحو تحقيق النجاح والتفوق، فالعاملون يهتمون بشدة بالتحفيز؛ لأنه يشكل القوة الدافعة التي تُمكنهم من العمل بكفاءة أعلى وبروح إيجابية، هذا الاهتمام ينبع من رغبة العاملين في التقدم وتحقيق الذات، فضلًا عن مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ولقد أشار محيلان وعثمان (٢٠٢٤) إلى عنصر التحفيز الإلهامي من خلال ما يأتي:

- **تنمية ثقافة العمل** وفريق العمل تعتبر أحد العناصر التي ترتبط بشكل وثيق بالتحفيز، فحين يتم تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، يشعر الأفراد بالانتماء إلى فريق متماسك؛ مما يُشجع على تحقيق نتائج أفضل.

- علاوة على ذلك استثارة تفكير العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع يعد من الأمور التي تُشجع على التفكير الخلاق، عندما يتم منح العاملين الفرصة للتفكير بحرية وتقديم أفكار جديدة، يتولد لديهم شعور بالمسؤولية والملكية تجاه العمل، هذا النوع من التحفيز يخلق بيئة مليئة بالابتكار، ويُسهّم في اكتشاف طرق جديدة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

- تشجيع العاملين على تحقيق تطلعاتهم يُعد من الأمور المحورية أيضًا في تعزيز التحفيز، عندما تُشجّع المؤسسة العاملين على السعي نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، يشعرون بالدعم والثقة؛ مما يُزيد من حماسهم وإصرارهم على النجاح، وبالإضافة إلى ذلك مشاركة العاملين في اكتشاف مشاكل العمل يُعتبر أداة فعّالة لتحفيزهم على البحث عن حلول إبداعية وتحمل مسؤوليات جديدة.

- وأخيرًا، غرس روح المغامرة وتحمل المخاطر يعد جانبًا هامًا من جوانب التحفيز، عندما تُشجع المؤسسة العاملين على المخاطرة المدروسة في اتخاذ القرارات، ويتم تعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج استثنائية، هذا النوع من التحفيز يُمكن العاملين من تطوير مهاراتهم والابتكار في عملهم؛ مما يُسهّم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

٣. **الاستثارة الفكرية:** تُعتبر الاستثارة الفكرية أحد الأبعاد الرئيسية لأداء العاملين، وخاصة في سياق القيادة التحويلية، تتمثل هذه القدرة في تشجيع القائد في المدرسة للمعلمين على الانخراط في عمليات العصف الذهني لحل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة، يقوم القائد بتوجيه أفكار المعلمين وإقناعهم بأهمية التفكير الإبداعي؛ مما يُسهّم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، وتشمل خصائص هذا البعد تشجيع التفكير النقدي، وخلق بيئة ملائمة لإنتاج المعرفة الحديثة، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار وتشجيع الاعتماد على الذات، ومن خلال توفير هذه البيئة الإيجابية، يُمكن للقادة استنهاض الطاقات الإبداعية لدى المعلمين وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة؛ مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتعزيز فعالية المؤسسة التعليمية ككل (محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

كما تعد الاستثارة الفكرية هي سمة من سمات القادة الذين يلهمون إبداع الأفراد وابتكارهم، ويشجعونهم على التشكيك في المعايير والسعي إلى إيجاد مناهج وحلول جديدة للمشاكل ومن المتوقع أن يُظهر القائد التحفيز الفكري ويتمثل الجانب الرئيسي للتحفيز الفكري في تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القائد؛ بحيث لا يكتفي أعضاء الفريق بالمعايير التقليدية والطرق المعروفة لمعالجة القضايا، كذلك من خلال التحفيز الفكري يتم إنشاء أطر عمل جديدة تمكن الناس من تفكيك الافتراضات القديمة بشكل بناء وتطوير أساليب ومناهج أكثر ابتكارًا بشكل أساسي (Namusonge et al, ٢٠١٨).

تتسم الاستشارة الفكرية بأنها بعد يستخدمه القادة لإلهام الناس ليكونوا مبدعين عند التعامل مع القضايا، كما تسمح الاستشارة الفكرية بالابتكار بين المتابعين، فالمديرين الذين يظهرون الابتكار والإبداع في قيادتهم يمكنون المرؤوسين من حل المشكلات بكفاءة؛ حيث يتيح بُعد القيادة الفكرية للقائد تشجيع وتوفير طرق تفكير جديدة للمتابعين في المنظمة، فتتعلق طرق التفكير الجديدة بمعتقداتهم وقيمهم (Umeh et al, ٢٠٢٤).

الاستشارة الفكرية تُعد من العناصر الأساسية في تحفيز العاملين على التفكير بطرق مبتكرة وحل المشكلات بشكل إبداعي، ويُقصد بالاستشارة الفكرية تشجيع الأفراد على المشاركة في عملية العصف الذهني، وهي عملية تعاونية تتيح لهم التفكير في حلول غير تقليدية ومناقشة الأفكار بحرية، هذه العملية تُوجه من خلال القادة الذين يدعمون الأفكار الجديدة ويُعززون القناعة بأن التغيير ضروري لتحقيق التحسينات، ومن أبرز خصائص هذا البُعد كما ذكر محمد وآخرون (٢٠٢٢) ما يأتي:

- **تعزيز التفكير النقدي:** يُشجع العاملين على تقييم المواقف بدقة والتحليل العميق لها؛ مما يؤدي إلى التفكير في حلول جديدة وغير مسبقة، التفكير النقدي يدفع الأفراد للنظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة واستنباط أفكار تساهم في حلها.
 - **خلق بيئة ملائمة لإحداث المعرفة:** تُعتبر البيئة التي يتم فيها تشجيع العاملين على استكشاف الأفكار والابتكارات بيئة محفزة لتطوير المعرفة، وفي هذه البيئة يمكن للأفراد أن يتبادلوا الأفكار والمعلومات بحرية؛ مما يؤدي إلى زيادة الخبرات والمعرفة المؤسسية.
 - **التشجيع على الإبداع والابتكار:** يتم تحفيز العاملين على تقديم أفكار إبداعية تُسهم في تحسين الأداء وتطوير الحلول، هذا النوع من التشجيع يولد الثقة في قدرة الفرد على الابتكار، ويُعزز من دافعيته لتقديم أفضل ما لديه.
 - **الاستقلال في الفكر:** يتم دعم العاملين ليكونوا مستقلين في التفكير واتخاذ القرارات؛ مما يعزز من روح المبادرة والقدرة على التعامل مع التحديات بطريقة مستقلة، والاستقلالية الفكرية تُساعد على تطوير العاملين ليصبحوا أكثر اعتمادًا على أنفسهم وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية.
٤. **الاعتبارات الفكرية (الفردية):** الاعتبارات الفكرية تُعتبر أحد أبرز أبعاد أداء العاملين، إذ تُركز على تطويرهم بشكل متكامل من خلال تقديم الدعم الفكري والمهني، وفي هذا الإطار يُمنح العاملون الوقت الكافي للتدريب والتعليم تحت إشراف قادتهم؛ مما يُساعدهم على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، هذه العملية التعليمية المستمرة تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين؛ مما يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية أكبر، ومن الجوانب المهمة لهذا البعد هو إيلاء الاهتمام للأشخاص الذين قد يشعرون بالتهميش أو عدم الدعم؛ من خلال تقديم الرعاية والاهتمام الكافي لهؤلاء الأفراد، يُمكن تحسين أدائهم وتعزيز شعورهم بالتقدير؛ مما يؤدي إلى اندماجهم بشكل أكبر في بيئة العمل، كما تسهم هذه الاعتبارات في تعليم العاملين كيفية التعرف على احتياجات

وقدرات الآخرين، الأمر الذي يعزز التعاون والعمل الجماعي، وفهم احتياجات الزملاء يُمكن العاملين من العمل بفاعلية أكبر معًا، ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، إلى جانب ذلك يتم التركيز على تطوير القدرات الفردية؛ حيث يُعامل كل عامل بناءً على احتياجاته وطموحاته الفريدة، يتضمن ذلك تقديم دعم شخصي، سواء من خلال التدريب أو إتاحة فرص جديدة للتطوير، ويُعترف بأن لكل فرد طموحات وقدرات متنوعة؛ مما يتطلب توفير بيئة عمل مشجعة تدعم نمو هذه القدرات وتلبي طموحاتهم الشخصية؛ مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة (شين وشين، ٢٠٢٣).

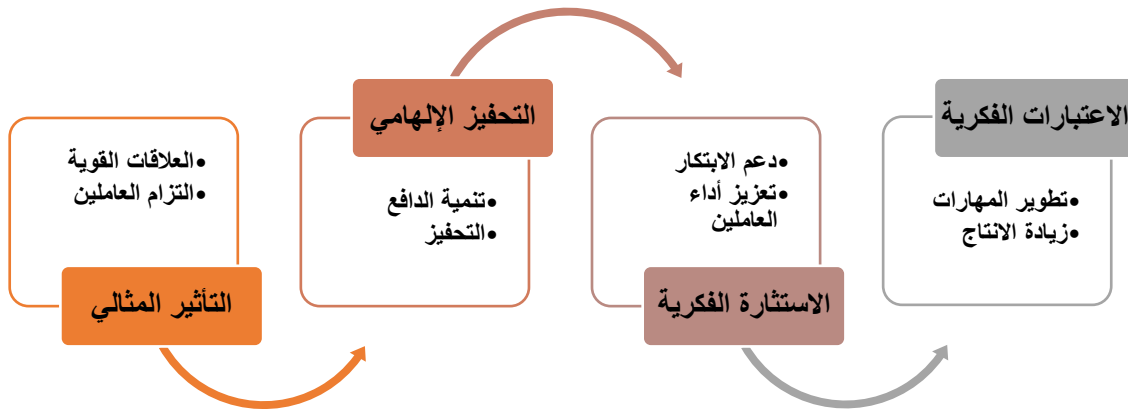
تعد الاعتبارات الفكرية هي الدرجة التي يوليها القائد اهتمامًا شخصيًا ويشجع بها الموظفين؛ حيث إن العنصر السلوكي للاعتبار الفردي التدريب والتوجيه لا يركز فقط على الصالح العام للمنظمة ولكن أيضًا على الاهتمام بالاحتياجات الخاصة للأفراد؛ حيث يتم التأكيد على الإنصاف بدلًا من المساواة، فإن الاعتبار الفكري يطور مناخًا داعمًا يعزز الثقة والتعلم داخل المنظمة، ويُظهر سلوك القائد قبولًا للاختلافات الفردية على سبيل المثال، يتلقى بعض الموظفين المزيد من التشجيع، والبعض الآخر المزيد من الاستقلالية، والبعض الآخر معايير أكثر صرامة، والبعض الآخر المزيد من هيكل المهام، ويتم تشجيع التبادل الثنائي في التواصل، ويتم ممارسة "الإدارة من خلال التجول" في مساحة العمل، ويتم تخصيص التفاعلات مع المتابعين على سبيل المثال، ويتذكر القائد المحادثات السابقة، فهو على دراية بالمخاوف الفردية، ويرى الفرد كشخص كامل وليس مجرد موظف وهذا يعني أن هؤلاء القادة ينتبهون إلى احتياجات ومخاوف أتباعهم كأفراد ويطورون نقاط قوتهم من خلال السلوك، مثل: التدريب، والاستشارة (Agyemang et al, ٢٠١٧).

كما تثبت الاعتبارات الفكرية أنها أداة للقادة الذين يواصلون تشجيع أعضاء الفريق على التفكير والأداء بطرق مختلفة؛ من خلال اختبار معتقداتهم الخاصة ودعم مسار عمل جديد ومبتكر، كما أن القادة يسهلون على الأتباع زيادة كل من الأداء والرفاهية؛ من خلال غرس حالاتهم النفسية والعاطفية الإيجابية (Aziz et al, ٢٠٢١)، فضلًا عن ذلك إن الاعتبارات الفردية ترتبط بصياغة وتوضيح رؤية أو أهداف صعبة، كما تعزز الذكاء والعقلانية والقدرات على حل المشكلات بعناية، كما يتضمن إشراك عقلانية المرؤوسين، وحملهم على تحدي افتراضاتهم والتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة (Mba & Okoko, ٢٠٢٤).

الاعتبارات الفكرية (الفردية) تمثل بُعدًا مهمًا في تقييم وتحسين أداء العاملين؛ حيث تُعنى بالاهتمام بالعاملين كأفراد مميزين يمتلكون قدرات وإمكانات فريدة، هذا البُعد يُركز على فهم الفروق الفردية بين العاملين، وتقدير مساهماتهم الشخصية وإنجازاتهم، وإليك توضيحًا لبعض الجوانب الرئيسية لهذا المفهوم، كما ذكر محيلان وعثمان (٢٠٢٤)؛ من خلال التالي:

- **تقدير القدرات الفردية:** من بين أهم أبعاد الاعتبارات الفكرية هو التعرف على العاملين الذين يتميزون بمهارات وقدرات فريدة عن غيرهم، الاعتراف بهذه القدرات يُسهم في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم؛ مما يحفزهم على الاستمرار في تطوير أدائهم والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الاعتراف بالمجهدات والإنجازات:** الاعتراف والإطراء على المجهودات والإنجازات التي يقدمها العاملون هو عامل أساسي لتعزيز روح العمل والتحفيز، عندما يشعر العاملون بأن جهودهم تُقدَّر ويُنْتَبَهي عليها، يزداد التزامهم واندماجهم في العمل، ويُعزز لديهم الدافع للاستمرار في تحقيق مستويات أداء عالية.
- **الاهتمام بآراء العاملين:** من مظاهر الاعتبار الفكرية أيضًا الاستماع باهتمام إلى آراء العاملين واحترام وجهات نظرهم، القادة الذين يتيحون الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، ويعززون من بيئة عمل تشاركية تعطي الفرصة للجميع للإسهام في تطوير المؤسسة، هذا الأمر يزيد من ولاء العاملين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.
- **تقدير الفروق الفردية في الأداء:** كل فرد داخل المؤسسة يمتلك مستوى أداء مختلف يعتمد على مهاراته وخبراته، الاعتراف بهذه الفروق الفردية وتقدير الأداء المختلف بين العاملين يُسهم في خلق بيئة عمل تركز على التطوير الفردي، وتُشجع على التفوق الشخصي، عندما يتم الثناء على العاملين عند تحقيق أهدافهم الخاصة، ويُحفز ذلك المزيد من الابتكار والعمل الجاد.
- **الاهتمام بالأفراد الانعزاليين:** من جوانب الاعتبار الفكرية الهامة هو تقديم الاهتمام الشخصي للأفراد الذين قد يميلون للعزلة أو الذين قد لا يكونون منفتحين بشكل طبيعي، هذا الاهتمام يُظهر لهم أن المؤسسة تهتم برفاهيتهم؛ مما يساعد في دمجهم بشكل أكبر في بيئة العمل ويُحفزهم على تحسين أدائهم.



شكل رقم (١-٤) يوضح أهم أبعاد أداء العاملين (المصدر: من إعداد الباحث).

وفي هذا الإطار يتم تفسير أبعاد أداء العاملين من خلال النقاط التالية كما فسرهما الباحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١-٢) يوضح أبعاد أداء العاملين

البعد	الوصف	الفوائد
الاستثارة الفكرية	تحفيز العاملين على التفكير خارج الصندوق وتحدي المعتقدات السائدة.	تعزيز الابتكار وتحسين العمليات.
الاعتبارات الفكرية	تشجيع التفكير النقدي والمشاركة في اتخاذ القرارات.	زيادة الانتماء والمشاركة في العمل.
التحفيز	تقديم الدعم والتحفيز الإيجابي من خلال مكافآت وتقدير الإنجازات.	تعزيز الالتزام والدافعية وزيادة الأداء.
التأثير المثالي	القيادة من خلال القدوة مما يساعد على زيادة الثقة والاحترام بين العامل والفائد	تحسين الالتزام والرضا الوظيفي وزيادة الأداء العام.

(المصدر: من إعداد الباحث).

٦.٤.١ العوامل المؤثرة في أداء العاملين

العوامل المؤثرة في أداء العاملين تلعب دورًا جوهريًا في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية، ومن الضروري التعرف عليها والعمل على معالجتها بشكل فعال، وتتنوع هذه العوامل بين عوامل داخلية، مثل: الدافعية الذاتية للعامل، وخبراته، ومهاراته المكتسبة إلى عوامل خارجية تتعلق ببيئة العمل والتنظيم الإداري، وبيئة العمل الصحية والمحفزة، والسياسات التنظيمية الواضحة، وجودة القيادة الإدارية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة، إضافةً إلى ذلك تعتبر فرص التدريب والتطوير المستمر وتوفير الموارد اللازمة عوامل حاسمة في تحسين أداء العاملين، ومن المهم أيضًا أن يكون هناك تشجيع دائم وتقدير للجهود المبذولة من قبل الإدارة؛ مما يعزز شعور الموظف بالقيمة والانتماء، والتصدي لهذه العوامل وتبني استراتيجيات فعالة للتعامل معها يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحقيق النجاحات المؤسسية ورفع مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

- **غياب الأهداف المحددة:** يُعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر سلبًا على أداء العاملين داخل المؤسسات، عندما تقتصر المؤسسة على خطط تفصيلية واضحة لأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوبة، فإنها تواجه صعوبة في قياس الإنجازات المحققة أو محاسبة موظفيها على مستوى الأداء، بدون معايير أو مؤشرات واضحة للإنتاج والأداء الجيد، يصبح من الصعب تحديد الفروق بين الموظفين، وفي مثل هذه البيئة قد يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛ مما يؤدي إلى إحباط المجتهدين ويقلل من دافعيتهم للاستمرار في تقديم الأداء المتميز، وعلاوة على ذلك فإن عدم وجود أهداف محددة يُعيق قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق أو

تحسين العمليات لذا، فإن وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يُعتبر ضروريًا لتحسين أداء العاملين وتعزيز فعالية المؤسسة بشكل عام (نعيرات، ٢٠٢٢).

