

أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

عبير حسن محمود محمد عبد الهادي

الملخص :

هدفت الدراسة الي التعرف على أثر القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا – علاقة المدير المباشر بموظفيه – الاتصال – حل القضايا الأخلاقية) على تحسين كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لمواني ابوظبي الى جانب التحقق من إختلاف آراء عينة الدراسة نومدى تبني ابعاد القيادة الاخلاقية في الشركات التابعة لمواني ابوظبي وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٣) مفردة من العاملين في الشركات التابعة لمواني ابوظبي، كما إستخدامت اسلوب تحليل المسارات وهو من الأساليب الهامة نظراً لتعدد المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد القيادة الاخلاقية علي الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني ابوظبي.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقا للجنس و المستوى الإشرافي و المستوى التعليمي نحو نمط القيادة الأخلاقية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- وضع سياسة أخلاقية مكتوبة ، بها كود أخلاقي و تكون واضحة و معلنة لكل العاملين بالشركات و يتم مراجعتها نصف سنويا و بشكل دوري
- ٢- أهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل.

٣- إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات تباشر و تتابع اي خرق لتلك الأكواد الأخلاقية

Abstract:

- The study aimed at identifying the impact of Ethical Leadership dimensions on employee Performance and to verify the study sample different opinions towards adopting ethical leadership.
- The study showed a statistically significant impact of Ethical leadership on employee performance.
- Also there is statistically significant difference between the individual's responses according to age and work duration. The study recommended the development of a declared ethical policy and the establishment of a grievance department to follow and resolve violations of ethical standard.

١- المقدمة و المشكلة البحثية:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم. وتهيئ القيادة الأخلاقية جواً مريحاً للعمل يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة العمل مما يؤدي الى تحسين الأداء.

لذا تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد، وأصبح التوجه في المؤسسات نحو قيادة أكثر أخلاقية تعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية

وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين . لذا ظهرت الحاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى إداري، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين؛ لأن نجاح القادة يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة.

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، وتحميل 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؛ لأنه يضعف معنويات الأفراد ويفقدتهم بالقائد.

٢- عرض وتحليل الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة وفقاً للمجموعات التالية:

١/٢ المجموعة الأولى: دراسات ركزت على القيادة الأخلاقية

٢/٢ المجموعة الرابعة: دراسات ركزت على الربط بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي

١/٢ المجموعة الأولى: دراسات ركزت على القيادة الأخلاقية

١/١/٢ دراسة (Barbara et al, 2011) :

بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية في وظيفة التدقيق الداخلي وأخلاقياته على قرار إعداد التقارير المالية "

أهداف الدراسة: قامت الدراسة باختبار مدى قوة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على وظيفة المراجع الداخلي في إعداد تقاريره المالية واكتشافه للتلاعب في دفاتر المحاسبية على المستوى القوي أو الضعيف حيث قامت الدراسة التجريبية لتحديد مدى احتمالية إدخال

معاملات دون وثائق داعمة لها من قبل المحاسبين و مدى تأثر قرار المحاسبين والمدققين الداخليين بإدراكهم لقوة أخلاق القائد أو ضعفها. حيث قام الباحثان بدراسة المتغيرات التالية (القيادة الأخلاقية / وظيفة المدقق الداخلي / القوي الأخلاقية).

نتائج الدراسة :

- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة الأخلاقية وقرارات المدقق الداخلي للمنظمة في كتابة تقرير التدقيق الداخلي حيث أن بوجود قائد ذو أخلاق ضعيفة وقيادة غير الأخلاقية ، يستطيع المحاسب القيام بإدخال معاملات خطأ وغير دقيقة وليست مدعومة بوثائق و مستندات رسمية.

- أوضحت الدراسة بأهمية وجود قيادة أخلاقية للحصول على تقارير محاسبية سليمة .

- تؤثر القيادة الأخلاقية على سلوك المحاسب ومن ثم سلوك المدقق الداخلي.

٢/١/٢ دراسة (العرايضة، ٢٠١٢) .

بعنوان "مستوي القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"

أهداف الدراسة : التعرف علي مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ، وعلاقته بمستوي ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلما ومعلمة ، واشتملت أدوات الدراسة علي استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية لقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً . هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ومستوي ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية

٣/١/٢ دراسة (بركة، ٢٠١٣)

عنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية "

أهداف الدراسة : التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتيين لجمع البيانات

نتائج الدراسة : الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة ، توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية

٤/١/٢ دراسة (الهندي، ٢٠١٣) .

عنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم "

أهداف الدراسة : التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتيين : الأولي لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة . ودرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة . توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (١٠٥) بين درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم

٥/١/٢ دراسة(أبو عبلة، ٢٠١٥) .

عنوان " القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين "

أهداف الدراسة : التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٦) معلما ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القادة الأخلاقية واستبانة الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم كانت كبيرة ، وجاءت المجالات بالترتيب التالي : سمات العمل الإداري والفني ، يليه العلاقات الشخصية ، وأخيرا مجال العمل الشرفي الجماعي ، وأن درجة تقدير المعلمين لولائهم التنظيمي كانت كبيرة ، ولا توجد فروق احصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بالنسبة لمتغيرات الجنس ، العمر ، المنطقة التعليمية ، سنوات الخدمة بينما توجد فروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي الدبلومة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية موجبة ذات دلالة احصائياً بين جميع مجالات القيادة الأخلاقية ومجالات الولاء التنظيمي.

٦/١/٢ دراسة (Fatemah & Amir, 2016) .

بعنوان " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين والارهاق الوظيفي " .