- **بيئة العمل:** تُعتبر بيئة العمل أحد العوامل الحاسمة في تعزيز أداء العاملين؛ حيث تشمل مجموعة من العناصر الأساسية التي تؤثر على راحة وإنتاجية الموظفين، ويتضمن ذلك تصميم المكاتب والأثاث؛ حيث يجب أن تكون المساحات مصممة بشكل يتيح سهولة الحركة والتفاعل بين الأفراد، كما تلعب أنظمة التكييف والتهوية دورًا كبيرًا في توفير جو مريح؛ مما يؤثر بشكل مباشر على تركيز الموظفين وراحتهم، وبالإضافة إلى ذلك تُعتبر الإضاءة من العناصر المهمة، إذ يجب أن تكون كافية ولا تسبب إجهادًا للعينين، والأمن والسلامة أيضًا عنصران أساسيان في بيئة العمل؛ حيث يُعزز توفير بيئة آمنة الشعور بالراحة والثقة لدى الموظفين (العواجي، ٢٠٢٤).

- **نظام المكافأة والحوافز:** تسعى العديد من المؤسسات إلى تطبيق نظام المكافآت والحوافز من خلال برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يهدف إلى تقديم أجور تنافسية وتعويضات متنوعة للموظفين بناءً على مستوى أدائهم، وتعتمد هذه البرامج على فلسفة تشجع على مكافأة أفضل الموظفين؛ مما يساعد في جعلهم نماذج يحتذى بها ويحفز الآخرين على تحسين أدائهم لتحقيق المكافآت، ويُعتبر نظام المكافآت أداة استراتيجية لتحسين الأداء العام للمؤسسة؛ حيث يُمكن أن يؤدي إلى زيادة الدافعية والالتزام لدى الموظفين، خاصة أولئك الذين يُظهرون تأثيرًا كبيرًا على النتائج، و يقوم متخصصو إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في تصميم نظم المكافآت، من خلال تحديد المعايير المناسبة لتقييم الأداء وتحديد التعويضات المناسبة، وتجدر الإشارة إلى أن التعويضات المالية تُعتبر جزءًا من المكافآت الإجمالية؛ حيث يمكن أن تشمل أيضًا مزايا غير مالية، مثل: التقدير العلني، وفرص التدريب، والتطوير، والمرونة في بيئة العمل، ومن خلال دمج هذه العناصر، يُمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة الأداء العالي وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة (نعيرات، ٢٠٢٢).

- **تحيز الأنظمة الإدارية والسلطة في اتخاذ القرارات:** العوامل المؤثرة على أداء العاملين متعددة، ومن أبرزها تحيز الأنظمة الإدارية والسلطة في اتخاذ القرارات، عندما تُظهر الأنظمة الإدارية تحيزًا في التعامل مع العاملين أو في اتخاذ القرارات، يمكن أن يؤثر ذلك سلبًا على مستوى الأداء الوظيفي، فعندما يشعر العاملون أن القرارات تُتخذ بناءً على مصالح شخصية أو على تفضيل بعض الأفراد دون مبررات واضحة، يتراجع لديهم الدافع للعمل بجدية والتزام، وهذا التحيز يُضعف الثقة في النظام الإداري ويؤدي إلى شعور بالإحباط والتهميش؛ حيث يعتقد العاملون أن جهودهم لا تُقدّر بالعدل، كما أن غياب الشفافية في اتخاذ القرارات يُعيق القدرة على خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع والمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى ذلك يؤدي تحيز السلطة الإدارية إلى تقاوم الانقسامات بين العاملين، ويُعيق التعاون والعمل الجماعي؛ مما يُضعف الأداء الجماعي ويؤثر سلبًا على تحقيق

الأهداف المؤسسية؛ لذا يُعتبر العدل والشفافية في اتخاذ القرارات من العوامل الضرورية لتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم (فاروق وحمزة، ٢٠١٧).

كما تشمل العوامل المؤثرة على أداء العاملين الكفاءة الذاتية وهي اعتقاد بأن شخصاً ما عليه أن يفعل شيئاً ما وتقود الكفاءة الذاتية إلى تحديد المثل العليا الصعبة والبقاء على قيد الحياة في مواجهة الصعوبات، وعندما تنشأ المشاكل يشجع الشعور القوي بالكفاءة الذاتية الفرد على البقاء هادئاً والسعي إلى الحلول بدلاً من التفكير في مشكلته، والجهد والمثابرة ينتجان الإنجاز، وسيؤديان إلى نمو الثقة، وتتمو الكفاءة الذاتية مثل تقدير الذات مع تحقيق الأداء؛ لذلك فإن أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والكفاءة الذاتية هي متغيرات مترابطة تساعد في تحسين أداء الموظفين (Putri & Syah, ٢٠١٨).

بالإضافة إلى إن أداء العاملين يتأثر بالعديد من العوامل مثل ظروف العمل ومستوى التحفيز والدعم والقيادة بشكل أكبر؛ ولتحقيق أهداف نبيلة، تحتاج المنظمات إلى التركيز حتى على الأشياء الصغيرة التي قد تؤثر على أهدافها؛ حيث يعتبر العاملون من الأصول التي لا يمكن تجنبها في أي منظمة والتي تؤثر بشكل كبير على أهداف المنظمة إذا لم يؤديوا أداءً جيداً، فقد تؤدي الظروف البيئية السيئة في العمل والإدارة السيئة من قبل المشرفين إلى اختلاف أكبر في تحقيق أهدافهم؛ مما يجعل من الصعب تحقيق هذه الأهداف وفي بعض الأحيان من المستحيل تحقيقها في أسوأ الظروف (Shammout, ٢٠٢١).

واتساقاً مع ما سبق فإن تتعدد العوامل المؤثرة في أداء العاملين وتتنوع بين عوامل داخلية وخارجية، وتشمل العوامل الداخلية الدافعية الذاتية للعامل، ومهاراته، وخبراته العملية التي يكتسبها مع الوقت، أما العوامل الخارجية فتتمثل في بيئة العمل المادية والنفسية، مثل: طبيعة التنظيم الإداري، والسياسات المتبعة، إضافة إلى جودة القيادة وتوفر الموارد اللازمة، ومن العوامل الأخرى المهمة هو التشجيع والتحفيز من قبل الإدارة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر الذي يساهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز إنتاجيتهم.

٧.٤.١ محددات الاداء

تُعتبر تحديد محددات الأداء من العوامل الأساسية التي تُساعد إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين بفاعلية، ومن خلال معرفة هذه المحددات، يمكن للإدارة التعرف على جوانب القوة والضعف لدى الأفراد؛ مما يساهم في فهم أداء كل موظف بشكل شامل، ويعد هذا التقييم ضرورياً للكشف عن القدرات والطاقات الكامنة التي قد لا تكون ظاهرة للعيان؛ مما يُمكن الإدارة من استغلالها بشكل أفضل.

ولقد أوضح علام (٢٠٢٠) أنه عندما يتم الكشف عن نقاط القوة لدى العاملين، يمكن تعزيز هذه الجوانب من خلال تقديم الدعم والتدريب المناسب، بينما تُساعد معرفة نقاط الضعف في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، هذا التوجه لا يُعزز من أداء الأفراد فحسب، بل يُساعد أيضاً على زيادة دافعيتهم للعمل؛ حيث يشعرون بالتقدير والاستثمار في تطويرهم، علاوة على ذلك يُساهم تحديد محددات الأداء في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، عندما يرى العاملون أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتطويرهم وتحقيق نجاحاتهم، يزداد

ارتباطهم بالمؤسسة؛ مما يُحسن من مناخ العمل ويعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد والإدارة؛ وبالتالي فإن هذه العملية ليست مجرد تقييم، بل هي استراتيجية شاملة لتحفيز العاملين وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

في حقيقة الأمر أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد إلى تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية، وهي كما ذكرها الخوالدة (٢٠١٧).

١. **الجهد:** وهو ناتج الطاقة الجسمية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمة من جراء حصوله على الحوافز.

٢. **القدرات:** وهي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة.

٣. **إدراك المهام:** وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقييم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء المهام.

وتُعتبر تحديد محددات الأداء من العوامل الأساسية التي تُساعد إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين بفاعلية، ومن خلال معرفة هذه المحددات، يمكن للإدارة التعرف على جوانب القوة والضعف لدى الأفراد؛ مما يُساهم في فهم أداء كل موظف بشكل شامل، يعد هذا التقييم ضروريًا للكشف عن القدرات والطاقات الكامنة التي قد لا تكون ظاهرة للعيان؛ مما يُمكن الإدارة من استغلالها بشكل أفضل، عندما يتم الكشف عن نقاط القوة لدى العاملين، يمكن تعزيز هذه الجوانب من خلال تقديم الدعم والتدريب المناسب، بينما تُساعد معرفة نقاط الضعف في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، هذا التوجه لا يُعزز من أداء الأفراد فحسب، بل يُساعد أيضًا على زيادة دافعيتهم للعمل؛ حيث يشعرون بالتقدير والاستثمار في تطويرهم، علاوة على ذلك يُسهّم تحديد محددات الأداء في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، عندما يرى العاملون أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتطويرهم وتحقيق نجاحاتهم، يزداد ارتباطهم بالمؤسسة؛ مما يُحسن من مناخ العمل ويعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد والإدارة؛ وبالتالي فإن هذه العملية ليست مجرد تقييم، بل هي استراتيجية شاملة لتحفيز العاملين وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (علام، ٢٠٢٠).

وبالتالي فإن محددات أداء العاملين هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستوى كفاءة وإنتاجية الموظفين في بيئة العمل، وتشمل هذه المحددات المهارات والخبرات الفردية للعاملين؛ حيث ترتبط جودة الأداء بمدى إتقان الموظف لمهامه، كما تُعد الدافعية والتحفيز عنصرًا مهمًا في تحديد مدى التزام العاملين وحرصهم على تحقيق الأهداف، وبيئة العمل تلعب دورًا أساسيًا في دعم الأداء، إذ أن بيئة مشجعة وصحية تساهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الإبداع، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الواضح والقيادة الفعالة يساهمان في توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

٨.٤.١ مؤشرات قياس أداء العاملين

مؤشرات قياس أداء العاملين تُعد أداة أساسية في تقييم كفاءة وإنتاجية الموظفين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، هذه المؤشرات تتيح للإدارة متابعة الأداء الفردي والجماعي بشكل منهجي وموضوعي؛ مما يساعد في تحديد النقاط القوية والضعف لدى العاملين، وتعتمد هذه المؤشرات على معايير محددة، مثل: جودة العمل، والالتزام بالمواعيد، والقدرة على حل المشكلات، والعمل الجماعي، واستخدام مؤشرات دقيقة وملائمة يساعد المؤسسات في تعزيز الكفاءة، تحسين بيئة العمل، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة للعاملين؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية.

كما أن أداء العاملين هو القوة الدافعة وراء نمو المنظمة وربحيها، ويتم قياس الأداء؛ من حيث الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، والتغيب وتشمل أيضًا سمات العاملين التي تثبت الخصائص أو الصفات المهمة للمنظمة، وسلوكيات العاملين التي تُستخدم عادةً لتقييم أو وصف السلوكيات المطلوبة لإكمال الوظيفة بنجاح، وإنجازات العاملين التي توضح مدى تحقيق أهداف، أو غايات، أو أهداف محددة، أو تجاوزها، أو عدم تحقيقها (Maw, ٢٠١٩).

يعد الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- يُعتبر الأداء منظومة متكاملة تعكس نتائج أعمال المؤسسة في سياق تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، لقياس أداء العاملين بشكل فعال، يُمكن الاعتماد على عدة أبعاد رئيسية، منها ما أوضحه الكرخي (٢٠٢٠)
- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية: يشير هذا البعد إلى قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف المحددة داخل وحداتهم، ومدى تفاعلهم مع زملائهم ومساهمتهم في تعزيز العمل الجماعي.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة: يتناول هذا البعد مدى كفاءة الوحدات التنظيمية في تنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وكيفية تأثيرها في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: يُعنى هذا البعد بكيفية تأثير العوامل الخارجية على أداء المؤسسة، بما في ذلك التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه المتغيرات.

ومن أهم مؤشرات الأداء كما ذكرها محمد (٢٠١٩) ما يأتي:

- مطابقة النتائج التي تم التوصل إليها مع ما تم التخطيط له مسبقًا، يقصد بها التحقق من أن النتائج الفعلية للعمل تتطابق مع الأهداف والخطط المحددة مسبقًا؛ وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة.

- الحصول على مخرجات حسب المواصفات المطلوبة: يتعلق بضمان أن المنتجات أو الخدمات المقدمة تفي بالمواصفات والمعايير المطلوبة؛ مما يعكس الجودة والاتساق في العمل.
- تنفيذ الخطط حسب الوقت المخصص لها: يعني الالتزام بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ المهام والعمليات؛ بحيث تُتجز الأعمال في الوقت المحدد دون تأخير.
- سلامة العمليات التشغيلية المختلفة يشير إلى التأكد من أن جميع العمليات والإجراءات التشغيلية تتم بطريقة آمنة، دون وقوع حوادث أو مخاطر تؤثر على سير العمل أو صحة العاملين.
- كفاءة وخبرة القوى العاملة والعمل بروح الفريق، يشمل تحقيق الأداء العالي بفضل المهارات والخبرات المتراكمة للعاملين، إضافة إلى العمل بروح الفريق الذي يعزز الإنتاجية والتعاون بين الأفراد.
- مطابقة تنفيذ العمليات ضمن التكاليف المخصصة لذلك أو ما يسمى في علم المشاريع بالكفاءة المالية، يتعلق بتحديد مدى قدرة المشروع أو العملية على تحقيق الأهداف المحددة دون تجاوز الميزانية المعتمدة؛ مما يعكس كفاءة استخدام الموارد المالية.
- الاستدامة وضمان الاستمرارية: يُشير إلى قدرة المؤسسة أو المشروع على الاستمرار في العمل وتحقيق أهدافه على المدى الطويل، مع الحفاظ على الموارد الطبيعية والبشرية وضمان استدامة العمليات.
- الأفكار الخلاقة والمبدعة: يتعلق بتشجيع الابتكار والإبداع في العمل؛ حيث يمكن أن يؤدي تقديم أفكار جديدة إلى تحسين العمليات وزيادة الفعالية والإنتاجية.
- الأمان الوظيفي والبيئي والصحي: يتضمن توفير بيئة عمل آمنة ومُحفزة للعاملين، مع الحرص على حماية صحتهم وسلامتهم، إضافة إلى الحفاظ على البيئة من خلال العمليات التشغيلية المسؤولة.

ومن هنا فإن أهم مؤشرات أداء العاملين تُستخدم لتقييم كفاءة وإنتاجية الموظفين في بيئة العمل، وتشمل هذه المؤشرات الالتزام بالوقت، جودة العمل، تحقيق الأهداف المحددة، القدرة على حل المشكلات، والعمل بروح الفريق، كما تقيس المؤشرات مستوى الانضباط والاجتهاد، ومدى توافق الأداء مع المعايير التنظيمية؛ مما يساعد في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

٩.٤.١ طرق تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين هو عملية منهجية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الفردية وتقييم مساهماتهم في نجاح المؤسسة، وتتعدد طرق تقييم الأداء؛ حيث تشمل أساليب متنوعة، مثل: التقييم الذاتي، وتقييم المديرين، الذي يتضمن آراء الزملاء والمرؤوسين، وتعكس هذه الطرق جوانب متعددة من الأداء؛ مما يساعد في توفير رؤية شاملة حول كفاءة الموظف، كما أن اختيار الطريقة المناسبة يتوقف على ثقافة المنظمة وأهدافها؛ مما يجعل من الضروري استخدام أساليب تتماشى مع رؤية المؤسسة وتساهم في تحسين الأداء وتعزيز الدافعية لدى العاملين.

ويتم تقييم أداء الموظفين بناءً على فهمهم وقدرتهم على العمل، بالإضافة إلى إتقانهم، واجتهادهم، وانضباطهم، فكلما تحسن أداء الموظفين، تحسن أداء المنظمة (Musta'in & Manan, ٢٠١٤) كما يُقاس الأداء أيضًا من خلال متابعة القيادة لسير العمل وتوافقه مع الإجراءات والمعايير التنظيمية، الموظفون ذوي الأداء الجيد يؤثرون إيجابيًا على المؤسسة والمجتمع، بينما يؤثر الموظفون غير المحترفين سلبيًا على الآخرين؛ لذا يجب أن يكون تقييم الأداء عادلاً لضمان بيئة عمل مناسبة ومساواة في التعامل (Yulius, ٢٠٢٢).

كما توجد العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة، ولكن المشكلة تكمن في عدم وجود طريقة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب، لا يزال البحث مستمرًا لإيجاد طريقة موثوقة وعادلة لتقييم الأداء، ويؤثر اختيار أسلوب التقييم بشكل كبير على فعالية العملية؛ حيث يتعين أن يكون الاختيار متوافقًا مع الغرض من التقييم والوقت متاح، وكذلك نوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة المتبع، ومن بين الطرق المتاحة، تُعتبر بعض الأساليب الأكثر شيوعًا وفعالية، ولكن يبقى من الضروري تقييم كل طريقة وفقًا لاحتياجات المؤسسة وظروفها ما يلي: (نعيرات، ٢٠٢٢)

١. **طريقة ترتيب الموظفين البسيط:** تعتمد على ترتيب الموظفين تنازليًا بناءً على أدائهم العام، يبدأ القائم بالتقييم بأفضل أداء، وصولًا إلى الأسوأ.
٢. **طريقة المقارنة الزوجية:** تُعرف أيضًا بالمقارنة الثنائية؛ حيث يتم مقارنة كل موظف مع زملائه في نفس الوظيفة فردًا فردًا، وتُعطى الأفضلية لأحدهما في كل مقارنة، ويتم تحديد التصنيف النهائي بناءً على عدد مرات الأفضلية.
٣. **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد على توزيع الموظفين وفقًا للمنحنى الطبيعي؛ حيث يُوزع ٥٠٪ في متوسط الأداء، و ١٥٪ في الأداء الجيد جدًا، و ١٠٪ في الأداء المرتفع أو المنخفض، ويتطلب ذلك توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى.
٤. **طريقة المقالة:** يتطلب من القائم بالتقييم كتابة تقرير يصف أداء الموظف، مع تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى اقتراحات لتحسين الأداء، وقد تشمل بعض العناصر المحددة لتجنب الإسهاب.