أهداف الدراسة: الإجابة على اسئلة البحث و هي : هل هناك علاقة بين نمط القيادة الأخلاقي للمديرين والالتزام التنظيمي للمدرسين؟ و هل هناك علاقة بين نمط القيادة الأخلاقية للمديرين والارهاق الوظيفي للمدرسين؟ الي جانب

التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية للمديرين والالتزام التنظيمي للمدرسين والارهاق الوظيفي ، ولقد أجريت هذه الدراسة علي ٢٦٠ مدرس من مدرسين المرحلة الابتدائي بطهران منهم ١٧٧ ذكور و ٨٣ اناث تم اختيارهم بناء علي جنسهم . وقد تم عمل ٣ استبيانات متضمنة الارهاق الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية

نتائج الدراسة :

- اثبتت الدراسة أن المديرين الذين لديهم نمط قيادة أخلاقي لديهم علاقة ايجابية مع الالتزام التنظيمي للمدرسين وعلاقة سلبية مع الإرهاق الوظيفي.

- اثبتت الدراسة أن ٤٦% من التغيير في الالتزام التنظيمي للمدرسين و ٤٨.٣% من التغيير في الارهاق الوظيفي مرتبط بنمط القيادة الأخلاقية للمديرين .

7/١/٢ دراسة (دراركة، ٢٠١٧).

بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدي مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"

اجريت الدراسة للتعرف على مستوي ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات ، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية

أهداف الدراسة : التعرف على مستوي ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات

نتائج الدراسة : جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها عالية جداً من وجهة نظر المعلمات حيث وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها ، لا توجد فروق دالة احصائياً بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تعزي الي متغيرات (التخصص – المؤهل العلمي . سنوات الخبرة ، المكتب الاشرافي) .

٨ /١/٢ دراسة (Celia et al.,2018) .

العنوان : القادة يؤثرون أخلاقياً (دور القيادة الأخلاقية في رسم الادراك الأخلاقي للموظف وسوء السلوك).

أهداف الدراسة :

- اظهار السلوك المعياري المناسب للقادة الأخلاقيون مثل القوة الحسنة والمناخ الأخلاقي وتأثيره على الموظف أخلاقياً.

- دراسة تأثير سلوك القادة في اتخاذ القرارات الأخلاقية علي ادراك الموظف وسلوكهم الغير أخلاقي.

- دراسة العلاقة بين الشخصية الأخلاقية للموظف وأخلاقيات مديره و التي قد يترتب عليه نتائج أخلاقية من عدمه.
- نتائج الدراسة :**
- القادة الأخلاقيون لديهم تأثير ايجابي قوي علي الموظفين الذين لديهم شخصية ضعيفة أخلاقياً ويقوموا بدور المتقد لهم .
- القادة الأخلاقيون لديهم تأثير ايجابي قوي علي الموظفين الذين لديهم شخصية قوية أخلاقياً حيث يقوموا بدور المآزر للفضيلة والأخلاق.
- اقترحت النتائج أن السلوك الغير أخلاقي للموظف ينبثق من التفاعل المعقد بين الموظف وقائده ونوع العلاقة بينهم خاصة من خلال الادراك الأخلاقي للقائد من وجهة نظر الموظف.
- لدي القادة دور قوي في خفض السلوك الغير اخلاقي للموظف من خلال اختياراتهم الأخلاقية وعملية التنظيم الذاتي وتأثيرها علي سلوكيات الموظف.

٩/١/١٢ دراسة (Seita& Mona,2019)

بعنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي المستمر للمدرسين" .

أجريت الدراسة للتعرف علي العلاقة بين سلوكيات القائد الأخلاقي والالتزام التنظيمي المستمر واكتشاف العلاقة الوسيطة بين تأثير ولاء المدرسين علي علاقتهم في المدارس العالمية بجدة بالمملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة التحليل الوصفي المتكون من ٣٧٢ استبيانة تم توزيعها ، فقامت الدراسة باختبار ٣ متغيرات هم القيادة الأخلاقية متمثلة في العدالة ، الثقة ، الأمانة والاحترام والتي يؤدي الي مناخ ايجابي بالاضافة الي الالتزام التنظيمي المستمر وولاء المدرسين. وتضمنت العينة المدرسين والمدرسات في المدارس الدولية بجدة لكل الصفوف متكونة من ٥٢٤١ مدرسة و ١٩٠٤ مدرس .

أهداف الدراسة :

- دراسة العلاقة بين ادراك السلوك القيادي الأخلاقي والتزام المدرسين في المدارس الدولية.
- دراسة العلاقة بين ادراك القيادة الأخلاقية وولاء المدرسين لمشرفيهم في المدارس الدولية.
- دراسة العلاقة الوسيطة بين ولاء المدرسين من ادراك القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للمدرسين.

نتائج الدراسة :

- يوجد ارتباط احصائي قوي بين القيادة الأخلاقية وولاء المدرسين.
- تفاعل المدير بسلوك ايجابي ونمط قيادة أخلاقي يؤثر على أداء الموظفين عامة
- ان ولاء المدرسين يتوسط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي المستمر.
- من الضروري تحسين معايير القيادة الأخلاقية لدى المديرين للحصول على أفضل تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي المستمر ولتقوية ولاء المدرسين لمشرفيهم.