وهناك العديد من الطرق المختلفة لتقييم أداء العاملين، ويجب على الجهة المقيمة اختيار الطريقة التي تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار حجم ونوعية النشاط الذي تنفذه المؤسسة، وكما وضح ضو (٢٠١٧)، يمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين رئيسيين: الطرق التقليدية، والطرق الحديثة، ومن أهم هذه الطرق ما يأتي:

١. الطرق التقليدية: تشمل هذه الطرق الأساليب التالية:

- طريقة التدرج البياني: تعتمد على تصنيف أداء الموظف بناءً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقًا.

- طريقة التدريب: تعتمد على تقييم الأداء بناءً على مستوى التدريب الذي يحصل عليه الموظف ومدى تأثيره على أدائه.
- طريقة المقارنة الثنائية: يقوم المُقيّم بمقارنة أداء كل موظف بموظف آخر بشكل ثنائي.
- طريقة التوزيع الإجباري: يتم توزيع الموظفين في فئات مختلفة من الأداء وفقاً لنسب محددة مسبقاً.
- طريقة القوائم: يتم استخدام قوائم معايير معينة لتقييم الأداء.
- طريقة التقييم بحرية التعبير: يُطلب من المُقيّم كتابة تقرير حر حول أداء الموظف.
- ٢. **الطرق الحديثة:** تشمل الطرق التي تم تطويرها لتتناسب متطلبات الأعمال الحديثة وتشمل:
 - طريقة التقييم على أساس النتائج: تُركز على تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف والنتائج الملموسة.
 - طريقة الوقائع أو الأداء ذات الأهمية القصوى: يتم تسجيل الوقائع الهامة التي تحدث خلال فترة الأداء وتُستخدم لتقييم الموظف.
 - طريقة البحث الميداني: يعتمد هذا الأسلوب على جمع بيانات ميدانية من خلال الملاحظة والمقابلات.
 - طريقة التقدير الجماعي: يتم تقييم الأداء من خلال مشاركة مجموعة من الأفراد، مثل فريق الإدارة.
 - أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتمد على تحديد أهداف واضحة ومحددة لكل موظف وتقييم أدائه بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف.

١٠.٤.١ أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين

تُعتبر القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية الفعّالة التي تساهم في تحسين أداء العاملين بشكل ملحوظ، تتمثل هذه القيادة في قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم بطرق تتسم بالنزاهة والشفافية؛ مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل، وعندما يتبنى القائد قيماً أخلاقية قوية، فإنه يُحفز العاملين ويخلق لديهم دافعية عالية لتحقيق الأهداف المشتركة، وتسهم القيادة الأخلاقية في رفع مستوى الأخلاقيات الوظيفية؛ حيث يشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه عملهم ويدركون أهمية مساهمتهم في تحقيق غايات المؤسسة، ونتيجة لذلك، تزداد مستويات الالتزام والإنتاجية؛ مما يُعزز من الأداء العام للمؤسسة في النهاية، تُعتبر القيادة الأخلاقية عنصراً أساسياً في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تساهم في النجاح المستدام (العبار وعبد الحفيظ، ٢٠١٩).

تتمحور أهمية القيادة الأخلاقية في تأثيرها المباشر على أداء العاملين في المؤسسات، بغض النظر عن نوعها، فهي نشاط إداري منظم يركز على الإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناءً على الأهداف والسياسات

والبرامج المحددة مسبقاً، ومن خلال تبني القيم الأخلاقية، يستطيع القائد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات في أداء العاملين؛ مما يسهل علاجها وتقادي تكرارها، ويعتمد أداء العاملين داخل المؤسسة على مدى التزامهم بالأنظمة، والقوانين، واللوائح، والتعليمات التي تفرضها الإدارة، إذ يُظهر الموظفون طاعة وسلوكًا إيجابيًا تجاه القيادة عندما يشعرون بأنهم يُعاملون بإنصاف وشفافية، هذا الالتزام لا يتحقق إلا من خلال الرقابة الدائمة والإدارة الحكيمة التي تعزز ثقافة التعاون والاحترام داخل المؤسسة؛ وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تُسهم في خلق بيئة عمل محفزة؛ مما يزيد من دافعية العاملين ويعزز من أدائهم، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. (الكاتب، ٢٠٢٤).

بالإضافة إلى أن القيادة الأخلاقية تركز على الدافع الداخلي للعاملين لتعزيز تبادل المعلومات وأداء العاملين، كما تعزز الشعور بالقيمة لدى الموظفين وتبني علاقة قوية مع الموظفين؛ مما سيزيد من دوافعهم الداخلية ويشعر الموظفون بالالتزام بمشاركة المعرفة؛ وذلك من خلال إزالة العقبات، وإقامة علاقات جديرة بالثقة في العمل (Hussain et al, ٢٠٢٣)، وكما تعزز القيادة الأخلاقية تساعد تنمية ثقة الموظفين في المنظمة فإن القيادة الأخلاقية ستعطي انطباعًا إيجابيًا، وتعزز إدراك الموظفين لانغماس المنظمة في السلوك المسؤول اجتماعيًا؛ وبالتالي تولد شعورًا بالثقة والإنصاف في زملائهم ومرؤوسيه؛ مما يخلق بيئة تنظيمية؛ حيث سيبادل أصحاب العمل ذلك من خلال تصوير الثقة في سياسات المنظمة (Rawshdeh et al, ٢٠١٩).

هناك علاقة واضحة بين أساليب القيادة الأخلاقية ونجاح الأداء الوظيفي، مع التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في هذا التأثير، وفهم هذه الديناميكيات يمكن أن يساعد القادة في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية فرقهم كما أكد على ذلك دراسة كلا من المزيني والشمري (٢٠٢٢)؛ حيث إن ممارسات القيادة الأخلاقية تشير إلى الأساليب والسلوكيات التي يتبعها القادة لتعزيز القيم الأخلاقية، مثل: النزاهة، والاحترام، والعدالة، ويعني أن تطبيق هذه الممارسات يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفعالية، كما أن القيادة الأخلاقية تشمل عدة جوانب، مثل: التواصل، واتخاذ القرارات، والتعامل مع الأفراد، والاختلافات على مستوى كل بعد تعني أن تأثير القيادة الأخلاقية ليس متساويًا بين جميع هذه الأبعاد، فضلًا عن ذلك العلاقات الإنسانية تشير إلى كيفية تفاعل القائد مع موظفيه، بما في ذلك بناء الثقة، والاحترام، والدعم، ويعد البعد الأكثر تأثيرًا؛ حيث تشير إلى أن العلاقات الإنسانية التي يبنها القائد تعتبر الأكثر تأثيرًا على الموظفين؛ مما يعني أن القادة الذين يهتمون بعلاقاتهم مع الفريق يحققون نتائج أفضل.

تعتبر القيادة عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات بجميع أنواعها؛ حيث تتطلب الأعباء والمسؤوليات قدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، ويعتمد ذلك على القدرة على توظيف الموارد البشرية بشكل جيد، من خلال اختيار الأنماط القيادية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة الموظفين، ويختلف المديرون في أساليبهم القيادية؛ حيث يمكن أن يتبعوا نمطًا ديمقراطيًا يشرك الموظفين في اتخاذ القرارات، أو نمطًا

أوتوقراطيًا يركز على اتخاذ القرارات بشكل فردي، أو نمطًا حرًا يمنح الموظفين حرية كبيرة، أو نمطًا أخلاقيًا يركز على القيم والمبادئ الأخلاقية، أن قدرة المؤسسة على تبني نمط قيادي فعال تؤثر بشكل مباشر وكبير على سلوك العاملين؛ مما يساهم في تحسين الأخلاق الوظيفية وبيئة العمل، ويعزز الإنتاجية والالتزام بين أفراد الفريق (العبار وعبد الحفيظ، ٢٠١٩).

فضلاً عن ذلك، أوضحت دراسة جادر وآخرون (٢٠٢٢) أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي واضح على أداء الكوادر داخل المؤسسات؛ حيث تلعب القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في تعزيز السلوكيات الأخلاقية بين الموظفين؛ مما يساهم في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية، ومن خلال الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، يشعر الموظفون بالدعم والاحترام؛ مما يعزز من دوافعهم ويزيد من إنتاجيتهم، وهذا التوجه لا يعزز فقط الأداء الفردي، بل يساهم أيضًا في تعزيز التعاون والعمل الجماعي؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية.

ومن زاوية أخرى، اتضح أن هناك تأثيرًا واضحًا لبعدي التوجه نحو العاملين والتوجه الأخلاقي في سياق القيادة، ويشير هذا إلى أن القادة الذين يركزون على تطوير علاقات إيجابية مع موظفيهم، بالإضافة إلى الالتزام بالقيم الأخلاقية، يمكنهم تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بشكل كبير؛ فالتوجه نحو العاملين يعكس اهتمام القائد برعاية الموظفين واحتياجاتهم؛ مما يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء، بينما يساهم التوجه الأخلاقي في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والشفافية، هذه العلاقة المتبادلة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين تؤكد أهمية اعتماد قادة المؤسسات على نماذج قيادية توازن بين الاهتمام بالموظفين والمبادئ الأخلاقية؛ لتحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على كلا الطرفين (حموش وبوزكري، ٢٠٢٢).

وفي النهاية ومن خلال الدراسة الحالية يتبين أن أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين يُعتبر جانبًا حيويًا في تحقيق النجاح المؤسسي؛ حيث تساهم هذه القيادة في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاعل والتعاون بين الموظفين، عندما يتبنى القادة مبادئ الأخلاق والنزاهة، فإنهم يُلهمون فرقهم للعمل بشكل أكثر التزامًا وإبداعًا، القيادة الأخلاقية تعزز من شعور الموظفين بالقيمة والانتماء؛ مما يزيد من دوافعهم الداخلية لتقديم أداء متميز، كما تُساهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام؛ مما يسهل تبادل المعرفة وتعزيز التعاون بين الأفراد، بالإضافة إلى ذلك تؤدي القيادة الأخلاقية إلى تعزيز الولاء التنظيمي؛ حيث يشعر الموظفون بالارتباط العميق بمؤسستهم؛ مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء والإنتاجية.

٥.١ مشكلة الدراسة:

تبرز المشكلة الرئيسية في عدم وضوح كيفية تأثير القيم والممارسات الأخلاقية للقيادة على دافعية وإنتاجية الموظفين، وكذلك على مستوى التزامهم وأداءهم الوظيفي. كما تتمثل مشكلة البحث في تقييم أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة. من خلال تتبع العمل في هذه الجهات، لوحظ أن بعض الجهات تطبق مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال قيادتها الإدارية، ولكن هذه

التطبيقات تواجه مشكلتين رئيسيتين. أولاً، قد تكون هناك معرفة محدودة بمصطلحات القيادة الأخلاقية بين بعض القادة والعاملين، مما يؤثر على فعالية التطبيق. ثانياً، قد يشمل التطبيق بعض محاور القيادة الأخلاقية دون أن يغطي كافة المحاور الأساسية أو قد يتناول جميع المحاور بشكل غير متكامل.

على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة كدراسة كلا من سمعان (٢٠٢٤)، ومباركي وخان (٢٠٢٤)، وعوض وعباينة (٢٠٢٣)، والبدوي، وحجازي (٢٠٢٣)، الجميلي، والسمري (٢٠٢٢) تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في سياقات مختلفة، من خلال تعزيز الثقة والالتزام بين العاملين، وتحسين بيئة العمل، وتقليل المشكلات المتعلقة بالنزاهة وعدم العدالة. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات مختلفة أو مناطق جغرافية أخرى، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتطبيق بشكل مباشر على السياق الحكومي في منطقة مكة المكرمة.

ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تركز على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في منطقة مكة المكرمة، حيث يتطلب السياق المحلي فهماً أعمق لتأثير القيادة الأخلاقية في هذا المجال. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى ملء هذه الفجوة المعرفية من خلال استكشاف كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، وتقديم رؤى جديدة يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي في هذا السياق.

كما ستساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى جديدة حول تأثير القيادة الأخلاقية في سياق الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة. من خلال تحليل مدى فعالية تطبيق القيادة الأخلاقية في هذه الجهات، ستوفر الدراسة بيانات ملموسة حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة العمل من خلال تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بشكل شامل. كما ستساعد في فهم التحديات والمشكلات المتعلقة بالتطبيق العملي للقيادة الأخلاقية، مما يوفر أساساً لتحسين السياسات والممارسات الإدارية في هذا السياق المحلي.

٦.١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجانب النظري والجانب العملي من خلال:

- **الأهمية النظرية:** تلقي الدراسة الضوء على الدور الحاسم للقيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة من خلال التحقيق في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، كما يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة الحالية حول القيادة الأخلاقية، ويمكن لنتائج الدراسة أن تساعد صانعي السياسات والممارسين على فهم الدوافع الرئيسية للسمعة التنظيمية في القطاع العام، والتي يمكن أن تساعد في تطوير الاستراتيجية الفعالة التي تعزز من الأداء العاملين للجهات الحكومية، يمكن أن تكون الدراسة أساساً للبحث المستقبلي حول تأثير القيادة الأخلاقية على أداء وفعالية الجهات الحكومية من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة

الأخلاقية وأداء العاملين، كما يفتح هذا البحث طرقاً جديدة للتحقيق في الآثار الأوسع للقيادة الأخلاقية في الجهات الحكومية، وهذا بدوره يساعد على تقليص الفجوة بين متغيرات الدراسة الحالية.

- **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحسين أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة من خلال إعطاء الأولوية للقيادة الأخلاقية، كما يمكن للجهات الحكومية أن تنشئ بيئات أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة واستجابة تخدم مواطنيها بشكل أفضل. كما ستوفر النتائج رؤى لصانعي السياسات والقادة وأصحاب المصلحة الآخرين حول الحاجة إلى تعزيز القيادة الأخلاقية في الجهات الحكومية، بالإضافة إلى ذلك سيحدد البحث أفضل الممارسات في القيادة الأخلاقية والتي يمكن استخدامها كدليل في الجهات الحكومية لتعزيز السلوك الأخلاقي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين لديها، كما يمكن للجهات الحكومية إعطاء الأولوية لممارسات القيادة الأخلاقية وتدريب قادتها، وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي هذا إلى اتخاذ قرارات أفضل، وتحسين ثقة الجمهور.

٧.١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، العدالة، والتعاطف والمساءلة) على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة من خلال:

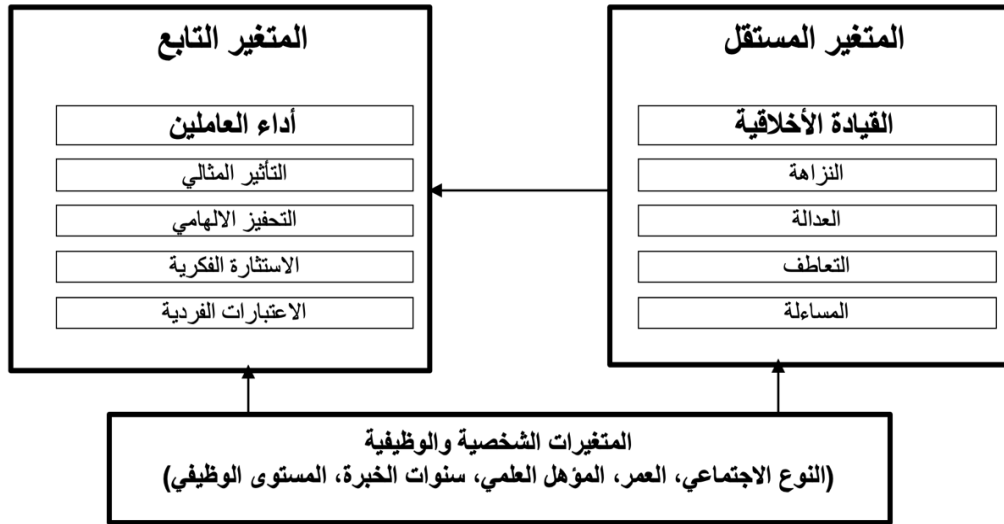
١. التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها.
٢. بيان صفات القيادة الأخلاقية.
٣. بيان أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
٤. التعرف على أثر النزاهة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
٥. التعرف على أثر العدالة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
٦. التعرف على أثر التعاطف على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
٧. التعرف على أثر المساءلة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

٨.١ تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، العدالة، التعاطف، والمساءلة) على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما أثر النزاهة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
٢. ما أثر العدالة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
٣. ما أثر التعاطف على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
٤. ما أثر المساءلة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟

٩.١ فروض الدراسة



بناءً على العلاقات الموضحة في أنموذج الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها (النزاهة، العدالة، التعاطف، المساءلة) على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:
 - $H_{0,1,1}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنزاهة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.
 - $H_{0,1,2}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.
 - $H_{0,1,3}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.
 - $H_{0,1,4}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

١٠.١ حدود الدراسة:

- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المرؤوسين.
- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على عينة ممثلة من رؤساء الأقسام والمرؤوسين في منطقة مكة المكرمة والتي بلغت (٣٠٠) مجرور.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة لدى المديرين ورؤساء الأقسام في منطقة مكة المكرمة.
- **الحدود الإجرائية:** تحدد هذه الدراسة إجرائيا بطبيعة العينة المستخدمة في الدراسة، والأدوات المستخدمة استبانة القيادة الأخلاقية، بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١.٢ الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

١.١.٢ أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية

هدفت دراسة سمعان (٢٠٢٤) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في قضاء المتن في منطقة جبل لبنان للقيادة الأخلاقية، والتّعرف إلى مستوى الرّضا الوظيفي للمعلمين، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة التي حصلت في البلاد، وكشف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في من منطقة المتن للقيادة الأخلاقية والرّضا الوظيفي للمعلمين. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واختير العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية فتألّفت من ١٥٠ مدرّساً، وأستاذاً من معلمي المدارس الرسميّة بمراحلها الثلاثة في منطقة المتن في محافظة جبل لبنان للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤، ولتحقيق أهداف البحث اشتملت أدوات الدّراسة على استبيان القيادة الأخلاقية واستبيان الرّضا الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى أنّ القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة متوسطة وأن مستوى الرّضا الوظيفي ككل لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدّراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدّراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد الأخرى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرّضا الوظيفي (سمعان، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة مباركي وخان (٢٠٢٤) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد -المغيب- بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع ١٢٣ استمارة على

موظفي المستشفى كعينة عشوائية، وتم استرجاع ١٠٥ استمارة صالحة للتحليل وبعد التحليل الاحصائي للبيانات من خلال برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفى جاءت بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفى محل الدراسة (مباركي وخان، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة "سيرنج وآخرون" (Serang, et al, ٢٠٢٤) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في سلوكيات الموظفين وولائهم للمنظمة" إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على انخراط الموظفين في العمل ومشاركة المعرفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين الذين يعملون في المكاتب الحكومية بإندونيسيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٦٢٦) موظفاً حكومياً، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمسح الإلكتروني، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لفاعليات القيادة الأخلاقية بشكل كبير على أداء الموظفين في العمل وتبادل المعرفة، مما يعزز من أدائهم الوظيفي وولاءهم للمنظمات، كما تبين أن اهتمام القادة بشخصيتهم وسلوكهم الأخلاقي له تأثير إيجابي كبير على تفاعل الموظفين واتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على قادة المنظمات العامة معالجة القضايا الأخلاقية لتحسين جودة الخدمة في المجتمع، وعلى قادة المنظمة تطبيق القيادة الأخلاقية لتعزيز أداء والالتزام الموظفين وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية.