٢/٢ المجموعة الثانية: دراسات ركزت على الربط بين القيادة الأخلاقية و الأداء الوظيفي ١/٢/٢ دراسة (Fred et al 2011)

بعنوان ربط القيادة الأخلاقية بالأداء الوظيفي: دور العلاقة بين القائد و مرؤوسة، ادراك الإكتفاء بالذات و الهوية التنظيمية"

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى إختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الأداء الوظيفي باستخدام بيانات من سكان جمهورية الصين و تم اختبار العلاقة بين القائدو مرؤوسيه ،ادراك الكفاءة الذاتية و الهوية التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية و الأداء الوظيفي حيث تم استقصاء ٧٢ قائد و ٢٠١ مرؤوس مباشر لهم

نتائج الدراسة: اثبتت النتائج ان القيادة الأخلاقية تؤثر ايجابا و بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمرؤوس و هذه العلاقة تتوسطها العلاقة بين القائد و المرؤوس و الهوية التنظيمية

وإدراك الكفاية الذاتية و تتحكم فيها عدالة الإجراءات و قد تم مناقشة دلالات هذه النتائج على النظرية و التطبيق.

٢/٢/٢ دراسة (Leonie 2014)

بعنوان " هل القيادة الأخلاقية دائما نافعة؟ دراسة على الأداء التنظيمي و الفردي متوسطا المجهود العاطفي و الصفات الشخصية "

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير مستوى القيادة الأخلاقية على نتائج المنظمة و ضغط العمل و نتائج الأفراد متوسطة بالصفات الشخصية و المجهود العاطفي ، بجمع البيانات من مختلف المؤسسات بألمانيا حيث تم استقصاء و سؤال ١٧٧ موظف عن درجة تقييم مديرهم لمستوى القيادة الأخلاقية و تأثير ذلك على الأداء الفردي و التنظيمي و الضغط الذي ينتج من العمل.

نتائج الدراسة:

- لا يؤثر المجهود العاطفي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الأداء الوظيفي للفرد و ادراكه للضغط النفسي
- يوجد تأثير سلبي من القيادة الأخلاقية على الضغط النفسي المدرك

٣/٢/٢ دراسة (Zhu et al., 2014)

بعنوان الدراسة "تأثير سلوكيات القادة الأخلاقية على نتائج الموظف " أهداف الدراسة :

- تحليل تأثير سلوك القيادة الأخلاقية على نتائج الموظف.
- دراسة العوامل التي تؤثر على سلوكيات القيادة الأخلاقية .
- دراسة العلاقة بين سلوك القائد الأخلاقي و ولاء الموظف .

نتائج الدراسة :

- أكد الباحثون ان التمكين النفسي (أي، التحفيز الجوهري لأداء المهمة في الموظفين) يتأثر سلبًا بالقيادة غير الأخلاقية. يشمل التمكين مشاعر الكفاءة وتقدير المصير والمعنى أو القيمة؛ هذه المشاعر يمكن ملاحظتها بسهولة أكبر في وظائف معينة أو خصائص معينة في القائد.

- تؤثر القيادة الأخلاقية على مستوى الكفاءة الشخصية والتمكين في الموظفين من خلال المكافآت والإشراف العادل والتقدير. كما يجب على القادة الأخلاقيين النظر في الاحتياجات التنموية للموظفين وتوفير خبرات العمل التي تناسب هذه الاحتياجات. وتشمل نتائج هذه الإجراءات احترامًا أعلى للكرامة الإنسانية، مما يعزز بدوره تمكين الموظفين.

٤/٢/٢ دراسة (مرزوق، ٢٠١٥)

بعنوان "الأثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين :

دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ "

أهداف الدراسة : دراسة الأثار المباشر والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات (الإلتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي) وسلوكيات (المواطنة التنظيمية، الميل لترك العمل) على العاملين بهيئة التمريض، اجريت الدراسة على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات حيث تم استقصاء عينة عشوائية بسيطة قدرها (٣٦٣ مفردة)

نتائج الدراسة :

- وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمي للعاملين

- العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الرضاء الوظيفي كانت غير معنوية.

- توصلت الدراسة أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين بعد المدير الأخلاقى وبين سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم تشر النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقى وبين سلوكيات الميل لترك العمل،

- وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإرتباط بالعمل.
- لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين شعور العاملين بالرضاء الوظيفي

٥/٢/٢ دراسة (Assaed .et al.,2016)

بعنوان "تأثير القيادة الأخلاقية علي الأداء التنظيمي والدور المؤسسي للمسئولية الاجتماعية : في القطاع المصرفي بباكستان".
اهداف الدراسة :

- التوصل الي تأثير نمط القيادة الأخلاقية علي المسئولية الاجتماعية المؤسسية للبنوك العامة والخاصة
 - التوصل الي تأثير نمط القيادة الأخلاقية علي الأداء التنظيمي للبنوك العامة والخاصة
 - التوصل الي التأثير الوسيط للمسئولية الاجتماعية المؤسسية علي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي
- نتائج الدراسة :

- القيادة الأخلاقية تؤثر ايجابيا علي المسئولية الاجتماعية المؤسسية وبالتالي تؤثر ايجابيا علي الأداء التنظيمي.
- المسئولية الاجتماعية المؤسسية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي.
- مدي أهمية القيادة الأخلاقية في القطاع المصرفي في التأثير علي تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أخلاقي

٦/٢/٢ دراسة (Akhmad,2018)

بعنوان "تأثير القيادة والتعويضات علي أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي علي مكاتب الخدمات الضريبية بأندونيسيا"

أهداف الدراسة : دراسة مدي تأثير القيادة و التعويضات والرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي ، بالإضافة الي دراسة العلاقة بين القيادة والتعويضات والرضا الوظيفي في نفس

الوقت وبشكل جزئي ، وقد أجريت هذه الدراسة علي موظفي مكاتب الخدمات الضريبية وتم اختيار عينة عشوائية متضمنة من ٨٥ موظف . وقد تم اختبار المتغيرات التالية القيادة ، التعويضات والرضا الوظيفي مع أداء الموظفين .