هدفت دراسة زرزار وغياب (٢٠٢٣) بعنوان "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة" إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، واشتملت عينة الدراسة على (٤١) عامل في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في مديرية الأشغال العمومية؛ وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها (بُعد الصفات الإدارية للقائد، وبُعد العلاقات الإنسانية) وتحقيق الإبداع الإداري، فيما تبين عدم وجود علاقة دالة إحصائياً في أبعاد القيادة الأخلاقية (بُعد الصفات الشخصية للقائد، وبُعد العمل بروح الفريق، وبُعد تطبيق العدالة التنظيمية) وتحقيق الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات الأخلاقية بين المسؤولين والاهتمام بدخل العمال وتوفير المرافق والوسائل الضرورية لهم، كما ينبغي الاعتماد على الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين.

هدفت دراسة عوض وعباينة (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية إلى السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن، ولقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلديات الكبرى في إقليم الوسط (الزرقاء، والسلط، ومأدبا، والعاصمة عمان)، وتمثلت عينة الدراسة المتمثلة لمجتمع الدراسة من (١٦٣) وتم سحبها

بالطريقة العشوائية، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية لبلديات الكبرى في الأردن، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة على السمعة التنظيمية فب البلديات الكبرى في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على السمعة التنظيمية فب البلديات الكبرى في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على السمعة التنظيمية فب البلديات الكبرى في الأردن، ومن أبرز توصيات الدراسة: قيام البلديات الكبرى بالعمل علي تعزيز التدقيق والشفافية في أداءها وعمليات اتخاذ القرار، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل البلديات بهدف تعزيز التفاعل الإيجابي بين العوامل المؤثرة على السمعة التنظيمية، وإجراء المزيد من البحث والتقييم المستمر لعوامل تأثير السمعة التنظيمية في البلديات مما يساعد على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر علي السمعة وتطوير استراتيجيات لتعزيزها (عوض وعباينة، ٢٠٢٣).

هدفت دراسة البدوي، وحجازي (٢٠٢٣) الي استكشاف واقع كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وتحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن الفروق في درجة كل من القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة، ونوع الجامعة، كما هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية واقترح تصور تطوري لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، والمنهج البنائي التطوري لبناء التصور المقترح، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية التي اختارتها الباحثة وهي (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية- خضوري، وجامعة الأقصى في غزة، وجامعة فلسطين في غزة)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي تكونت من (٢٩٣) عضو هيئة تدريس، كما استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية مع عينة هادفة من الخبراء بلغ عددهم (١٢) خبيراً من عمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. كما استخدمت ملا من استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الابداع الإداري، كما استخدمت الباحثة المقابلة الشخصية وأشارت نتائج الدراسة إلي أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية وأبعاد استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، أما الإبداع الإداري فقد جاء بدرجة كبيرة للدرجة الكلية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وبين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التصور المقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري

في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية. والعمل على رفع مستوى القيادة الأخلاقية وأهمية الوعي بأهميتها في مواجهة كافة التغيرات، والعمل على تطور التصور المقترح من خلال تطبيقه، وتقديم التغذية الراجعة لمدى فاعليته وكفاءته (البدوي، وحجازي، ٢٠٢٣).

هدفت دراسة "أبيلانوسا وآخرون" (Abellanos, et al, ٢٠٢٣) بعنوان: "القيادة الأخلاقية في التواصل الداخلي بين الكيانات الحكومية" إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحديد ثقافة وممارسات التواصل الداخلي داخل الكيانات الحكومية في منطقة دافاو، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية في التواصل الداخلي تعزي لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة، ودرجة الراتب، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الكيانات الحكومية بمنطقة دافاو، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٥٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة المسحية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود دور فعال للقيادة الأخلاقية في تحديد ثقافة وممارسات التواصل الداخلي داخل الكيانات الحكومية في منطقة دافاو؛ من خلال توجيه الموظفين، والمعاملة العادلة، وتقاسم السلطة، والتوجيه الأخلاقي، وتوضيح الأدوار، والنزاهة، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وأكثر شفافية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية في التواصل الداخلي تعزي لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة، ودرجة الراتب، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها أنه من الضروري للقادة الأخلاقيين أن يعطوا الأولوية لاستراتيجيات التواصل الشفافة والصادقة والشاملة.

هدفت دراسة الصراف (٢٠٢٢) بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي" دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت" إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الحكومية؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٤) عامل في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الحكومية، وقد اشتملت على الأبعاد التالية: (بُعد الانصاف، وبُعد توضيح الدور، وبُعد تقاسم السلطة، وبُعد التوجيه بالعاملين، وبُعد التوجيه الأخلاقي)؛ وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي الرؤساء في المؤسسات الحكومية بمدى أهمية اتباع سلوكيات القيادة الأخلاقية، والعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل المؤسسات الحكومية.

هدفت دراسة الجميلي، والسمري (٢٠٢٢) الي الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسحي، والارتباطي، واستخدم الباحث استبانة تكونت من محورين هما القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم إرسالها إلكترونياً إلي عينة الدراسة التي بلغت

(٣٠٢) معلما ومعلمة، من أصل المجتمع البالغ (١٣٦٥) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وجاءت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى عال، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على هذا المستوى، والعمل على تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لما لها من أثر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، واستهداف مستويات أعلى، وتوعية المشرفين التربويين لمديري المدارس بتنمية روح العمل والتعاون لدى المعلمين، لتعزيز مجال العمل بروح الفريق، واستهداف مجالات أعلى من الأداء (الجميلي، والسمرى، ٢٠٢٢).

هدفت دراسة "سامكة وآخرون" (Samka, et al, ٢٠٢١) بعنوان: "تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي الذي يتوسطه المناخ الأخلاقي في المؤسسات الحكومية في آتشيه، إندونيسيا" إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك والمناخ الأخلاقي للموظفين الحكوميين، وقد تكون مجتمع الدراسة من ضباط المؤسسات الحكومية في محافظة آتشيه، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٥) ضابط حكومي، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي، ويساعد ذلك على تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم حول الإجراءات والمعايير القياسية التي تحدد المعايير الأخلاقية السائدة في المنظمة، ووجود تأثير مباشر للقيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظفين؛ من خلال إظهار نموذج حقيقي للسلوكيات الأخلاقية لمرؤوسيه، مما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب أن يتحلى القائد بصفات مثل: الصدق والمسؤولية والثقة، وأن يكون قدوة حسنة للآخرين، ليتمكن من بناء مناخ أخلاقي داخل بيئة العمل، فالقائد الذي يتمتع بتلك الصفات يساهم في خلق ثقافة تعتمد على القيم الأخلاقية.

هدفت دراسة كل من "فريري، وبينتنكورت" (Freire & Bettencourt, ٢٠٢٠) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على رضا الموظفين: التأثير الوسيط لصراع العمل والأسرة" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصراع بين العمل والحياة الأسرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين التمريضيين العاملين في المؤسسات الصحية العامة البرتغالية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٣٤) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت

الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؛ حيث يؤثر القائد على سلوكيات الموظفين من خلال اتباع المعايير الأخلاقية التي تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي، وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الصراع بين العمل والحياة الأسرية، مما يشير إلى أن السلوك الأخلاقي للقائد يلعب دورًا كبيرًا في إدارة العلاقة بين العمل والأسرة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات التركيز على برامج التدريب والإرشاد الأخلاقي، مما يمكن القادة من تطوير ثقافة تنظيمية موثوقة من خلال المواقف والسلوكيات الأخلاقية التي تأخذ في الاعتبار مبادئ العدالة والشفافية مع الموظفين، وفقًا للمعايير الأخلاقية ومراعاة احتياجاتهم واهتماماتهم.

هدفت دراسة عبد الهادي (٢٠٢٠) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية" إلى الكشف عن أثر دال إحصائيًا لأبعاد القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؛ والكشف عن فروق بين آراء الموظفين والمديرين حول مدى تبنيهم للقيادة الأخلاقية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي والعاملين في المستوى الإشرافي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٦٣) عامل ومدير في الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء، والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية (بُعد التوجه الإداري، وبُعد الاتصال، وبُعد القضايا الأخلاقية، وبُعد العلاقة بين المديرين والموظفين) وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛ وجود فروق بين آراء الموظفين والمديرين حول مدى تبنيهم للقيادة الأخلاقية لصالح المديرين، وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانية للبرامج التدريبية الخاصة بالقيادة الأخلاقية لرفع الوعي بالقيادة الأخلاقية وصناعة القرار، كما ينبغي التأكيد على أهمية الالتزام بمعايير أخلاقية واضحة وشفافة مع وجود خطة واضحة لمراجعة وتحديث تلك المعايير بشكل دوري.

هدفت دراسة "آصيف، وآخرون" (٢٠١٩، Asif, et al) بعنوان: "القيادة الأخلاقية، الالتزام العاطفي، الانخراط في العمل، والإبداع: اختبار نهج الوساطة المتعددة" إلى الكشف عن وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الوظيفي، والكشف عن وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والانخراط في العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بدوام كامل في القطاع الحكومي الذين يعملون في مقاطعة تشجيانغ في الصين، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٣٣) موظفًا في القطاع العام الصيني، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي الاستكشافي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة المسحية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الوظيفي؛ حيث تعمل القيادة الأخلاقية على خلق بيئة عمل إيجابية وعادلة لتعزيز الإبداع والابتكار، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وبين انخراط الموظفين في العمل؛ حيث تعمل القيادة الأخلاقية على تحفيز وتشجيع الموظفين مما يعزز من التزامهم ومشاركتهم وانخراطهم بالعمل، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على القادة في الصين

الانتباه إلى قيمهم الأخلاقية الخاصة التي قد تعزز التزام الموظفين، والمشاركة، والإبداع، وعمل دراسات مستقبلية تتناول هذه القضية من خلال الحصول على البيانات من أبحاث تجريبية في قطاعات وصناعات مختلفة في الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الوظيفي.

٢.١.٢ ثانياً: الدراسات التي تناولت أداء العاملين

هدفت دراسة الكاتب (٢٠٢٤) الي التعرف على معايير متطورة للرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وكانت أهم نتائج البحث إن الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، بالإضافة إلى الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف تؤدي إلي تنافس العاملين، مما يحسن كفاءتهم في الإداء، وأوصي الباحث علي ضرورة وضع معايير تساهم في تحسين سلوك العاملين بالمصرف، كما ينبغي إدخال الأساليب الأكثر حداثة لفهم طبيعة العمل والتكيف معه(الكاتب، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة الحجيج والحراشة (٢٠٢٤) الي التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها (الأجهزة والمعدات البرمجيات، شبكات الاتصال، نظم المعلومات) على أداء العاملين في بلدية مادبا الكبرى. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بلدية مادبا الكبرى بمسمياتهم الوظيفية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف)، والبالغ عددهم (٨٥٣) فرداً بناءً على الإحصاءات التي تم تزويد الباحث بها والموجودة في إدارة الموارد البشرية في بلدية مادبا الكبرى لعام ٢٠٢٣، واستخدم الباحث عينة ملائمة من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (١٥٠) استبانة علي مجتمع الدراسة الكلي، وتم استعادتهم جميعاً، حيث شملت الاستبانة على (٣٥) فقرة تُحسب بالدرجة الكلية للمجيب وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والعديد من الأساليب الإحصائية، كان أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وقد تم التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج، أبرزها النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، نظم المعلومات على أداء العاملين في بلدية مادبا الكبرى، بمعامل التحديد (٠.٤٨) ومستوى الدلالة الإحصائية اقل من (٠.٠٥)، ما يعني أن الإدارة الإلكترونية بأبعادها يؤثر على أداء العاملين في بلدية مادبا الكبرى تأثيراً إحصائياً. وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها نشر وتعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية للعاملين في بلدية مادبا الكبرى، وخلق برامج تدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية من خلال المحاضرات وورش العمل والندوات داخل بلدية مادبا الكبرى واستبدال المعدات القديمة بأجهزة ومعدات وتكنولوجيا حديثة لتوفير خدمات الكترونية للمواطنين، وتوفير مبرمجين وخصائيين واستشاريين ذوي قدرات ومهارات عالية لغايات الصيانة وإدامة الأجهزة الالكترونية في البلدية(الحجيج والحراشة، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة الشهراني (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة)، على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال عام ٢٠٢١. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني عبارة عن أربعة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (٣٠٥) موظف. تم تفرغها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠.٧٠١). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠.٦٥٠). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠.٧٠٠). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادتها ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مرؤوسيه، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية (الشهراني، ٢٠٢٣).

سعت دراسة الحوامدة، والحوامدة (٢٠٢٣) إلى بيان أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت إلكترونياً على موظفي دائرة الجمارك الأردنية، وتم الحصول على (٣٢٩) استجابة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والمتمثلة ب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية، واختبار T-test، One Sample، واختبار كرونباخ الفاو واختبار التوزيع الطبيعي. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من خلال وجود أثر لتفويض السلطة، لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، لتحفيز العاملين، ولللاقات الإنسانية، على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك لكون العاملون يتحملون المسؤولية عند تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة، ولكون الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن العمل بروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام (الحوامدة، والحوامدة، ٢٠٢٣).

هدفت دراسة شمسي وغوش (٢٠٢٣) بعنوان "أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية)" إلى الكشف عن أثر التدريب على أداء العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٧٧) موظف في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين ويساعد في تجديد المعلومات وتحديثها، كما أن التدريب أثناء الخدمة يساعد العاملين على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل، وقد تبين وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائيًا بين التدريب وتحسين أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مؤشرات أداء محددة وعلى درجة عالية من الكفاءة والنزاهة حتي يتم تقييم أداء الموظفين بناء عليه، وعلى الجهات الحكومية السعودية الاهتمام بتنمية إدارة مواردها البشرية.

هدفت دراسة أبو جمعة والمغربي (٢٠٢١) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية" دراسة حالة "الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن" إلى التعرف على مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية؛ والكشف عن وجود أثر دال إحصائيًا بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، واشتملت عينة الدراسة على (٤٠) موظف في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعًا، وقد تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين بأبعاده (بُعد جودة العمل، وبُعد الالتزام)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين الأداء وتدريب العاملين في المؤسسات باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، والعمل على وضع برامج لنشر ثقافة المعرفة لدى العاملين وتوضيح منافع استخدام عمليات إدارة المعرفة ونواتجها في تطوير الأداء.

هدفت دراسة عيد (٢٠٢١) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة" إلى التعرف على واقع أداء العاملين في هيئة المجتمعات العمرانية؛ والكشف عن وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة من مختلف المستويات، واشتملت عينة الدراسة على (٣٢٠) عامل في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت باستمارة الاستقصاء كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في تحسين أداء العاملين في الهيئة، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (قيام العاملين بتأدية أعمالهم بكفاءة)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (لدى العاملين القدرة على حل مشكلات العمل)؛ وجود علاقة دالة إحصائيًا بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين، وقد تبين وجود قصور في توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة، والتدقيق المعرفي والمعرفة الضمنية لدى العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوافق والانسجام بين أهداف الهيئة

الاستراتيجية وأهداف العاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، كما ينبغي الاعتماد على معايير واضحة في أنظمة الترقية بما يحقق العدالة بين العاملين.

هدفت دراسة القحطاني، والعرب (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية القطرية والبالغ عددهم (٤٢٠) موظفاً، وتمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية بالقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٣٩) استبانة، تشكل ما نسبته (٨١٪) من الاستبانات الموزعة. ومن ثم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية كان متوسطاً، كما تبين أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية) تؤثر في كل من الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي) والانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، وأن الانغماس الوظيفي يلعب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي. بناء عليه، تم اقتراح مجموعة من التوصيات للمدراء وصانعي القرار في وزارة المالية القطرية من أبرزها: دعم العاملين لتحسين كفاءة أداء المهام والأداء السياقي من خلال التدريب والتطوير المهني، وتفويض الصلاحيات، وتطوير القيادات، وتشجيع العاملين على تنفيذ مهام العمل الرسمية وغير الرسمية من أجل تطوير الأداء الوظيفي ببعديه أداء المهام والأداء السياقي (القحطاني، والعرب ٢٠٢١).

٣.١.٢ ثالثاً: الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين

هدفت دراسة "دوجبي، وآخرون" (Dogbe, et al, ٢٠٢٤) بعنوان: "تحفيز أداء الموظفين في الشركات المملوكة للدولة، من خلال السلوك الأخلاقي للموظفين والقيادة الأخلاقية" إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين، والكشف عن وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي ١٠ شركات المملوكة للدولة في غانا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٣٨) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أداء الموظفين، وذلك من خلال التواصل وتنفيذ الممارسات الأخلاقية وتعزيز بيئة العمل التعاونية والإيجابية، مما يزيد من إنتاجية العمل، وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظفين، وذلك من خلال غرس السلوك الأخلاقي في جميع المرؤوسين؛ مما يعزز مشاعر الثقة الشخصية والامتنان والمسؤولية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إيلاء اهتمام للقيادة الأخلاقية، وذلك لأهميتها في تعزيز لكل من أداء الموظفين في العمل والسلوك الأخلاقي المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

هدفت دراسة عباس (٢٠٢٣) بعنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط الرضا الوظيفي: بالتطبيق على قطاع البترول المصري" إلى الكشف عن أثر دال إحصائيًا للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات البترول المصرية، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٢) موظف في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (بُعد مشاركة السلطة، وبُعد التوجه الأخلاقي) والأداء الوظيفي، فيما تبين عدم وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد النزاهة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام وتطبيق النزاهة داخل القطاعات لما لها من دور إيجابي في دفع العاملين لبذل قصاري جهدهم أثناء تأدية عملهم، والعمل على إعداد دورات تدريبية لتوعية المديرين بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة كل من "أفيرهوني، وسوكوه" (Avwerhonyo & Sokoh, ٢٠٢٣) بعنوان: " القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين: دراسة لمناطق الحكم المحلي في أوغلي شمال وجنوب ولاية دلتا" إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في مجالس الحكم المحلي في أوغلي شمال وجنوب ولاية دلتا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال مجالس الحكم المحلي في شمال وجنوب أوغلي بنيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٢٨) عاملاً، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي المستعرض، كما استعانت بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية وعناصرها (الإرشاد الأخلاقي، والعدالة، وتوضيح الأدوار، والثقة) على أداء الموظفين، كما أن العمل تحت قيادة القادة الأخلاقيين أكثر معنى وأهمية وتحدياً، نظراً لتأثيرهم في تحقيق الأداء الفردي والتنظيمي، مما يزيد من دافعية الموظفين تجاه العمل، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على قادة الحكومة المحلية التأكد من أن جميع الموظفين يشاركون في برامج تدريب الأخلاقيات؛ مما سيعزز فرصة الموظفين إلى تحسين الأداء على كل من المستوى الفردي والمستوى التنظيمي.

هدفت دراسة كل من "أولاديميجي، وعبدالكريم" (Oladimeji & Abdulkareem, ٢٠٢٣) بعنوان: "القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين في القطاع العام: التأثيرات الوسيطة للتحفيز والرضا" إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاع العام، والتعرف على أهمية القادة الأخلاقية في مكان العمل وعلاقتهم بالمرؤوسين، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الخدمة المدنية الفيدرالية عبر خمس وزارات في نيجيريا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٢٣) من الضباط وذوي المؤهلات العليا، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة ومقاييس شبيرج، وبودساكوف، بارسكي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية وبشكل كبير على أداء الموظفين؛ حيث تؤثر القيادة الأخلاقية على دافعية الموظفين ورضاهم وأدائهم، كما يعتبر المرؤوسين القيادة الأخلاقية مهمة، وذلك الآن القادة الأخلاقيين يمنحون العمل قيمة، ويزرعون المعايير الأخلاقية، ويؤكدون على أهمية المهام في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية؛ مما يزيد من دافعية العمل لدى

المروّسين، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز أخلاقيات العمل داخل القطاعات لزيادة تحفيز الأداء الفردي، مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة وتقديم خدمة أفضل للمواطنين.

هدفت دراسة الرازي (٢٠٢٣) بعنوان "أثر توسط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات هائل سعيد أنعم الصناعية" إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية وأداء العاملين؛ والكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين؛ والكشف عن فروق دالة معنويًا في آراء أفراد العينة حول القيادة التحويلية وأداء العاملين تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل لعملي، وسنوات الخبرة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف المستويات في شركات هائل سعيد أنعم الصناعية العاملة في محافظة عدن ولحج وحضرموت، واشتملت عينة الدراسة على (٧٩٦) عامل في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما استعانت بالمقابلات الشخصية والاستبانة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة، يليه بُعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة، يليهم البُعد العلائقي للقيادة)؛ جاء مستوى أداء العاملين بدرجة عالية وجاءت في الرتبة الأولى عبارة (التزام العاملون بمواعيد الدوام في العمل)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل)؛ وجود أثر دال معنويًا للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين؛ عدم وجود فروق دالة معنويًا في آراء أفراد العينة حول القيادة التحويلية وأداء العاملين تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل لعملي، وسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل وإجراءاته مما يعزز من الروح المعنوية لديهم وتحسين أدائهم، وعلى القائد الأخلاقي الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه لينال ثقة العاملين معه، ومعالجة جميع القضايا.

هدفت دراسة "الإيغوندي وآخرون" (Elegunde, et al, ٢٠٢٣) بعنوان: "القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين في حكومة ولاية لاغوس - مكتب المدقق العام" إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في حكومة ولاية لاغوس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مكتب المدقق العام لحكومة ولاية لاغوس، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٨١) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية الفعالة على إنتاجية وفعالية الموظفين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، مما ينعكس بشكل كبير على إنتاجية وفعالية الموظفين، كما يوجد تأثير إيجابي كبير للقيادة الأخلاقية الفعالة على الرضا الوظيفي؛ من خلال إظهار العدل والشفافية والإنصاف في تعاملاتها، مما يعزز ثقة الموظفين ويجعلهم أكثر رضا عن وظائفهم، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على قيادة اللجنة أن تمارس القيادة الأخلاقية من خلال تعزيز الثقة والعدالة والشفافية بين الموظفين، للمساعدة في تحسين الإنتاجية.

هدفت دراسة "تشاترجي" (Chatterjee, ٢٠٢٣) بعنوان: "العلاقات بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف في العمل" إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين في العمل، والتعرف على خصائص القيادة الأخلاقية، وقد تبنت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة ٦ دراسات سابقة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود دور فعال للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين في العمل، من خلال تحفيز الموظفين لبذل جهود إضافية وتعزيز الثقة والالتزام؛ مما يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين في العمل، وجود العديد من الخصائص للقيادة الأخلاقية الفعالة، تتمثل في الانفتاح والاستجابة، والنزاهة، والصدق، والأمانة، والوعي الأخلاقي، والتحفيز، والتشجيع، والتمكين، بجانب الأخذ في الاعتبار رفاهية الآخرين عند اتخاذ القرارات ومعاملة الآخرين بإنصاف، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب أن تكون القيم والمعايير في مكان العمل متوافقة مع القضايا الأخلاقية وفقاً لمنهج منهجي لإدارة الجودة الشاملة للأخلاقيات، لتعزيز الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل.

هدفت دراسة العجمي (٢٠٢١) بعنوان "الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية" إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، والكشف عن أثر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات النفط الكويتية، واشتملت عينة الدراسة على (٢١٨) عامل في الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لممارسة القيادة الأخلاقية في الشركات، وقد جاءت الأبعاد وفقاً لترتيب الآتي: (بُعد الصفات الإدارية، يليه بُعد الصفات الشخصية للقائد، يليهم بُعد فرق العمل، ومن ثم بُعد العلاقات الإنسانية)؛ جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة، وجاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد دقة الأعمال، يليه بُعد المعرفة بمتطلبات العمل، يليهم بُعد التنسيق مع الآخرين، وأخيراً بُعد حجم العمل)؛ وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة عقد جلسات حوارية بين القادة والعاملين لمناقشة الأمور المتعلقة باحتياجاتهم، والعمل على استقطاب القيادة الذين يتحلون بمهارات القيادة الأخلاقية لتعزيز الالتزام بمبادئ العدالة والنزاهة والشفافية في بيئة العمل.

هدفت دراسة نادي ووهب ورفاعي (٢٠٢١) إلى التعرف على مدى توافر القيادة الأخلاقية والأداء التكيفي للعاملين ببنك مصر، وتحديد مدى أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكيفي للعاملين. وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في بنك مصر، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت ٣٨٣ مفردة من العاملين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود مستوي متوسط من حل المشكلات بإبداعية كأحد أبعاد الأداء التكيفي في بنك مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٢٦٢ بانحراف معياري ٠.٩٩، وكذلك وجود مستوي متوسط من التوجيه الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في بنك مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣.٦٠٢ بانحراف معياري ١.٠٠، كما أوصت بضرورة الاهتمام بتحفيز القادة باستمرار، وإتاحة المزيد من الاهتمام لمشاركة العاملين في التعامل مع الحالات الغير المتوقعة وحالات عدم التأكد من البنك (نادي ووهب ورفاعي، ٢٠٢١).

هدفت دراسة عبدالهادي (٢٠٢٠) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية" إلى الكشف عن أثر دال إحصائيًا للقيادة الأخلاقية على تحسين أداء الموظفين؛ والكشف عن فروق دالة إحصائيًا في مستوى تبني القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى الإشرافي، والمستوى التعليمي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والمديرين في الشركات التابعة لموانئ أبوظبي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٦٣) عامل ومدير في الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لأبعاد القيادة الأخلاقية (بُعد التوجه الأخلاقي، وبُعد علاقة المدير المباشرة بالموظفين، وبُعد الاتصال الداخلي) وتحسين كفاءة أداء الموظفين؛ عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في مستوى تبني القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى الإشرافي، والمستوى التعليمي)، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية خاصة بالقيادة الأخلاقية للرفع الوعي بها وبالتالي صناعة القرار الأخلاقي لتجنب الاضطراب والمشاكل، كما ينبغي وضع سياسة محددة للترقيات لضمان العدالة بين الموظفين وبالتالي تحسين الأداء.

هدفت دراسة السلنتي والنجار وطعيمه (٢٠١٧) التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط، ويقدم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج هذا البحث، وتمثل مجتمع البحث من العاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع البالغ عددهم (١٢٠٠) مفردة، وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٩١) مفردة، ولتحقيق اهداف البحث تم صياغة فرضين رئيسيين ينبثق عن الفرض الثاني مجموعة من الفروض الفرعية وللتحقق من صحة تلك الفروض اعتمد الباحثون على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في؛ الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرو نباخ، الانحدار المتعدد المتدرج، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود ارتباط معنوي بين جميع إبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي فيما عدا بعد (التقاني الوظيفي) كما توصلت النتائج لوجود اثر إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الأداء الوظيفي عدا التقاني الوظيفي (السلنتي والنجار وطعيمه، ٢٠١٧).

٢.٢ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة - خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول القيادة الأخلاقية، مثل: دراسة "سيرنج وآخرون" (Serang, et al, ٢٠٢٤)، ودراسة زرزار وغياب (٢٠٢٣)، ودراسة "أبيلانوسا وآخرون" (Abellanos, et al, ٢٠٢٣)، ودراسة الصراف (٢٠٢٢)، ودراسة "سامكة وآخرون" (Samka, et al, ٢٠٢١)، ودراسة كل من "فريري، وبينتتورت" (Freire & Bettencourt, ٢٠٢٠)، ودراسة عبد الهادي (٢٠٢٠)، ودراسة "أصيف، وآخرون" (Asif, et al, ٢٠١٩).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أداء العاملين، مثل: دراسة شمسي وغوش (٢٠٢٣)، ودراسة أبو جمعة والمغربي (٢٠٢١)، ودراسة عيد (٢٠٢١).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين، مثل: دراسة "دوجبي، وآخرون" (Dogbe, et al, ٢٠٢٤)، ودراسة عباس (٢٠٢٣)، ودراسة كل من "أفيرهوني، وسوكوه" (Avwerhonyo & Sokoh, ٢٠٢٣)، ودراسة كل من "أولاديميجي، وعبدالكريم" (Oladimeji & Abdulkareem, ٢٠٢٣)، ودراسة الرازي (٢٠٢٣)، ودراسة "إليغوندي وآخرون" (Elegunde, et al, ٢٠٢٣)، ودراسة "تشاترجي" (Chatterjee, ٢٠٢٣)، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، ودراسة عبدالهادي (٢٠٢٠).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة زرزار وغياب (٢٠٢٣)، ودراسة "أبيلانوسا وآخرون" (Abellanos, et al, ٢٠٢٣)، ودراسة الصراف (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "فريري، وبينتتورت" (Freire & Bettencourt, ٢٠٢٠)، ودراسة عبد الهادي (٢٠٢٠)، ودراسة شمسي وغوش (٢٠٢٣)، ودراسة أبو جمعة والمغربي (٢٠٢١)، ودراسة عيد (٢٠٢١)، ودراسة عباس (٢٠٢٣)، ودراسة الرازي (٢٠٢٣)، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، ودراسة عبدالهادي (٢٠٢٠).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة زرزار وغياب (٢٠٢٣)، ودراسة "أبيلانوسا وآخرون" (Abellanos, et al, ٢٠٢٣)، ودراسة الصراف (٢٠٢٢)، ودراسة "سامكة وآخرون" (Samka, et al, ٢٠٢١)، ودراسة كل من "فريري، وبينتتورت" (Freire & Bettencourt, ٢٠٢٠)، ودراسة عبد الهادي (٢٠٢٠)، ودراسة "أصيف، وآخرون" (Asif, et al, ٢٠١٩).

- (et al, ٢٠١٩)، ودراسة شمسي وغوش (٢٠٢٣)، ودراسة أبو جمعة والمغربي (٢٠٢١)، ودراسة عيد (٢٠٢١)، ودراسة "دوجبي، وآخرون" (Dogbe, et al, ٢٠٢٤)، ودراسة عباس (٢٠٢٣)، ودراسة كل من "أفيرهوني، وسوكوه" (Avwerhonyo & Sokoh, ٢٠٢٣)، ودراسة كل من "أولاديميجي، وعبدالكريم" (Oladimeji & Abdulkareem, ٢٠٢٣)، ودراسة الرازي (٢٠٢٣)، ودراسة "إليغوندي وآخرون" (Elegunde, et al, ٢٠٢٣)، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، ودراسة عبدالهادي (٢٠٢٠).
- اتفقت بعض الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: العاملين، مثل: دراسة "سيرنج وآخرون" (Serang, et al, ٢٠٢٤)، ودراسة زرزار وغياب (٢٠٢٣)، ودراسة "أبيلانوسا وآخرون" (Abellanos, et al, ٢٠٢٣)، ودراسة الصراف (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "فيري، وبينتتورت" (Freire & Bettencourt, ٢٠٢٠)، ودراسة عبد الهادي (٢٠٢٠)، ودراسة "آصيف، وآخرون" (Asif, et al, ٢٠١٩)، ودراسة شمسي وغوش (٢٠٢٣)، ودراسة أبو جمعة والمغربي (٢٠٢١)، ودراسة عيد (٢٠٢١)، ودراسة "دوجبي، وآخرون" (Dogbe, et al, ٢٠٢٤)، ودراسة عباس (٢٠٢٣)، ودراسة كل من "أفيرهوني، وسوكوه" (Avwerhonyo & Sokoh, ٢٠٢٣)، ودراسة الرازي (٢٠٢٣)، ودراسة "إليغوندي وآخرون" (Elegunde, et al, ٢٠٢٣)، ودراسة العجمي (٢٠٢١)، ودراسة عبدالهادي (٢٠٢٠).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "سيرنج وآخرون" (Serang, et al, ٢٠٢٤) التي استخدمت المنهج المسحي التحليلي، ودراسة "سامكة وآخرون" (Samka, et al, ٢٠٢١)، ودراسة "دوجبي، وآخرون" (Dogbe, et al, ٢٠٢٤)، التي استخدمت المنهج المسحي، ودراسة "آصيف، وآخرون" (Asif, et al, ٢٠١٩) التي استخدمت المنهج المسحي الاستكشافي، ودراسة كل من "أفيرهوني، وسوكوه" (Avwerhonyo & Sokoh, ٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج المسحي المستعرض، ودراسة كل من "أولاديميجي، وعبدالكريم" (Oladimeji & Abdulkareem, ٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة "إليغوندي وآخرون" (Elegunde, et al, ٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة "تشاترجي" (Chatterjee, ٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الوثائقي.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة "سيرنج وآخرون" (Serang, et al, ٢٠٢٤) التي استعانت بالمسح الإلكتروني، ودراسة "تشاترجي" (Chatterjee, ٢٠٢٣) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة "سامكة وآخرون" (Samka, et al, ٢٠٢١)، ودراسة كل من "أولاديميجي، وعبدالكريم" (Oladimeji & Abdulkareem, ٢٠٢٣) التي اشتملت على الضباط.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية: دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
 - تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية: دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة.
 - بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
 - اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
 - التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
 - تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

١.٣ تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

٢.٣ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي عرفه (مليح والعسولي، ٢٠٢٠) بأنه المنهج الذي يتم استخدامه؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينته:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة؛ حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها، ويعتمد تحديد مجتمع الدراسة على هدف الدراسة بحيث يتطابق مجتمع الدراسة مع المجتمع المستهدف، ذلك أن عدم التطابق بين مجتمع الدراسة والمجتمع المستهدف بالدراسة يجعل من غير المقبول علمياً تعميم نتائج العينة على المجتمع المستهدف، ولابد من الإشارة هنا إلى أن التحديد الواضح لمجتمع المعاينة يتطلب التحديد الواضح لوحدة المعاينة في الدراسة" عاروري (٢٠١٣) وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

ولتطبيق الدراسة الحالية اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة (العينة)، وقد عرف الحصموتي (٢٠١٩) عينة الدراسة بأنها "ذلك الجزء من مفردات الظاهرة التربوية موضع الدراسة، ويفضل الباحثون الأخذ بالعينة بدلاً من الأخذ بالمجتمع الأصلي للدراسة لأسباب، ومنها تزود العينة الباحث بالبيانات اللازمة التي يجدها في حالة الأخذ بمجتمع الدراسة، وتجنب العينة الباحث مواجهة صعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع الأصلي، والأخذ بالعينة يقلل من صرف النفقات على الباحث؛ لتغطية مفردات الدراسة، ويختصر الوقت على الباحث فلا يجد الباحث نفسه مضطراً إلى أخذ وقت طويل في تطبيق الدراسة، وصعوبة وصول الباحث إلى بعض أفراد الدراسة، فقد يكون بعضهم من ذوي المراكز الوظيفية القيادية في المجتمع، أو من ذوي العلل البدنية التي تحول دون الإفادة منهم بصورة سليمة"؛ حيث اشتملت عينة الدراسة الحالية على (٣٨٧) عاملاً من العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنظمة؛ وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع رابط إلكتروني من الاستبيان من خلال نظام المراسلات،

والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي؛ حيث لا يمكن للمستجيب إرسال استجابته إلا بعد الإجابة على جميع عبارات الاستبانة.