نتائج الدراسة :

- تؤثر القيادة والتعويضات والرضا الوظيفي علي أداء العاملين بالتبادل.
- تؤثر القيادة علي أداء العاملين بشكل جزئي.
- يؤثر الرضا الوظيفي و التعويضات علي أداء العاملين.
- يجب الاهتمام بالتعويضات للموظفين لزيادة الرضا وارتفاع الأداء.
- من أجل تحسين جودة الخدمات الضريبية يجب علي القادة الاهتمام براحة الموظفين و البيئة الأساسية ومكان العمل ، والاهتمام بالتغذية والثناء عليهم وتقديرهم .
- يجب علي القادة مناقشة المشاكل وشكاوي موظفيهم لتجنب الأخطاء من أجل تحسين الأداء للموظفين والمنظمة ككل.

٧/٢/٢ دراسة (جبريل ٢٠١٩)

بعنوان " أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي : دراسة مقارنة "

أهداف الدراسة : يهدف هذا البحث لدراسة أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة محل البحث، كذلك إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة فيما يتعلق بمتغيرات البحث الثلاثة، اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وتم إجراء البحث على عينة مكونة من (٣٤٠) و(٣١٨) من عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة من مجتمعي البحث

نتائج الدراسة : وتوصل البحث إلى أن التماثل التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، كذلك وجود فروق معنوية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة محل البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث الثلاثة

٨/٢/٢ دراسة (عبدالمنعم، ٢٠١٩)

بعنوان " أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم"

أهداف الدراسة : معرفة أثر بعض أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء العاملين بالفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة الكبرى، قام الباحث بتصميم استمارة إستقصاء آراء العاملين تم تطبيقها على عينة عشوائية من الفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة الكبرى والتي بلغ عددها عشرة (طبقاً لدليل الفنادق المصرية, ٢٠١٧-٢٠١٨) خلال الفترة من ديسمبر ٢٠١٦ إلى يونيو ٢٠١٧, وقد تضمنت الإستمارة ثلاثة أجزاء ;الجزء الأول لتوضيح البيانات الديموجرافية للعاملين, أما الجزء الثاني فقد كان يمثل فقرات لأنماط القيادة الإدارية الحديثة و شملت (الديمقراطي – الموقفي – التحويلي – الإبداعي – الجوال), واختص الجزء الثالث بمقياس للأداء الوظيفي للعاملين

نتائج الدراسة :

- هناك تباين في آراء العاملين نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة , و بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطي – الموقفي – التحويلي – الإبداعي – الجوال) و مستوى الأداء الوظيفي.
 - من بعض التوصيات يجب إعداد وتوزيع مواد تعليمية وإرشادية مبسطة على العاملين تتضمن خصائص الأنماط القيادية المرغوب في العمل من خلالها بالفندق مع ضرورة اتفائها مع قدراتهم ومهاراتهم وذلك لزيادة روح الانتماء والولاء والتعاون بين.
- ❖ التعليق على الدراسات السابقة :

● اتخذت معظم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية من القطاع التعليمي على سبيل المثال (الجامعات و المدارس) مجالاً للتطبيق، بينما قليل منهم قاموا بالتطبيق على مؤسسات، شركات مراجعة و القطاع الطبي و الأدوية و لذلك ركزت الباحثة في دراستها للقيادة الأخلاقية علي قطاع الموانئ و الخدمات البحرية لندرة الدراسات المطبقة على تلك المنظمات .

- تبين آراء الباحثين حول مجموعة الأبعاد المكونة للقيادة الأخلاقية فهناك من ركز على تناوله من خلال توافر مجموعة من الصفات الشخصية للقائد و هناك من تناوله من خلال الصفات الإدارية و القيادية و غيره من تناول قياسه مستخدما المقاييس العشره للباحثين (Brown etal (2005 اما الباحثة فقد ركزت على تناوله من خلال اربع ابعاد (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا ، الاتصال، حل القضايا الأخلاقية، علاقة المدير المباشر بموظفيه)
- ❖ أما الفجوة البحثية التي سوف تغطيها هذه الدراسة تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابق ذكرها بالآتي:

- تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في قطاع المواني البحرية و النقل البحري في بيئة عربية إماراتية.
- استخدام بعض الابعاد المختلفة بما يتناسب مع طبيعة المنظمات التي تقوم الدراسة عليها في قطاع الموانيء البحرية و المغايرة الى حد ما مع ما تم استخدامه في الدراسات السابقة حيث ركزت معظم الدراسات على الصفات الشخصية و الإدارية للقائد غير أخذين في الإعتبار التوجه الأخلاقي للإدارة العليا و علاقته معهم و طرق تواصله و طرق حل المشكلات و بالأخص الأخلاقية) و هو ما تطرقت له الباحثة في بحثها الحالي.
- قد تختلف تصورات السلوك الأخلاقي للقائد والقيادة باختلاف الصفات الديمغرافية و هو ما تم تناوله في هذه الدراسة حيث ركزت الباحثة على الإختلافات في الجنس ، الفئة العمرية، مدة العمل في المنظمة، المستوى الإشرافي و المستوى التعليمي)

٣- الدراسة الإستطلاعية

تناولت الدراسة الإستطلاعية جزءين دراسة إستطلاعية مكتبية معتمدة على البيانات الثانوية و دراسة إستطلاعية ميدانية معتمدة على البيانات الأولية من الملاحظة الشخصية و الإستبيان .