٤.٣ خصائص عينة الدراسة:

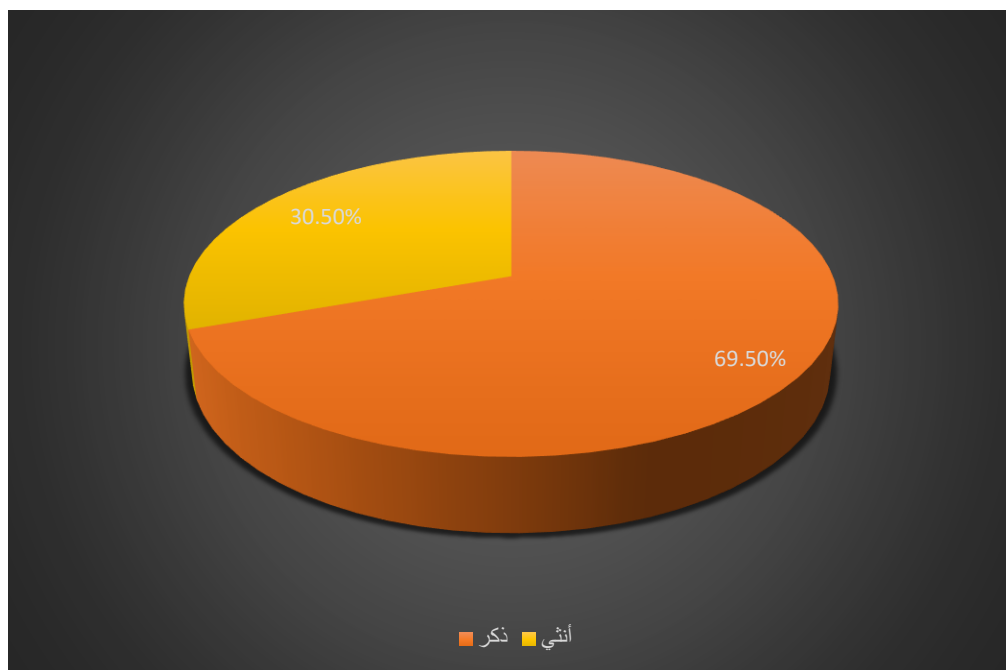
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

١. توزيع أفراد العينة حسب النوع

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	٢٦٩	٦٩.٥%
أنثي	١١٨	٣٠.٥%
الدرجة الكلية	٣٨٧	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (النوع) هي (٦٩.٥%)، والخاصة بـ(الذكور)، بينما جاءت أقل نسبة (٣٠.٥%)، وهي الخاصة بـ(الإناث).



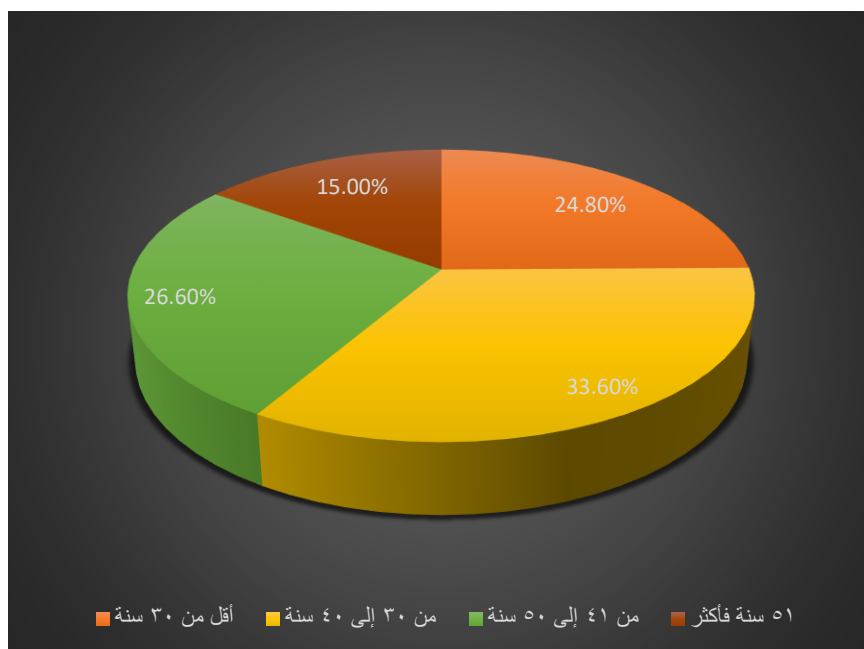
الشكل رقم (٣-١) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع

٢. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٩٦	٢٤.٨%
من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	١٣٠	٣٣.٦%
من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١٠٣	٢٦.٦%
٥١ سنة فأكثر	٥٨	١٥.٠%
الدرجة الكلية	٣٨٧	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (العمر) هي (٣٣.٦%)، والخاصة بـ(من ٣٠ إلى ٤٠ سنة)، بينما جاءت أقل نسبة (١٥.٠%) وهي الخاصة بـ(٥١ سنة فأكثر).



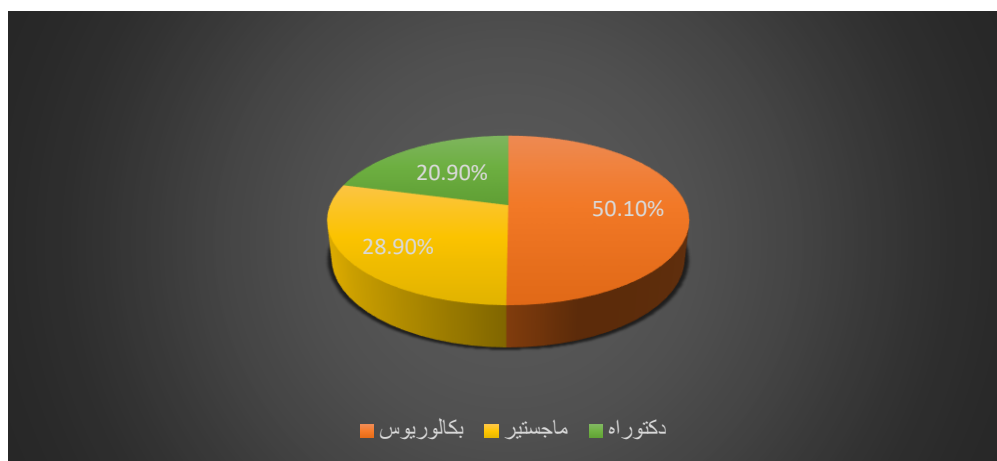
الشكل رقم (٢-٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

٣. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	١٩٤	٥٠.١%
ماجستير	١١٢	٢٨.٩%
دكتوراه	٨١	٢٠.٩%
الدرجة الكلية	٣٨٧	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي) هي (٥٠.١%)، والخاصة بـ(بكالوريوس)، بينما جاءت أقل نسبة (٢٠.٩%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه).



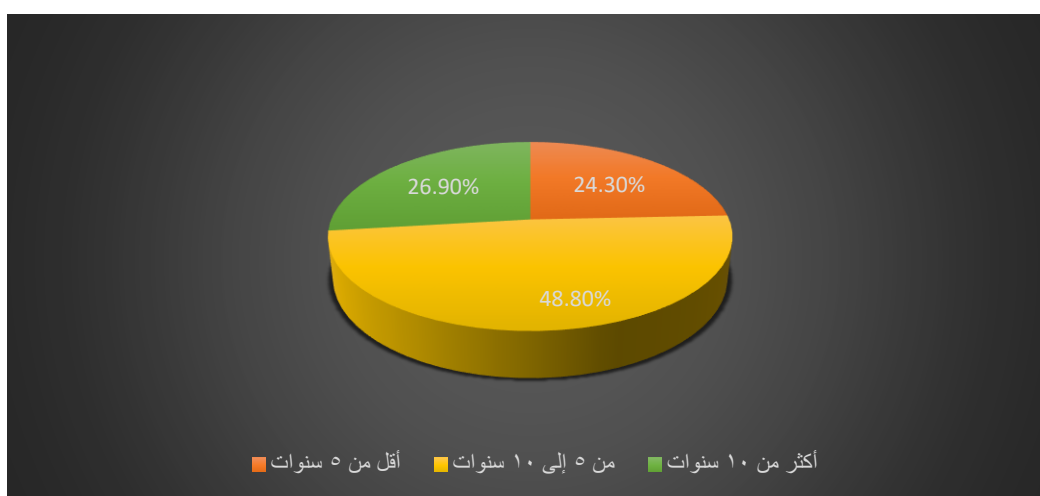
الشكل رقم (٣-٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٤. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	٩٤	٢٤.٣%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٨٩	٤٨.٨%
أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٢٦.٩%
الدرجة الكلية	٣٨٧	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (عدد سنوات الخبرة) هي (٤٨.٨%)، والخاصة بـ(من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (٢٤.٣%) وهي الخاصة بـ(أقل من ٥ سنوات).



الشكل رقم (٣-٤) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

١.٤.٣ وصف أداة الدراسة (الاستبيان):

لقد احتوى الاستبيان في صورته النهائية على جزأين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية.
 - **الجزء الثاني:** يتكون من محاور الاستبيان، المتكون من محورين رئيسيين، وهم على النحو التالي:
 - **المحور الأول: القيادة الأخلاقية،** والذي يتكون من (٢٠) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد.
 - **المحور الثاني: أداء العاملين،** والذي يتكون من (٢٠) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد.
- ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة؛ حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

٢.٤.٣ صدق الأداة وثباتها:

- **صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان وبناء عباراته، وعرضه على مجموعة من المحكمين المختصين؛ للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراته بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.
- وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبيان؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبيان، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبح الاستبيان في شكله النهائي بعد التأكد من صدقه الظاهري مكون من (٤٠) عبارة مقسمة على محورين.

• صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان:

– المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الأول بالاستبيان، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣ - ٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

العبارة في المحور الأول: القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: النزاهة					
١	.٨٢٩**	٢	.٧٥٨**	٣	.٧٨٩**
٤	.٨٩٦**	٥	.٧٢٩**		
البعد الثاني: العدالة					
٦	.٨٢٣**	٧	.٧٨٤**	٨	.٧٤٦**
٩	.٧٠٦**	١٠	.٨٥٥**		
البعد الثالث: وضوح الدور					
١١	.٨٨١**	١٢	.٧٩٠**	١٣	.٨٠٤**
١٤	.٨٢٧**	١٥	.٨١٤**		
البعد الرابع: المشاركة في السلطة					
١٦	.٦٠٧**	١٧	.٧٣٣**	١٨	.٨١٧**
١٩	.٧٨٤**	٢٠	.٨٧٧**		

**دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للعبارة التي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: القيادة الأخلاقية، جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة؛ حيث تراوحت في البعد الأول: النزاهة بين (.٧٢٩** - .٨٩٦**)، وتراوحت في البعد الثاني: العدالة بين (.٧٠٦** - .٨٥٥**)، وتراوحت في البعد الثالث: وضوح الدور بين (.٧٩٠** - .٨٨١**)، وتراوحت في البعد الرابع: المشاركة في السلطة بين (.٦٠٧** - .٨٧٧**)، وتراوحت في المحور الأول بين (.٦٠٧** - .٨٩٦**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول بالاستبيان.

– المحور الثاني: أداء العاملين:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الثاني بالاستبيان ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣ - ٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة لكل بعد الذي تنتمي إليه
العبارة في المحور الثاني: أداء العاملين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: حجم الأداء					
٢١	.٧٠١**	٢٢	.٧٩٧**	٢٣	.٧٧٠**
٢٤	.٦٦٠**	٢٥	.٨٥٠**		
البعد الثاني: دقة الأداء					
٢٦	.٧٢٧**	٢٧	.٦٣٩**	٢٨	.٧٤٥**
٢٩	.٧٠٠**	٣٠	.٨٣١**		
البعد الثالث: سرعة الأداء					
٣١	.٦٣٩**	٣٢	.٨٤٣**	٣٣	.٧٦٤**
٣٤	.٧٠٨**	٣٥	.٦٩٨**		
البعد الرابع: جودة الأداء					
٣٦	.٧٥٨**	٣٧	.٧٧٤**	٣٨	.٨٢٠**
٣٩	.٦٠٥**	٤٠	.٧٤٥**		

** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: أداء العاملين، جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة؛ حيث تراوحت في البعد الأول: حجم الأداء بين (.٦٦٠** - .٨٥٠**)، وتراوحت في البعد الثاني: دقة الأداء بين (.٦٣٩** - .٨٣١**)، وتراوحت في البعد الثالث: سرعة الأداء بين (.٦٣٩** - .٨٤٣**)، وتراوحت في البعد الرابع: جودة الأداء بين (.٦٠٥** - .٨٢٠**)، وتراوحت في المحور الثاني بين (.٦٠٥** - .٨٥٠**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد المحور الثاني بالاستبيان.

- الصدق البنائي العام لمحاور الاستبيان

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبيان؛ من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور، والمتوسط العام للاستبيان، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: القيادة الأخلاقية	.٩٧٧**
٢	المحور الثاني: أداء العاملين	.٩٧١**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان، والمتوسط العام للاستبيان جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين $(.971^{**} - .977^{**})$ وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(.001)$ ، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبيان.

• ثانياً: ثبات الأداة:

– ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٨) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: القيادة الأخلاقية	.٩٢٨
٢	المحور الثاني: أداء العاملين	.٩٤٨
	المتوسط العام	.٩٤٢

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبيان قيم دالة؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين $(.928 - .948)$ ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبيان $(.942)$ ؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

٣.٥ الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

٢. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.

٣. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبيان.

٤. اختبار تحليل الانحدار الخطي.

٥. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ومتغير على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل متغير بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

– من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).

- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع: نتائج ومناقشة أسئلة الدراسة

١.٤ تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضًا للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضيتها، يلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة يلي ذلك عدد من التوصيات.

٢.٤ نتائج أسئلة الدراسة:

- أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية التي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها (النزاهة، العدالة، وضوح الدور، المشاركة في السلطة) على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها (النزاهة، العدالة، وضوح الدور، المشاركة في السلطة) على أداء العاملين

الجدول رقم (٤-١) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها على أداء العاملين

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
القيادة الأخلاقية	.٦٠٣	.٦١٧	.٦١٧ ^a	.٣٨٠	١٥.٣٧١	.٠٠٠
المعامل الثابت				١.٤٢٦		
Adj R ²				.٣٧٩		
قيمة F				٢٣٦.٢٦٨		
Sig F				٠.٠٠٠ ^b		

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها (النزاهة، العدالة، وضوح الدور، المشاركة في السلطة)؛ حيث جاءت قيمة (R) (.٦١٧^a) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠^b)؛ وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية، وقبولها وبالتحقق من صحة الفرضية تمت الإجابة على السؤال الرئيسي الذي نص على: ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، العدالة، التعاطف، المساءلة) على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟ حيث إن تحلي القادة بصفات القيادة الأخلاقية ومراعاتهم للعاملين، والعمل على تلبية احتياجاتهم، والالتزام بمبادئ العدل والمساواة بين كافة العاملين، وتولية القادة المزيد من الاهتمام للمصالح الجماعية، ومنح العاملين كافة حقوقهم، ومساعدة القادة للعاملين على تنفيذ مهامهم؛ من خلال توفير كافة المعلومات التي تساعد، وتوضيح أدوارهم، والمطلوب تنفيذه، ينتج عن ذلك تطوير أداء العاملين بشكل إيجابي، وتقديم نتائج أفضل من المتوقعة في الأعمال التي يقومون بها، ويزيد حرص العاملين على الإنتاج والنجاح، والوصول إلى أعلى درجات الدقة والكفاءة، ومن الجدير

بالذكر تساهم القيادة الأخلاقية ومشاركة العاملين في عمليتي صنع واتخاذ القرارات، والاستماع إلى آراءهم، والتنسيق والتواصل الجيد بين العاملين والقادة يساهم في زيادة حرص العاملين على الجد والاجتهاد والسعي لنجاح وتطوير مؤسساتهم، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة سمعان (٢٠٢٤) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

ويتفق هذا جزئياً مع دراسة مباركي وخان (٢٠٢٤) التي توصلت إلى وأظهرت النتائج هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفى محل الدراسة، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة عوض وعبينة (٢٠٢٣) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية لبلديات الكبرى في الأردن، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة البدوي، وحجازي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وبين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة عبد الهادي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي.