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على شركات موانئ أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة ، و التي قد تأسست في العام ٢٠٠٦، وهي المطور الرئيسي والشركة المشغلة للموانئ التجارية والمجتمعية في إمارة أبوظبي. تتضمن الشركات التابعة لموانئ أبوظبي الأتي:

١. شركة أبوظبي للخدمات البحرية "سفين" Safeen

٢. شركة بوابة المقطع Maqta Gateway

٣. شركة المنطقة الصناعية KIZAD

٤. - شركة الموانئ Ports

تمكنت للباحثة من خلال عملها بقسم الموارد البشرية بملاحظة الظواهر المذكورة ، فقد لاحظت الباحثة تباين درجة الرضا الوظيفي للعاملين عن مدرائهم من خلال آرائهم و انتقاداتهم لنمط قيادة مدرائهم في نتائج استبيان رضا العاملين السنوي ، فقامت بإجراء الدراسة الإستطلاعية و بعض المقابلات الشخصية المتعمقة مع ٢٠ من العاملين (١٠ من المديرين و ١٠ من العاملين) في الشركات التابعة لموانئ أبوظبي و هي الموانئ و المنطقة الصناعية ، بوابة المقطع و الخدمات البحرية للتعرف على مدى ممارسة رؤسائهم لمفهوم القيادة الأخلاقية و تأثيرها على أدائهم ككل.

تم إرسال قوائم الأستقصاء الى ٥٠ من النساء و ٥٠ من الرجال من مختلف الأقسام و مختلف المستويات الإدارية بحيث انقسمت المستويات الى مستويين (مستوى اشرافي أول - ادارة عليا و وسطى، مستوى عاملين غير اشرافي) و وصلت نسبة الردود الى ٦٩%.

ولاحظت الباحثة من خلال نتائج تقييم الأداء لعام ٢٠١٥ و ٢٠١٦ و ٢٠١٧ انخفاض الاداء الوظيفي للعاملين في بعض الوحدات مثل المنطقة الصناعية حيث زادت نسبة حزمة اداء من "يحتاج الى تحسين" من صفر بعام ٢٠١٥ الى ٢% بعام ٢٠١٦ و شركة الموانئ زادت نسبة حزمة اداء من "يحتاج الى تحسين" من ١% بعام ٢٠١٥ الى ٣% بعام ٢٠١٦ ثم انخفض الى ٢% بعام ٢٠١٧، و قد

وجد افتقار إلى القيادة الأخلاقية في بعض الوحدات و خاصة في شركة المنطقة الصناعية و ظهر هذا في تعليقات الموظفين الى حد طلب بعضهم بانهاء خدمات الرئيس التنفيذي للمنطقة الصناعية بسبب تبنيه للمحاباه و المحسوبية. ايضا وجدت الباحثة التباين في الصفات الديموجرافية بين القادة و العاملين حيث التنوع في الجنس ، الجنسيات، الفئة العمرية، و المستويات الإدارية مجال خصباً لمعرفة أرائهم عن مدي تبني شركاتهم لابعاد القيادة الأخلاقية وفقا لصفاتهم المختلفة.

٤- مشكلة الدراسة:

بعد تحليل الدراسة الإستطلاعية ، اسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية المكتبية و الميدانية على الآتي:

- اتخاذ القيادة لقرارات بدت أنها تحطم الثقة والمعنويات مما أثار استياء بعض العاملين و احساسهم بالظلم و عدم العدالة خاصة في قرارات النقل و الترقيات
- إستياء بعض العاملين من بعض الصفات و التصرفات الغير أخلاقية مثل عدم التعامل بنزاهة و عدم الاعتراف بالخطا و عدم الالتزام بالكلمة و الوعود
- استياء بعض الموظفين من بعض القرارات و الشك في كونها موجهة لصالح الشركة

و تبلورت مشكلة الدراسة الحاليه في التساؤل التالي:

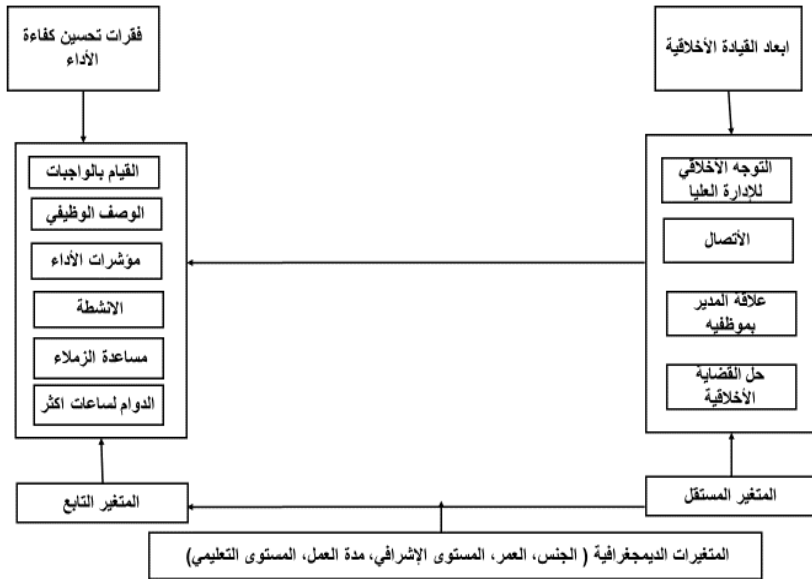
الى اي مدى يؤثر درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانىء أبوظبي للقيادة الاخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

١. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانىء أبوظبي للقيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي لموظفي هذه الشركات ؟
٢. ما أثر الصفات الديموجرافية لعينة الدارسة من العاملين في الشركات التابعة لموانىء أبوظبي على إدراكهم لابعاد القيادة الأخلاقية ؟

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة قامت الباحثة باعداد نموذج الدراسة الذي يمكن من خلالها توضيح متغيرات الدراسة والعلاقة التي تربط بينهما كما هو موضح في الشكل رقم (١)

الشكل رقم (١)
نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

٥- أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى تأثير درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي للقيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.
- دراسة فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة نحو تبني ابعاد القيادة الاخلاقية وفقا لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، مدة العمل ، المستوى الاشرافي ، المستوى التعليمي)