١.٢.٤ عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنزاهة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة على أداء العاملين

الجدول رقم (٤-٢) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في النزاهة على أداء العاملين

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
النزاهة	.٢٩٩	.٤٠٢	.٤٠٢ ^a	.١٦٢	٨.٦١٦	.٠٠٠
المعامل الثابت	٢.٥٨٢					
Adj R ^٢	.١٥٩					
قيمة F	٧٤.٢٣٤					
Sig F	.٠٠٠b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للنزاهة على أداء العاملين؛ حيث جاءت قيمة (R) (.١٦٢) بمستوى دلالة (.٠٠٠b)؛ وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية، وقبولها وتمت الإجابة على السؤال الأول الذي نص على: ما أثر النزاهة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟؛ حيث إن مراعاة القادة لشئون العاملين، والالتزامهم بالوفاء بوعودهم، والتماثل بين أقوالهم وأفعالهم، يعزز ذلك الثقة والمصداقية بين العاملين وقادتهم، ويساهم أيضاً في زيادة سعي العاملين لبذل قصارى جهودهم في عملهم، وهو ما يزيد من حجم الأداء المنجز، ويساعد على تحقيق نتائج أفضل في العمل.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على أداء العاملين

الجدول رقم (٤-٣) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في العدالة على أداء العاملين

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
العدالة	.٥١٧	.٥٤٥	.٥٤٥ ^a	.٢٩٧	١٢.٧٦٢	.٠٠٠
المعامل الثابت	١.٧٨٨					
Adj R ^٢	.٢٩٥					
قيمة F	١٦٢.٨٧٥					
Sig F	.٠٠٠b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة على أداء العاملين؛ حيث جاءت قيمة (R) (.٥٤٥^a) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠b)؛ وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية، وقبولها وتمت الإجابة على السؤال الثاني الذي نص على: ما أثر العدالة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟؛ حيث إن التزام القادة بمبادئ العدالة كالموضوعية، والبعد عن التحيز عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة العمل، واعتماد هذه القرارات على البيانات والتقارير بدلاً من العلاقات الشخصية والمحاباة، يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم؛ حيث يصبح العاملون أكثر التزاماً بالقرارات الموضوعية، وأكثر حرصاً على تنفيذها، بالإضافة إلى ذلك فإن وضوح وعلانية المعايير التي يتم تقييم العاملين بناءً عليها يعزز من الشفافية في بيئة العمل، ويحفز العاملين على الجد والاجتهاد، والعمل لساعات إضافية؛ لزيادة كم الأعمال المنجزة.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الدور على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الدور على أداء العاملين

الجدول رقم (٤-٤) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في وضوح الدور على أداء العاملين

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ^٢	T.value	Sig.T
وضوح الدور	.٣٥٧	.٤٦٩	.٤٦٩ ^a	.٢٢٠	١٠.٤٢٨	.٠٠٠
المعامل الثابت	٢.٣٧٠					
Adj R ^٢	.٢١٨					
قيمة F	١٠٨.٧٣٤					
Sig F	.٠٠٠b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوضوح الدور على أداء العاملين؛ حيث جاءت قيمة (R) (0.469^a) بمستوى دلالة ($0.000b$)؛ وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية، وقبولها وتمت الإجابة على السؤال الثالث الذي نص على: ما أثر وضوح الدور على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟؛ حيث إن اهتمام القادة بشرح الدور المنوط بكل عامل، وتوضيح النتائج المطلوب تحقيقها، وعلانية حقوق وواجبات كل عامل على حدى، وإعطائه المعلومات الكافية التي تساعد على القيام بدوره، والتصدي لأي عقبات قد تؤثر على عمله، يساهم ذلك في تنفيذ العاملون للمزيد من الأعمال، وتخطي حجم الأداء المتوقع من كل فرد، بجانب ذلك تتميز تلك الأعمال بالدقة والكفاءة، وتدني حجم الأخطاء في العمل، علاوة على ذلك يتضح للعاملين متطلبات مهامهم، ويركزون على تنفيذ هذه المهام المطلوبة في الوقت المحدد لها، بل بعض الأعمال تنفذ قبل الوقت المحدد لها.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في السلطة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في السلطة على أداء العاملين:

الجدول رقم (٤-٥) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في المشاركة في السلطة على أداء العاملين

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
المشاركة في السلطة	.322	.503	.503 ^a	.253	11.421	.000
المعامل الثابت	2.086					
Adj R ²	.251					
قيمة F	130.434					
Sig F	.000b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في السلطة على أداء العاملين؛ حيث جاءت قيمة (R) (0.503^a) بمستوى دلالة ($0.000b$)؛ وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية، وقبولها وتمت الإجابة على السؤال الرابع الذي نص على: ما أثر المشاركة في السلطة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟؛ حيث إن اهتمام القادة بالتعرف على آراء واقتراحات العاملين التي تساعد على تطوير بيئة العمل، والعمل على إتاحة قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة الوضع الحالي، يشعر العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من بيئة عملهم، وأن دورهم لا يقتصر فقط على تأدية المهام الموكلة لهم، بل يمتد دورهم للتأثير في بيئة العمل بالكامل، والمشاركة في تطويرها، وشعورهم بأنهم شركاء نجاح، وهو ما يزيد من حرص على كفاءة وجودة المخرجات، والالتزام بالأوقات المحددة، والعمل لساعات إضافية.

ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة الحوامدة، والحوامدة (٢٠٢٣) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من خلال وجود أثر لتفويض السلطة، لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، لتحفيز العاملين، ولللاقات الإنسانية، على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك لكون العاملون يتحملون المسؤولية عند تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة، ولكون الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن العمل بروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام

٣.٤ توصيات الدراسة:

- ضرورة تحلي القادة بالصفات الحميدة، باعتبارهم قدوة يحتذى بهم من قبل العاملين.
- العمل على تفويض القادة بعض السلطات للعاملين، والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة الخاصة بأعمالهم.
- العمل على إعداد برامج تدريبية للقادة؛ للتعريف بالقيادة الأخلاقية وكيفية تطبيقها.
- العمل على توافر قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين.
- ضرورة مشاركة العاملين في عمليتي صنع واتخاذ القرارات.
- ضرورة علانية ووضوح المعايير التي يتم تقييم العاملين بناءً عليها؛ لتعزيز الثقة والشفافية في بيئة العمل.
- ضرورة منح العاملين كافة حقوقهم المتمثلة في الإجازات الرسمية، والإجازات السنوية، والحوافز.
- العمل على تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين وبعضهم البعض.
- ضرورة توضيح دور كل عامل، ومسؤولياته، وحقوقه.
- العمل على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تساعد العاملين على تنفيذ المهام الموكلة لهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، هشام محمد. (٢٠٢٤). التمكين الإداري كمتغير في التخطيط لتحسين أداء العاملين بالمؤسسات الأيوائية. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، ٣(٢٥)، ٢٥٦ - ٢٣٦.
- إسماعيل، ذكي مكي. (٢٠١٩). السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، الخرطوم، ط٤.
- البدوي، دولت إبراهيم طلال، وحجازي، جولتان حسن. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية كتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطوعي مقترح. *رسالة دكتوراة غير منشورة*. الجامعة العربية الأمريكية، جنين، جنين.
- البرناط، آمال علي محمد. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية ودورها في احداث التميز التنافسي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٧(٤).
- بن بريكة، الزهرة؛ بن قسبي، طارق. (٢٠١٥). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة. *مجلة الباحث*، (١٥)، ١٣٩ - ١٥٠.
- البقور، أكرم فوزان أحمد، والشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (٢٠٢٣). قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار في المنظمات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- جادر، على ذنون يونس؛ علوان، فراس حسين؛ نجم، نجم سهيل. (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة مدارس قضاء العلم. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، ٣(٣)، ٩١ - ١٠٣.
- أبو جمعة، محمود حسين؛ المغربي، دينا عامر. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة-الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٩(٤)، ٩٩ - ١١٤.
- الجميل، خالد سمران، والشمري، خالد بن أحمد معيوف. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حفر الباطن، حفر الباطن.
- الحصموتي، قاسم محمد كريم. (٢٠١٩). *القيم في كتب التاريخ المدرسية*. عمان: دار أبن النفيس للنشر والتوزيع.

حمادة، حسام أحمد. (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات: بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٤)، ٣٦٣ - ٤٠٦.

حموش، حسين؛ بوزكري، جيلاني. (٢٠٢٢). أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار المسلية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، ٦(١)، ٧٠ - ٨٨.

حنا، بول. (٢٠٢٠). ثق بنفسك وحقق ما تريد، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، ط٣.

الحوامدة، فلاح سليمان فلاح، والحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٣). أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرس.

الحوالدة، فالح عبيد الله الحموان. (٢٠١٧). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، التجارة والتمويل، ٣٧(٢)، ١٢٦ - ١٥٤.

الذنيبات، محمد، والقريوني، محمد، والصباغ، زهير. (٢٠٢٢). مبادئ الإدارة، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، ط٣.

الرازي، جمال محمد عبدالكريم علي. (٢٠٢٣). أثر توسط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات هائل سعيد أنعم الصناعية. *التواصل*، ٤٧(٤)، ٢٩٣ - ٣٧٠.

زرزار، العياشي؛ غياد، كريمة. (٢٠٢٣). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*، ١(٢)، ٣٩ - ٢٠.

زكية، ميساء. (٢٠٢٣). درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص. *مجلة جامعة البعث*، ٤٥(١٠)، ١٠٣ - ١٥٢.

السلنتي، ليمياء السعيد، النجار، حميدة محمد البدوي، وطعيمه، حسين علي علي. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج ٤١، ع ٣٢٩.١ - ٣٠٥.

سمعان، كارول ميشال. (٢٠٢٤). واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة: المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجاً. *أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية*، مج ٦، ع ٣١، ١٥٧ - ١٧٣.

الشايب، إيهاب طلعت عبد المجيد. (٢٠٢٢). أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس:

مصر.

الشتوي، سليمان بن عبد الله؛ الحبيب، عبد الرحمن بن محمد بن علي. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦(٤)، ١٢٠ - ١٣٤.

شمسي، محمد أنس؛ غوش، ابهيжит. (٢٠٢٣). أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٤ (٣٩)، ٣١٨-٣٦٢.

الشهراني، نبيل على سعيد. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية علي أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال عام ٢٠٢١. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٧، ع ٤٤، ص ٨١-٩٩.

الشيخ، أماني عبد العاطي عمر؛ علي، محسن محمد قسم الله. أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السوداني. أماراباك، ١١(٣٩)، ٧٧ - ٩٢.

شيرلي باين، جون. (٢٠١٩). مدير ناجح لأول مرة، خلاصة تجارب عملية في الإدارة، ترجمة شيرين حيدر، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٢.

شين، فيروز؛ شين، نوال. (٢٠٢٣). دور بعد التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية: دراسة حالة: عينة من إطارات جنرال كابل بسكره. مجلة الاقتصاد الصناعي، ١٣(١)، ٦١١ - ٦٣٢.

الصراف، أحمد عبداللطيف عيسى. (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣)، ٢٧٩-٣١٧.

ضو، عصام كريم اللافي. (٢٠١٧). تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للتأمين فرع الزاوية. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، ٣(٣)، ١ - ١٥.

عاروري، فتحي أحمد. (٢٠١٣). المعايير الإحصائية طرقها واستخداماتها. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

العبار، بشير محمد؛ عبد الحفيظ، عبد السلام محمد. (٢٠١٩). علاقة الأنماط القيادية بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة. مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، ٦(٢)، ٨٩ - ١٢٨.

عباس، حجاج أحمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط الرضا الوظيفي: بالتطبيق على قطاع البترول المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (٢)، ٤٠٠-٤٢٤.

- عبدالهادي، عبير حسن محمود محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١ (٢)، ١٢١٧-١٢٤٧.
- العجمي، حمد عامر. (٢٠٢٣). الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماعي*، (٦٥)، ٤٣٧-٤٦٢.
- العساف، صالح. (١٤٢٧). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط١.
- عطية، صورية؛ عتروز، صبرينة. (٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون - فرجيوة - ولاية ميله. (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير: الجزائر
- علام، نهال محمد. (٢٠٢٠). تأثير الثقة الادراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *مجلة البحوث المالية*، ٢١ (٣)، ٨٦٢ - ٩١١.
- علي، هبه عبد السلام عبد الرحمن. (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٨ (١)، ١٩٩ - ٢٤٦.
- عواد، عمرو محمد أحمد؛ محمد، عنايات إبراهيم. (٢٠١٧). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاعه الضرائب على الدخل). (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس: مصر.
- عوض الله، سيف أحمد محمود، وعباينة، هائل طلاق محمود. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية علي السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشور). جامعة آل البيت، المفرق.
- عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٤)، ٧٤٥-٧٧٧.
- عيسوي، ايمان محمد طلعت محمد. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية كمدخل لتغيير ثقافة الدور للعاملين بالإدارة. *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*، (١٣)، ١١ - ٣٨.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. *المجلة التربوية كلية التربية*، (٧٧)، ٢١٩٤ - ٢٢٢٩.
- فاروق، بوشيبه؛ حمزة، دلال. (٢٠١٧). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونا طراك (قسم الإنتاج). (رساله دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة: الجزائر.
- فيني، مارتال. (٢٠٢١). الإدارة الفعالة للموظفين، تخلص من الترغيب والترهيب، ترجمة دار الترجمة، دار

العربية للعلوم، بيروت، ط ٢.

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٦). القيادة الإدارية. الرياض.

القرني، عبد الله بن عالي؛ الزائدي، أحمد بن محمد. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمي بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (١٧٠)، ٦٤٩ - ٦٩٤.

قريني، الحسين يحيي النعمي. (٢٠٢٠). دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين - دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، ٨(٣)، ٥٣٧ - ٥٢١.

الكاتب، محمد بشر. (٢٠٢٤). أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة: دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري في الفترة من ٢٠٢٠ - ٢٠١٠ م. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج ٤١، ع ٤١، ٧٦٣ - ٨٠٨.

الكاتب، محمد بشر. (٢٠٢٤). أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة: دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري في الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠٢٠ م. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٤١(٤١)، ٧٦٣ - ٨٠٨.

الكبير، أحمد عبد الله محمد. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية. فهد الوطنية للنشر:

الكرخي، مجيد. (٢٠١٥). مؤشرات الأداء الرئيسية. دار المناهج للنشر والتوزيع: الأردن.

مباركي، إيمان، وخان، أحلام. (٢٠٢٤). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباخ السعيد" بالمغير - بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٨، ع ٢ - ٤٢٢، ٤٠٩.

بن محمد، إيمان. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، (٣)، ٢٤٢ - ٤٦١.

محمد، سيد عبد النبي. (٢٠١٩). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. وكالة الصحافة العربية للنشر والتوزيع: مصر.

محمد، مني عبد الله عسي؛ عطية، سماء طاهر؛ الطبال، عبد الله أحمد. (٢٠٢٢). القيادة التحولية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين - دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، ٢(٢)، ٩٧ - ١٣٣.

محمد، مني عبد الله؛ عطية، سماء طاهر؛ الطبال، عبد الله. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، ٢ (٢)، ٩٧ - ١٣٣. محيلان، محمد حيدر صادق؛ عثمان، محمد علي يحي. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، ٤٤ (٥)، ٩٧ - ١١٨.

مدني، فارس عبد الله؛ البناء، شيماء شبانه سعد علي. (٢٠٢٣). طرق تقييم أداء العاملين وتأثيرها على إدارة الوقت بالتطبيق على شركات السياحة بشرم الشيخ. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٧ (٢)، ٨٠ - ٦١.

مرزوق، عبد العزيز علي؛ خطاب، إنعام السيد فهميم. (٢٠٢٠). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة دمياط، ١ (٢)، ٢٦١ - ٣١٤.

المزيني، سامي بن أحمد؛ الشمري، وائل بن شافي. (٢٠٢٢). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٦ (٣)، ٣٦٧ - ٤١٤.

مصباح، مها. (٢٠٢٠). القيادة. المتاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.du.edu.eg/upFilesCenter/com/١٥٨٨٠٢٥٧٠٨.pdf>، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠٢٤/١٠/١٣.

معمر، سلمي. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات - تقرت -. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة: الجزائر.

مليح، يونس؛ العسولي، عبد الصمد. (٢٠٢٠). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ٢٩ (٢)، ٣٦ - ٦٤.

الموقع الإلكتروني لجامعة كربلاء. (٢٠٢١). القيادة الإدارية الأخلاقية. المتاح على الرابط التالي: <https://business.uokerbala.edu>، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠٢٤/١٠/١٢.

نادي، رقيه صلاح، وهب، سوسن عبدالفتاح، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على بنك مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤. ٥٤ - ٣٩.

نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ٤٦ (٤)، ٢٧ - ١.

النعيمش، فهد بن أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

الهزام، محمد؛ عيسوي، فاطمة. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، ٥(١)، ١٤٦-١٧١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Abellanos, G. G., Angchay, B. L. A., Malubay, M. C., Mano-Pelin, J. J., Mapayo, A. M., & Unla, A. F. (٢٠٢٣). Ethical leadership in internal communication among government entities. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 7(١٢), ١٢٩-١٣٣.

Abun, D., Racoma, A., & Racsa, L. R. (٢٠١٧). Moral Leadership of Middle-Lower-Level Managers and Employee's Job Satisfaction of Divine Word Colleges in Region I, Philippines as Perceived by the Employees. *IJRDO-Journal of Business Management*, ٢٥٧-٢٨٨.

Adesola, A. B. (٢٠١٧). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN RADISSON BLU ANCHORAGE HOTEL SUBMITTED BY ١-٨٠.

Adiguzel, Z., & Cakir, M. (٢٠٢١). Examining the effects of moral leadership on employees in the manufacturing sector. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ٢٠(٧٧), ١٦٨-١٨٧.

Agyemang, F. G., Boateng, H., & Dzandu, M. D. (٢٠١٧). Examining intellectual stimulation, idealised influence and individualised consideration as an antecedent to knowledge sharing: Evidence from Ghana, ٤٨٤-٤٩٨.

Ahmad, S. (٢٠٢٠). The corporate culture and employees' performance: an overview. *Journal of Management and Science*, ١٠(٣), ١-٦.

Aitken, P., Villoslada, P., Lichtenstein, S., & de Lecea, L. (٢٠٢١). Adam Smith Revisited: Moral Leadership for Global Recovery and Restoration. *Integral Leadership Review*, ٢١(١), ١-٢٥.

Akgül, Ö. S., & Özkan, H. (٢٠١٨, June). The Theme of Moral Leadership in the Kutadgu Bilig. In *International Symposium of Education and Social Sciences in the International Geography of Turkish Culture* (Vol. ٢٧, p. ٣٠).

Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (٢٠٢٢). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? ١-٣١.

AlKhudari, M. N., Almashaqbeh, S. S. S., & Alkhaza'leh, R. M. A. (٢٠٢٢). The practice of ethical leadership among managers of news websites from journalists' point of view. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, ١٠(٣), ٦٩٥-٧٠٩.

Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (٢٠١٥). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, ١٠(٣), ١٠٨-١١٦.

Aryanto, A., Bachri, A. A., & Anisah, H. U. (٢٠٢٣). A Phenomenological Perspective on Transformational Leadership Style and Work Motivation of Soldiers at Korem ١٠١/Antasari. *Enigma in Economics*, ١(٢), ٣٥-٤١.

Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (٢٠١٩). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(١٦), ١-١٦.

AVWERHONYO, A., & SOKOH, G. C. (٢٠٢٣). Ethical Leadership and Employee Performance: A Study of Ughelli North and South Local Government Areas of Delta State. *Management Research and Behavior Journal*, 3(٢), ٧٢-٨٦.

- Aziz, F., Noreen, S., Ershad, Q., Saba, R., & Kutluca, T. (۲۰۲۱). Exploring the mediating role of psychological capital for correlation of leadership intellectual stimulation and organizational commitment. *Linguistica Antverpiensia*, ۲۵۳۰-۲۵۴۴.
- Bao, Y., & Li, C. (۲۰۱۹). From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*, ۱۳, ۱-۱۸.
- BURESCU, A. G. B. (۲۰۲۴). THE EVOLUTION OF THE PERFORMANCE CONCEPT—A BIBLIOMETRIC ANALYSIS. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, ۳۳(۱st), ۲۵۹-۲۶۷.
- Chanderjeet, G. (۲۰۲۳). Ethical Leadership relations with Employee Job Performance. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8 (۱), ۱۳۶-۱۵۰.
- Change, D., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (۲۰۱۹). Influence of idealized influence on employee engagement in parastatals in the energy sector in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (۲۱۴۷-۴۴۷۸), ۸(۵), ۱۲۳-۱۳۵.
- Chen, J., Zheng, W., & Jiang, B. (۲۰۲۲). The impact of moral leadership on physical education teachers' innovation behavior: The role of identification with leader and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, ۱۳, ۱۰۳۰۲۴۵, ۱-۲۰.
- DANIEL-OZAH, L. (۲۰۲۴). MORALITY IN EDUCATIONAL LEADERSHIP AS A CORRELATE FOR INSTITUTIONAL MANAGEMENT IN RIVERS STATE. ۱۸۰-۲۰۰.
- Darmanto, S., & Supriyanto, S. (۲۰۱۸). Employee Performance of Y Generation in Blora Regency, Central Java. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, ۱۶(۱), ۸۱-۸۸.
- DE VILLIERS, B. M. (۲۰۲۰). PROMOTING LEADER INTEGRITY THROUGH THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT VALUE CHAIN, ۱-۲۷۱.
- Dianingrum, M., & Kurniawan, A. A. (۲۰۲۰). Analysis of the Effect of Ethical and Moral Leadership on Loyalty to the Superior of Mediated Interactional Justice: Moderated Collectivistic Orientation, ۲۵۶۷- ۲۵۷۵.
- Dogbe, C. S. K., Abloranyi, K. K., Pomegbe, W. W. K., & Duah, E. (۲۰۲۴). Inducing employee performance among state-owned enterprises, through employee ethical behaviour and ethical leadership. *Social Responsibility Journal*.
- Ekawati, R., & Prasetyo, A. D. (۲۰۱۶, November). The effects of internal corporate social responsibility on employee's performance through organizational commitment in hospitality industry. In *International Conference on Tourism, Gastronomy, and Tourist Destination (ICTGTD ۲۰۱۶)* (pp. ۱۸۸-۱۹۱). Atlantis Press.
- Elegunde, A., Omolara, O. T., & Abimbola, M. (۲۰۲۳). Ethical Leadership and Employee's Performance in Lagos State Government-Office of the Auditor General. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 5(۳), ۱۷۷-۱۸۷.
- Freire, C., & Bettencourt, C. (۲۰۲۰). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work-family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(۲), ۳۱۹-۳۳۰.
- Githui, J. N., Ragui, M., & Nyakundi, A. O. (۲۰۲۴). Relationship between Idealized Influence (II) and Performance Contracts (PC) in Road Agencies in Kenya. *American Journal of Leadership and Governance*, ۹(۱), ۱-۲۱.
- Haggag, M. H. E., & Saadon, M. S. I. (۲۰۲۴). THE EFFECT OF INCENTIVES ON IMPROVING THE EMPLOYEES' PERFORMANCE FOR PUBLIC SECTORS IN MALAYSIAN UNIVERSITIES. *'Abqari Journal*, ۳۰(۱), ۳۹-۵۶.

- Haller, D. K. (٢٠١٩). Organizational studies on the complementarity of power and ethical leadership (Doctoral dissertation, lmu), ١-٢٣٤.
- Harsányová, P., Vanová, J., & Cambál, M. (٢٠١٦). Business performance in the context of corporate culture. *Vedecké Práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídrom v Trnave*, ٢٤(٣٧), ٣٣-٣٨.
- Hussain, I., Khan, A., Qurashi, A., Qurat-ul-Ain, & Shabbir, A. (٢٠١٥). The impact of knowledge sharing enablers on employees' performance: An empirical study on read foundation in Azad Jammu & Kashmir. *Journal of Information & Knowledge Management*, ١٤(٠٣), ١٥٥٠٠٢٠, ١-١٣.
- Hussain, W. A., Akram, S., Shao, Y., & Khalid, A. (٢٠٢٣). THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE'S KNOWLEDGE SHARING: EXPLORING THE MEDIATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION. *MÜƏLLİF MƏRUZƏ SƏHİFƏ*, ٥٨-٧٠.
- Jayarathna, D. Y., & Weerakkody, W. A. S. (٢٠١٥). Impact of Administrative Practices on Job Performance: With Reference to Public Banks in Sri Lanka, ١٦٢-١٦٩.
- Jie, I. L. C., Djubair, R. A., & Harun, M. Z. M. (٢٠٢٠). Impact of organizational culture on employees' performance: A study in multinational corporations in Sarawak. *International Journal of Business and Technopreneurship*, ١٠(٢), ١٣٣-١٥٢.
- Jones-Bonofiglio, K., & Jones-Bonofiglio, K. (٢٠٢٠). Ethics, Leadership, and Compassion. *Health Care Ethics through the Lens of Moral Distress*, ١١١-١٢١.
- Juliati, F. (٢٠٢١). The influence of organizational culture, work ethos and work discipline on employee performance. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, ١(١), ٣٤-٣٩.
- Kafi, M. A., & Khatun, M. A. (٢٠٢١). Why ٤-Year College Graduates are Not Reflecting the Best Ethical and Moral Leadership Behavior. *ABC Journal of Advanced Research*, ١٠(٢), ١٧٥-١٩٨.
- Khan, I., & Nawaz, A. (٢٠١٦). The leadership styles and the employee's performance: A review. *Gomal University Journal of Research*, ٣٢(٢), ١٤٤-١٥٠.
- Khanam, A., & Idris, M. (٢٠٢٠). Morality or Mechanics: A Dilemma for Educational Leaders of ٢١st Century. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, ١(١), ٣٨-٥٥.
- Maimela, H. (٢٠٢٣). Exploring the role of ethical school leadership in promoting accountability and trust: A case study of two township schools in Johannesburg Central District, ١-٨٥.
- Majid, M. S. A., & Idris, S. (٢٠١٩). Mediating Effect of Employee Performance on the Influences of Job Embeddedness, Self-efficacy, and Organizational Commitment on the Public Organizational Performance. ٢١ (٢), ٥٥-٦٢.
- Makka, A. (٢٠٢٢). Moral Leadership in a Post-COVID-١٩ World. In *Leadership After COVID-١٩: Working Together Toward a Sustainable Future* (pp. ١٧٣-١٨٦). Cham: Springer International Publishing.
- Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (٢٠١٦). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, ٦(٣), ٥٩٠-٥٩٥.
- Maw, S. Y. (٢٠١٩). EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF SELECTED PRIVATE BANKS IN YANGON (Doctoral dissertation, MERAL Portal), ١-٣٩.
- Mba, C. O., & Okoko, N. (٢٠٢٤). Principals' Intellectual Stimulation and Individualized Consideration as Correlates of Teachers' Productivity in Public Secondary Schools in

- Bayelsa State. *Journal of Education in Developing Areas*, 31(5), 200-260.
- McGregor, S. (2020). Consumer moral leadership. In *Factis Pax: Journal of Peace Education and Social Justice*, 14(2), 140-160.
- Musta'in, M. M., & Manan, A. S. A. (2014). A study on employees' performance: spiritual leadership and work motivation with mediation work satisfaction at the University of Darul Ulum, Indonesia. *Work*, 6(39), 44-48.
- Namusonge, G. S., Nyakomitta, K. O., & Amuhaya, I. M. (2018). Influence of Intellectual stimulation on the performance of commercial Banks in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(8), 32-46.
- Odenyo, M., Chebet, W. T., & Rotich, J. (2010). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN 21 ST CENTURY ORGANIZATIONS. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* Vol, 3(5), 19-27.
- Ogola, M., Sikalieh, D., & Linge, T. (2017). The influence of idealized influence leadership behavior on employee performance in Small and Medium Enterprises in Kenya. *European International Journal of Science and Technology*, 6(3), 47-62.
- Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2022). Ethical leadership and employee performance in the public sector: The mediating effects of motivation and satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 123-148.
- Otoo, F. (2010). Effect of communication on employee performance at Ghana Revenue Authority, Kumasi (Doctoral dissertation), 1-77.
- Pottinger, D. M. (2019). The Moral Leadership Training Model: Addressing the Army's Dearth of Moral Leadership Training Tools.
- Putra, A. W. G., & Cahyani, R. P. (2024). Linking talent management, knowledge management and work-life balance to employee performance: The role of job satisfaction. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 17(2), 323-340.
- Putri, A. R., & Syah, T. Y. R. (2018). Influence of Organizational Commitment and Self Efficacy on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variables. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 5(8), 72-78.
- Qiu, Y., Zhang, L., Teng, E., & Lai, T. (2018, August). Cross-Level Effect of Team Paternalistic Leadership and Team Challenge Stressor on Employee's In-Role Performance. In 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) (pp. 1-5). IEEE, 1-5.
- Ramalepe, M. L. (2016). Moral purpose driven leadership: A framework for enacting moral purpose. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 3(8), 1774-1780.
- Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., Shah, N. U., & Susanto, P. (2019). Impact of perceived socially responsible-hrm practices on employee deviance behavior. *International Journal of Business and Management Science*, 9(3), 447-466.
- Rossouw, D. (2023). *Ethical Leadership Handbook*. Retrived from: <https://www.tei.org.za/wp-content/uploads/2023/05/Ethical-Leadership-Handbook.pdf>. 1-68.
- Safitri, D. (2022). Two Sides of Leadership Ethics How an Ethics of Leadership is Measured?. 209-220.

- Samka, N., Chan, S., Heriyana, H., & Rasyimah, R. (۲۰۲۱). The Influence of Ethical Leadership on Ethical Behavior Mediated by Ethical Climate at Government Institutions in Aceh Indonesia. *Management Research and Behavior Journal*, 1(۱), ۳۱-۴۰.
- Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. A. (۲۰۲۴). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, ۲۳۷۳.
- Setiawan, Y., & Yuniarsih, T. (۲۰۱۸). Leaderships strategic and employee performance. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, ۱(۱), ۶۳-۷۲.
- Shakeel, F., Kruiyen, P. M., & Van Thiel, S. (۲۰۲۰). Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International Journal of Public Leadership*, ۱۶(۱), ۸۸-۱۰۸.
- Shammout, M. (۲۰۲۱). The Impact of Work Enviroment on Employees Performance. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, ۳(۱۱), ۷۸-۱۰۱.
- Sinambela, S., & Sihite, M. (۲۰۱۸). Determinant of Job Satisfaction and Its Implication on Performance of Lecturers in Kopertis Region Iii Jakarta, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, ۲۰۱-۲۶۷.
- Stoyanova, E. (۲۰۱۷). Embedding sustainable development in organisations through leadership: a conceptual framework. *Technology, Society and Sustainability: Selected Concepts, Issues and Cases*, ۲۹۷-۳۰۶.
- Tahir, L. M., Anis, S. N. M., & Ali, M. F. (۲۰۲۳). Authentic and Moral Leadership Practices in Schools. In *Educational Leadership: Contemporary Theories, Principles, and Practices* (pp. ۵۷-۷۰). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Thakur, R., & Sharma, D. (۲۰۱۹). Quality of work life and its relationship with work performance-A study of employees of Himachal Pradesh Power Corporation Limited. *Journal of Strategic Human Resource Management*, ۸(۳), ۴۵-۵۲.
- Uddin, A. S. M. (۲۰۲۳). The Era of AI: upholding ethical leadership. *Open Journal of Leadership*, ۱۲(۰۴), ۴۰۰-۴۱۷.
- Umeh, N., Chukwu, N. W., & Mbonu, V. C. (۲۰۲۴). RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' INTELLECTUAL STIMULATION AND TEACHERS JOB PERFORMANCE IN SECONDARY SCHOOLS IN EBONYI STATE. *SK INTERNATIONAL RESEARCH AND DEVELOPMENT JOURNALS*, ۲(۱), ۱-۹.
- Wang, Y., & Li, H. (۲۰۱۹). Moral leadership and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, ۱۰, ۲۶۴۰, ۱-۱۹.
- Yazdanshenas, M., & Mirzaei, M. (۲۰۲۳). Leadership integrity and employees' success: role of ethical leadership, psychological capital, and psychological empowerment. *International Journal of Ethics and Systems*, ۳۹(۴), ۷۶۱-۷۸۰.
- YOUSAF, K., ABID, G., BUTT, T. H., ILYAS, S., & AHMED, S. (۲۰۱۹). IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP AND THRIVING AT WORK ON PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF EMPLOYEES: MEDIATING ROLE OF VOICE BEHAVIOUR. ۱۹۴-۲۱۷.
- Yu, D., & Zhou, R. (۲۰۱۷). Intellectual management: An integrative theory. *Journal of the Knowledge Economy*, ۸, ۹۲۹-۹۵۶.
- Yulius, Y. (۲۰۲۲). FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, ۳(۴), ۵۵۴-۵۶۰.

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الفاضل/ة..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية: دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة"

وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراته؛ وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا ويؤكد لكم الباحث بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

وأخيراً أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذا الاستبيان، والإجابة والمشورة، راجياً من الله تعالى، أن يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحث

أولاً: البيانات الديموغرافية:

• **النوع:**

☐ ذكر.

☐ أنثى.

• **العمر:**

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

☐ من ٤١ إلى ٥٠ سنة

☐ ٥١ سنة فأكثر

• **المؤهل العلمي:**

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

• **عدد سنوات الخبرة:**

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: محاور الاستبيان:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
المحور الأول: القيادة الأخلاقية					
البعد الأول: النزاهة					
١-	يحرص القادة على تنفيذ كافة وعودهم للعاملين.				
٢-	يهتم القادة بالتطابق بين أقولهم وأفعالهم.				
٣-	يتحمل القادة عواقب قراراتهم.				
٤-	يفضل القادة المصالح الجماعية عن المصالح الشخصية.				
٥-	يلتزم القادة بالتوافق بين القرارات والمعايير الأخلاقية.				
البعد الثاني: العدالة					
٦-	ينسب القادة النجاح للشخص القائم به.				
٧-	يحرص القادة على اتخاذ القرارات بموضوعية.				
٨-	يهتم القادة بعلانية ووضوح معايير تقييم الأداء لكافة العاملين.				
٩-	يركز القادة على الشفافية والبعد عن الوساطة والمحسوبية.				
١٠-	يكلف القادة العاملين بالمهام التي تتناسب مع مهاراتهم.				
البعد الثالث: وضوح الدور					
١١-	يحدد القادة لكل عامل الدور المطلوب منه.				
١٢-	توفر القادة المعلومات والبيانات اللازمة للعاملين لأداء المهام.				
١٣-	يوضح القادة النتائج المتوقعة من كل عامل.				
١٤-	يشرح القادة اختصاصات ومسؤوليات كل عامل.				
١٥-	يحدد القادة أولويات العمل بشكل دوري.				
البعد الرابع: المشاركة في السلطة					
١٦-	يحرص القادة على الاستماع لآراء واقتراحات العاملين.				
١٧-	يوفر القادة قنوات اتصال فعالة بينهم وبين العاملين.				
١٨-	يحرص القادة على عقد اجتماعات شهرية مع العاملين لمناقشة الوضع الحالي.				
١٩-	يتيح القادة للعاملين الفرصة للمشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرار.				
٢٠-	يهتم القادة بتفويض بعض السلطات للعاملين.				
المحور الثاني: أداء العاملين					
البعد الأول: حجم الأداء					
٢١-	يتمكن العاملين من إنجاز كم كبير من الأعمال.				
٢٢-	يحرص العاملين على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لزيادة حجم الأداء.				
٢٣-	يتخطى العاملون حجم الأداء المتوقع.				
٢٤-	يهتم العاملين بالعمل لساعات إضافية لزيادة حجم العمل المنجز.				
٢٥-	يؤكد العاملين على أن التوزيع الجيد للمهام يساعد في زيادة حجم الأداء.				
البعد الثاني: دقة الأداء					
٢٦-	تتسم الأعمال التي يقوم بها العاملين بالدقة والجودة.				
٢٧-	يلتزم العاملون عند تنفيذ المهام الموكلة لهم بالمعايير التي تنظم سير العملية التشغيلية.				
٢٨-	تقل نسبة الأخطاء التقليدية في الأعمال التي يقوم بها العاملين.				

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٩-	يولي العاملون المزيد من التركيز عند تنفيذ المهام المنوطة بهم.					
٣٠-	يعرف العاملون متطلبات وظائفهم.					
البعد الثالث: سرعة الأداء						
٣١-	يحرص العاملون على تنفيذ المهام في الأوقات المحددة لهم.					
٣٢-	يحرص العاملون على العمل أوقات إضافية لإنجاز المزيد من المهام.					
٣٣-	يشعر العاملون بالتناسب بين وقت العمل وبين الأعمال المطلوب تنفيذها.					
٣٤-	يستطيع العاملون تقديم حلول للمشكلات التي تعطل أعمالهم.					
٣٥-	يمكن العاملون من تنفيذ المهام قبل الموعد المحدد لها.					
البعد الرابع: جودة الأداء						
٣٦-	يسعى العاملون إلى تطوير مستوى أدائهم بشكل مستمر.					
٣٧-	يحصل العاملون على تغذية راجعة إيجابية من مدراءهم حول الأعمال التي قاموا بتنفيذها.					
٣٨-	يشيد العاملون ببيئة العمل وبأنها تساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم.					
٣٩-	يرى العاملون أن البنية التحتية في المؤسسات تساعد على أداء المهام بجودة.					
٤٠-	ي بذل العاملون قصارى جهودهم لتنفيذ المهام بكفاءة.					

Abstract

The impact of ethical leadership on the performance of employees in government agencies: an applied study in the Makkah Al-Mukarramah region

The study aimed to provide new insights into the impact of ethical leadership in the context of government agencies in the Makkah Al-Mukarramah region by analyzing the effectiveness of applying ethical leadership in these agencies. The study sought to reveal the impact of ethical leadership on the performance of employees in the Makkah Al-Mukarramah region. The study community consisted of all employees in government agencies in the Makkah Al-Mukarramah region. The study sample included (٣٨٧) employees. The researcher used the descriptive-analytic approach as the study method and used the questionnaire as the study tool. The study found that there was a positive and statistically significant impact at the significance level (٠,٠٥) of ethical leadership represented by its dimensions (integrity, justice, clarity of role, participation in authority) on the performance of employees in the Makkah Al-Mukarramah region.

Keywords: Ethical leadership, employee performance, government agencies, Makkah Al-Mukarramah.