٦- أهمية الدراسة:

١/٦ الأهمية العلمية للدراسة: حيث تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من الموضوعات التطبيقية التي لم يتطرق إليها الكثير من الباحثين في البيئة العربية

٢/٦ الأهمية التطبيقية :

١/٢/٦ أهمية القطاع البحري و المواني ك مجال للتطبيق لما يتميز به من تنوع في الثقافات و اساليب العمل الإدارية و التشغيلية لإدارة الموانيء وتزويد المسؤولين عن هذا القطاع البحري بمعلومات تساهم في تطوره

٢/٢/٦ أهمية شركات موانيء أبوظبي في نمو اقتصاد أبوظبي و دولة الإمارات

ككل :

فقد توجت موانيء أبوظبي بجائزة أفضل شركة حكومية متميزة في إمارة أبوظبي ضمن جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز حيث تعتبر موانيء أبوظبي و الشركات التابعة المطور الرئيسي و المشغلة للموانيء التجارية والمجتمعية و المنطقة الصناعية في إمارة أبوظبي، وزادت من مساهمتها الفاعلة في نمو اقتصاد أبوظبي ودولة الإمارات و التي أضفت عليها أهمية تطبيقية كبرى

٧- فروض الدراسة:

١/٧ الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانيء أبوظبي للقيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة أداء الموظفين بالشركات التابعة لموانيء أبوظبي "

ويتفرع منه الفروض الفرعية:

١/١/٧ الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الأخلاقي للإدارة العليا على تحسين كفاءة أداء موظفي شركات موانيء أبوظبي "

٢/١/٧ الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة المدير المباشر بموظفيه على تحسين كفاءة أداء موظفي شركات موانيء أبوظبي "

إجراءها من قبل سواء في مصر أو الدول العربية أو الدول الأجنبية الأخرى، أيضا الدوريات و المنشرات و التقارير و الأبحاث المنشورة و غير المنشورة، كما تم الإعتماد على المؤتمرات العلمية و بعض المواقع عبر شبكة الأنترنت، كذلك مراجعة التقارير المتاحة و المؤشرات التي تعكس وجود متغيرات الدراسة.

٢/١/٨ البيانات الأولية:

التي تم تجميعها ميدانياً من خلال مشاهدات الباحثة و ملاحظتها و المقابلات الشخصية مع المديرين و العاملين في شركات موانيء أبوظبي ، هذا الى جانب قوائم الإستقصاء التي تم إعدادها بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج الدراسات السابقة و على المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات بالإضافة الى الدراسة الإستطلاعية و ذلك لتحديد المتغيرات المراد قياسها و يتضح ذلك علي النحو التالي :

٢/٨ متغيرات الدراسة وقياسها : تتمثل المتغيرات المراد قياسها في الآتي:

جدول رقم (٢) متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوصف	إسلوب القياس	أداة القياس
أولاً: القيادة الأخلاقية			
		مستقل	
١. التوجه الأخلاقي للقيادة العليا	١. تتخذ الإدارة العليا موقفا إيجابيا من القيم الأخلاقية ٢. يعتبر القادة في موانيء ابوظبي نماذج جيدة في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي ٣. يحترم القادة وجهات نظر الآخرين ٤. يسمح للمعارضين ابداء رأيهم ولا يتم معاقبتهم ٥. يوجد ثقة عامة بين القادة و الموظفين ٦. يشارك في عملية اتخاذ القرار من هم يتأثرون به ٧. تتسم العلاقات بين القادة و الموظفين بالأمانة ٨. الموظفون الذين يناصرون قضية أخلاقية لا يمكن إسكاتهم	مقياس رقمي متدرج من (١-٥)	قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين
علاقة المدير المباشر بموظفيه	١. يستمع المدير إلى ما يقوله الموظفون ٢. يحاسب المدير الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية ٣. يتعامل المدير بطريقة أخلاقية ٤. يضع المدير مصلحة الموظفين في الاعتبار ٥. يتخذ المدير قرارات عادلة و متوازنة ٦. يمكن الوثوق بمديري ٧. يمثل المدير قدوة حسنة في كيفية القيام بالأمور بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق	مقياس رقمي متدرج من (١-٥)	قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين

أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محيّر حسن محمود هلمد عبد الصادي

		٨. عند اتخاذ القرارات ، يسأل المدير " ما هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله"	
٣. الاتصال	١. يتم إيصال وفهم المعلومات و القواعد الأساسية التي تحكم موانئ أوظيفي ٢. يسمح بمناقشة القضايا من وجهة نظر أخلاقي ٣. هناك احترام لكافة آراء ووجهات نظر الموظفين ٤. لا يتردد الموظفون في مشاركة مشاعرهم وأفكارهم ٥. تنظم الشركة النشاطات الإجتماعية و الثقافية و الرياضية لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين ٦. هناك انساق بين قيم الأشخاص و القيم المتبعة في موانئ اوظيفي ٧. هناك رغبة في إحساس بالعدل و الإنترام	مقياس رقمي متدرج من (١-٥)	قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين
٤. حل القضايا الأخلاقية	١. لدى الأفراد الإستعداد علي تعريف المشكلة باتها الأخلاقية ٢. يتم الحث على البحث عن خيارات للحلول ٣. هناك رغبة في إنفاق أموال على حل المشكلات ٤. هناك التزام مستمر بين الاطراف المشاركين لحل المشكلة ٥. يتم إتاحة و تحليل البيانات و الحقائق للمساعدة في حل المشكلات ٦. يتم وضع اختيارات بديلة لحل المشكلات في الاعتبار ٧. يتم اتخاذ الوقت الكافي اللازم لحل المشكلة ٨. الأفراد مستعدون في قبول العواقب السلبية	مقياس رقمي متدرج من (١-٥)	قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين
ثالثا: كفاءة أداء الموظفين تابع			
كفاءة أداء الموظفين	١. القيام بالواجبات الوظيفية المطلوبة منهم بشكل كامل ٢. يفي الموظفون بمسؤولياتهم المذكورة في الوصف الوظيفي ٣. ينفذ الموظفون أهدافهم و مؤشرات الأداء المعينة لهم كما هو متوقع منهم ٤. المشاركة في الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأداء ٥. مساعدة زملائهم عند انضغاطهم باعمال كثيرة ٦. مساعدة زملاء الجدد ٧. الدوام بساعات اكثر من ساعات العمل الرسمية	مقياس رقمي متدرج من (١-٥)	قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين

٩- مجتمع و عينة الدراسة

١/٩ مجتمع البحث و حجم و نوع عينة الدراسة

و قد اشتمل على مديري الشركات التابعة لموانئ أوظيفي في مستوى الإدارة العليا و الوسطى قد بلغ عدد المديرين ١٤٢ مدير , و العاملين في المستوى

الإشرافي بالشركات التابعة لموانئ أبوظبي وقد بلغ عددهم ٦٧٥ بالإجمالي
817 موظف. و قد كانت العينة عشوائية بسيطة بحجم (٢٦٣) فرد

٢/٩ اساليب تحليل البيانات

١/٢/٩ اساليب الإحصاء الوصفي:

- تم استخدام: (المتوسط الحسابي، المجموع التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، الاتجاه العام لمقياس ليكرت الخماسي، معامل ارتباط بيرسون، معاملات ألفا كرونباخ (الثبات)
- (اختبار عينة واحدة (One sample T Test)، اختبار عينتين مستقلتين (Independent sample T test)، اختبار عدة عينات مستقلة (One Way ANOVA)، تحليل الانحدار الخطي البسيط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد)
- الصدق و الثبات
- ١٠- النتائج و التوصيات:

جدول رقم (٣)

ملخص نتائج إختبارات فروض الدراسة

الفرض	الصيغة	أداة القياس	النتيجة
الفرض الرئيسي الأول	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي للقيادة الأخلاقية و تحسين كفاءة الأداء العاملين بشركات التابعة لموانئ أبوظبي	تحليل الانحدار الخطي	رفض الفرض عدم
الفرض الفرعي الأول	“ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الأخلاقي للإدارة العليا و تحسين تحسين كفاءة	تحليل الانحدار الخطي	رفض الفرض عدم

		الأداء موظفي الشركات التابعة لموانيء أبوظبي	الفرض الرئيسي الأول
رفض فرض العدم	تحليل الانحدار الخطى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين علاقة المدير المباشر بموظفيه و تحسين كفاءة الأداء موظفي الشركات موانيء أبوظبي “	الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول
رفض فرض العدم	تحليل الانحدار الخطى	“ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و تحسين كفاءة الأداء لموظفي الشركات موانيء أبوظبي “	الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الأول
رفض فرض العدم	تحليل الانحدار الخطى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حل القضايا الأخلاقية و تحسين كفاءة الأداء لموظفي الشركات التابعة بموانيء أبوظبي “.	الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الأول
رفض فرض العدم	اختبار عينتين مستقلتين - تحليل التباين أحادي الاتجاه	لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة نحو تبني ابعاد القيادة الاخلاقية وفقا للمتغيرات الديموغرافية	الفرض الرئيسي الثاني

قبول فرض العدم	اختبار عينتين مستقلتين - تحليل التباين أحادي الاتجاه	لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة نحو تبني ابعاد القيادة الاخلاقية وفقا لمتغير الجنس "	الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني
رفض فرض العدم	اختبار عينتين مستقلتين - تحليل التباين أحادي الاتجاه	لا توجد فروق معنوية تجاه بين آراء عينة الدراسة نحو تبني القيادة الاخلاقية وفقا لمتغير الفئة العمرية "	الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني
رفض فرض العدم	اختبار عينتين مستقلتين - تحليل التباين أحادي الاتجاه	لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة نحو تبني ابعاد القيادة الاخلاقية وفقا لمتغير مدة العمل بموانئ أبو ظبي "	الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني
قبول فرض العدم	اختبار عينتين مستقلتين - تحليل التباين أحادي الاتجاه	لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة تبني ابعاد القيادة الاخلاقية وفقا لمتغير المستوى الإشرافي "	الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني

قبول فرض العدم	اختبار عينتين مستقلتين - تحليل التباين أحادي الاتجاه	لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة تبني ابعاد القيادة الاخلاقية وفقا لمتغير المستوى التعليمي "	الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي الثاني
----------------------	--	--	---

١١- أهم النتائج العامة للدراسة و التوصيات :

١. أكدت النتائج على وجود أثر للتوجه الأخلاقي للإدارة العليا على كفاءة أداء موظفي شركات موانئ أبوظبي وقد بلغت ٠.٥٦٢ . وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٣١.٥%
٢. أكدت النتائج على وجود أثر لعلاقة المدير المباشر بموظفيه على كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لموانئ أبوظبي وقد بلغت ٠.٥٢٨ . وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٢٧.٧%
٣. أكدت النتائج على وجود أثر للاتصال داخل موانئ أبوظبي على كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لموانئ أبوظبي وقد بلغت ٠.٦٠٣ . وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٣٦.٢%
٤. أكدت النتائج على وجود أثر لحل القضايا الأخلاقية على كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لموانئ أبوظبي وقد بلغت ٠.٤٢٣ . وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ١٧.٧%
٥. أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً للجنس و المستوى الإشرافي و المستوى التعليمي نحو نمط القيادة الأخلاقية.
٦. أكدت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً للفئة العمرية و مدة العمل عند مستوى ثقة ٩٠%.
١٢. أهم التوصيات:

١. وضع سياسة أخلاقية مكتوبة ، تحتوي على كود لأخلاقيات العمل بحيث تكون واضحة و معلنة لكل العاملين بالشركات و يتم مراجعتها نصف سنويا بشكل دوري
٢. تخصيص ميزانية للبرامج التدريبية الخاصة بالقيادة الأخلاقية مع تخصيص وقت للتدريب لرفع الوعي بالقيادة الأخلاقية وصناعة القرار الأخلاقي لتجنب الاضطراب والمشاكل.
٣. تخصيص ميزانية للنشاطات الإجتماعية و الثقافية و الرياضية
٤. تعيين أهداف سنوية بمقاييس أداء ذكية Objectives SMART لكل قسم و إدارة يتم مراقبتها تحقيقها بشكل نصف سنوي.
٥. خلق نظام مكافآت معتمد على الأداء الجماعي للقسم او الإدارة و الوحدة لتشجيع المدير الإهتمام بأداء فريقه و التنوع في ادوات التحفيز للعاملين و المكافآت سواء مالية او عينية
٦. مراجعة المزايا و الأجور في الشركات لتواكب مستوى المعيشة في الخليج
٧. نشر الوعي بين الموظفين عن قنوات التظلم المتاحة من خلال ورشات العمل و الإجتماعات
٨. إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات مباشر و تتابع اي خرق لتك الأكواد الأخلاقية
٩. وضع سياسة محددة للترقيات لضمان العدالة

المراجع:

أولاً المراجع العربية :

الكتب:

١. جاد الرب، سيد (٢٠٢٠)، القيادة الإستراتيجية "موضوعات اساسية، دار الكتب المصرية
٢. _____ (٢٠١٦)، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، " الأطر المنهجية و التطبيقات و النماذج العملية"، الطبعة الثانية، المؤلف
الرسائل العلمية:
١. أبو عيلة، نور محمد أحمد (٢٠١٥)، " القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
٢. بركة، العتيبي أحمد (٢٠١٣) " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
٣. جبريل، هيثم محمد عبد العزيز (٢٠١٩)، " أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي : دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه- جامعة بورسعيد. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
٤. عبد المنعم، أحمد سليمان (٢٠١٩)، " أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم"، رسالة ماجستير- جامعة المنصورة. كلية السياحة والفنادق. قسم الدراسات الفندقية
٥. العرايضة، رائدة هاني محمود، (٢٠١٢)، " مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن
٦. الهندي، محمد فضل (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوريات العلمية:

٧. دراركة ، أمجد المطيري ، (٢٠١٧) ، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدي مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات" . المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، ١٣ (٢) ، ٢٢٣-٢٣٧.
٨. مرزوق، عبد العزيز على (٢٠١٥)، "الأثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ،
ثانياً: المراجع الأنجليزية:

Books :

Daft R (2003), "Management", South–Western & College Publishing Co

Periodicals:

Assaed .A. B, Azlan .M., B, Muhammad A., (2016) " Impact of Ethical leadership on organization performance and mediating role of corporate social responsibility: Evidence from Banting sector of Pakistan", **International Journal of Management sciences & Business research**, ISSN (226 – 8235) VOL (56) , pp. 25-37.

Barbara. A, Cathy A. &Beoudoin, Anna M. (Feb 2011), " The impact of Ethical leadership, the internal audit Function and Moral Intensity on Financial reporting Decision" University of Vermont.

Celia M, David, M, Flora. C, (2018), "leaders Matters Morally: the role of Ethical leadership in shopping Employee Moral cognition and misconduct", **Journal of Applied psychology**, pp2-70.

Fatema E ,& Amir Hossein Di (2016), "An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers organizational commitment and job burn out" ,**International Journal of organizational leadership**, 5,pp 380-392.

- Groner D.M (1996), "Ethical leadership: The missing ingredient", National Underwriter ،100(51)٤٣-٤١
- Heni W., Akhmad.S., (2018), "Effect of leadership and compensation on Employee performance through job satisfaction on Tax Service Office PARATAMA JAKARTA Mentengo II, **International Journal of Business and Applied social science (IJBASS)** VOL. 4, Issue 8, PP. 28-40.
- Prince H. (2006)," The haditha investigation “, **Dallas Morning News**,retrivrd from [http: www.utexas.edu/lbj/research/leadership.on](http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership.on) June 4
- Ruiz ،P.C. ،Martines ،R. (2011), “Improving the Leader Follower relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top respons”, **Journal of Business Ethics**, 99(4), pp^o587-605
- Seita A , &Mona. D.,(2019), "The Relation between Ethical leadership and teachers continuance organizational commitment”, **Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)**, Volume 12, Issue 1, PP. 2279 – 2294
- Van D. (2011), “Servant leadership: A review and synthesis,” **Journal of Management**, pp. 1228-1261
- Walumbwa,F.,O , Mayer,D,. Wang,M., Wang,H ., Workman,K., Christensen.,A (2011),” Linking Ethical leadership to employee: The Roles of leader-member exchange, self -efficacy, and organizational identification”, **Organisational Behaviour and Human Decision Processes** 115 pp.204-213

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11(1), 16-26.

Thesises:

Leonie., A (2014),” **Is Ethical leadership Always beneficial? A cross sectional study on the influence of ethical leadership on individual and organisational consequences mediated by emotional labour and moderated by personality traits**, Master thesis, faculty of psychology and Neuroscience department work & organisational psychology, Maastricht University, Netherland